

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



**TESIS:**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA CON ENFOQUE EN RECURSOS  
HUMANOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA TARTAleta CAFÉ AND DELI DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EN  
EL AÑO 2012”.**

**PRESENTADO POR:**

**MARTÍNEZ SARA VIA, ANA CELENA  
ORELLANA RIVAS, CELIA MARÍA  
VILLEGAS FUENTES, MAYRA ETELVINA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO**

**SEPTIEMBRE DE 2012**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**HONORABLES 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  
HONORABLES 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. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**ASESOR METODOLÓGICO:**

LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRÍGUEZ

**SAN MIGUEL, SEPTIEMBRE DE 2012**

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios Por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Ana María Saravia. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Raúl Martínez. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por el valor mostrado para salir adelante y su amor.

A mis hermanos, por estar conmigo y apoyarme siempre. A mi tía por ser una fuente de motivación y ayuda.

A mis maestros. Por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales. Y un agradecimiento especial a Lic. Arnoldo Sorto por su persistente guía y constantes aportes en la finalización de este trabajo.

A mis amigos. Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Cecy, Laury, Ruth, Mayra, Lilian, Cesar, Celia, Moisés, Azalia por compartir los buenos y malos momentos.

Gracias también a aquellos amigos y compañeros, que me apoyaron y me permitieron convivir con ellos durante estos años de estudios siempre se quedaran en mi recuerdo.

Agradecimiento especial a todas a aquellas personas, que me apoyaron y me ayudaron a seguir adelante para terminar mis estudios profesionales.

**Celena Martínez.**

“La gloria del mundo es transitoria, y no es ella la que nos da la dimensión de nuestra vida, sino la elección que hacemos de seguir nuestra Leyenda Personal, tener fe en nuestras utopías y luchar por nuestros sueños”.

A Dios Todopoderoso por iluminar mi camino, y mostrarme que la vida está llena de bendiciones; por su constancia y dedicación en los momentos difíciles, guiándome en cada paso por el tren de la vida hasta alcanzar uno de los objetivos que me impulsaron a ser una mejor persona y descubrir que La gran victoria que hoy parece fácil fue el resultado de pequeñas victorias que pasaron desapercibidas.

A mis padres Buenaventura Orellana Martínez † y María Nilda Rivas, por su apoyo incondicional, esfuerzo y dedicación; ayudándome a alcanzar mis objetivos. Por su cariño incomparable que contribuyo a formar mi carácter basado en los principios y valores que me inculcaron, siendo ambos un ejemplo de superación y entrega demostrándome que las cosas simples son las más extraordinarias y que sólo los sabios consiguen verlas.

A mis hermanas Noemí y Marta Orellana, por su cariño, comprensión, amor, paciencia y apoyo en todo momento; por alegrar mi vida siempre y contagiarme la sonrisa eterna que me ayudo a encontrar felicidad y alegría en la simplicidad y contenerme en los momentos de dificultad, todo lo que tengo y lo que soy se los debo a ustedes con eterna gratitud.

A mis tías Marta y Mary Orellana, por su apoyo y preocupación en el desarrollo de mis estudios, a mis primos Karla y Angelito, por su cariño, apoyo, confianza, amistad y motivación a perseguir mis sueños y volverlos realidad.

A nuestro docente y asesor Lic. Arnoldo Orlando Sorto, por su apoyo y constancia en el aprendizaje, por su ayuda incondicional en el trayecto de la carrera universitaria y por compartir sus conocimientos no solo en el salón de clases, sino en nuestra formación profesional y personal.

A mis compañeras de tesis Mayra Villegas y Selena Martínez, por compartir conmigo esta valiosa experiencia de vida, porque a pesar de las dificultades que se presentaron aprendimos que existen derrotas, pero nadie está a salvo de ellas. Por eso es mejor perder algunos combates en la lucha por nuestros sueños que ser derrotados sin siquiera saber por qué se está luchando.

A mis amigos: Cesar Danilo, por sus ánimos, afecto, momentos divertidos y apoyo incondicional; Marvin Gómez por acompañarme en momentos clave, por su cariño y aprecio; Geovanny Aguirre por darme fuerza, confianza, cariño y apoyo; Ruth Lizama por su afecto y apoyo; Mayra por su apoyo, comprensión y afecto; Selena; Cecy; Lilian; Priscila; Daniela; Alma; Leo; Fernando; gracias por ser parte importante de mi vida.

**Celia María Orellana Rivas.**

A Dios Todo poderoso por cuidarme, guiarme por el camino del bien y brindar constantes bendiciones a mi vida y permitir obtener este triunfo.

A mis padres Etelvina Fuentes y José Villegas, por brindarme su apoyo incondicional, y fomentar en mí la educación, valores, amor y cariño que fueron los que impulsaron mi vida a seguir adelante, por creer en mí y brindarme su confianza, por sus consejos y palabras de ánimo en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hermanos Calvin, Luis y Carolina Villegas por brindarme su cariño, amor, amistad, confianza, paciencia, apoyo y comprensión, por sus palabras de aliento. A mis abuelos Teresa Bonilla, José Villegas y Lucía Magaña por brindarme sus sabios consejos y apoyo incondicional. A mis tíos y tías por su apoyo, consejos y palabras de aliento que me inspiraron a seguir adelante a pesar de las derrotas.

A nuestro docente y asesor de tesis Lic. Arnoldo Sorto, por haber compartido todos sus conocimientos con nosotros, por orientarnos y tenernos paciencia en el transcurso de nuestra carrera y este proceso.

A mis compañeras de tesis Celia Orellana y Celena Martínez por la paciencia y comprensión, por sus palabras de aliento y amistad incondicional, por haber compartido esta grata experiencia de nuestras vidas, deseo que sigan luchando por sus sueños que con esfuerzo, dedicación y ayuda de Dios todo lo imposible se puede alcanzar.



A Gladys Bonilla y Omaira González, por brindarme su amistad y apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera, nunca olvidare esos buenos momentos que compartimos juntas, sus palabras de ánimo.

También a mis amigos Cecilia Villalobos, Ruth Lizama, Lilian Velásquez, Fidel Benítez, Cesar Danilo, Daniela González, por compartir y seguir compartiendo su amistad, por esos momentos divertidos que compartimos juntos, por su apoyo y confianza en mí, por permitir formar parte en su vida, a Alma por su amistad, a Priscila por ese positivismo que nos animaron en este último proceso.

Y a todas aquellas personas que me apoyaron de alguna manera para que lograra este triunfo, y aquellos compañeros con los que compartí buenos momentos en el transcurso de la carrera, gracias por su amistad.

**Mayra E. Villegas Fuentes.**

# ÍNDICE

**RESUMEN EJECUTIVO.....i**

**INTRODUCCIÓN.....iii**

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

**1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....1**

**1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....1**

**1.2.1. Situación Problemática.....1**

**1.2.2. Formulación del Problema.....6**

**1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....6**

**1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....10**

**1.4.1. Delimitación Espacial.....10**

**1.4.2. Delimitación Temporal.....10**

**1.4.3. Delimitación de Carácter Específico.....10**

**1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....11**

**1.5.1. Alcances.....11**

**1.5.2. Limitaciones.....11**

**1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....12**

**1.6.1. Objetivo General.....12**

<b>1.6.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1.7.1. Hipótesis General.....</b>	<b>13</b>
<b>1.7.2. Hipótesis Específicas.....</b>	<b>13</b>

## **CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL**

<b>2.1 MARCO NORMATIVO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1. Constitución de la República de El Salvador.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2. Código de trabajo.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3. Código de Comercio.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.4. Leyes Tributarias.....</b>	<b>20</b>
2.2.4.1. Ley de Impuesto sobre la Renta.....	20
2.2.4.2. Código Tributario.....	23
2.2.4.3. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.....	24
<b>2.2. MARCO HISTORICO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1. Antecedentes del Tema.....</b>	<b>25</b>
2.2.1.1. Investigaciones Sobre el Clima Organizacional.....	27
2.2.1.2. El Clima Organizacional en la Actualidad.....	30
<b>2.2.2. Antecedentes de La Empresa. ....</b>	<b>32</b>
2.2.2.1. Antecedentes del Grupo Lorena.....	32

2.2.2.2. Antecedentes de la Tartaleta Café and Deli.....	35
<b>2.3 MARCO TEORICO.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.1. Programa con Enfoque en Recursos Humanos.....</b>	<b>37</b>
2.3.1.1. Recursos Humanos.....	37
2.3.1.2. Programa.....	38
2.3.1.3. Plan.....	39
2.3.1.4. Objetivos.....	40
2.3.1.5. Metas.....	41
2.3.1.6. Retroalimentación.....	42
2.3.1.7. Seguimiento.....	43
2.3.1.8. Presupuesto.....	43
<b>2.3.2. Clima Organizacional.....</b>	<b>45</b>
2.3.2.1. Estructura Organizacional.....	47
2.3.2.2. Cultura Organizacional.....	48
2.3.2.3. Comportamiento Individual.....	49
2.3.2.4. Comportamiento Organizacional.....	50
2.3.2.5. Relaciones Laborales.....	52
2.3.2.6. Percepciones.....	54
2.3.2.7. Cooperación.....	55
2.3.2.8. Liderazgo.....	55
2.3.2.9. Empowerment (Poder, política y Facultamiento).....	56
2.3.2.10. Conflicto Laboral.....	59

<b>2.3.3. Diagnostico Organizacional.....</b>	<b>61</b>
2.3.3.1. Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades).....	62
2.3.3.2. Análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades).....	63
<b>2.3.4. Desempeño Laboral.....</b>	<b>64</b>
2.3.4.1. Conocimiento del Trabajo.....	65
2.3.4.2. Curva de Aprendizaje y Experiencia.....	66
2.3.4.3. Calidad de Vida Laboral.....	67
2.3.4.4. Valores.....	69
2.3.4.5. Actitudes.....	70
2.3.4.6. Ausentismo.....	71
2.3.4.7. Diseño del Puesto.....	72
2.3.4.8. Rotación de Puestos.....	73
2.3.4.9. Identificación con el puesto.....	74
2.3.4.10. Estrés.....	74
2.3.4.11. Evaluación del Desempeño.....	75
<b>2.3.5. Incentivos Motivacionales.....</b>	<b>77</b>
2.3.5.1. Motivación.....	77
2.3.5.2. Emociones.....	79
2.3.5.3. Toma de Decisiones.....	80
2.3.5.4. Retroalimentación.....	81
2.3.5.5. Sistema de Recompensas.....	81
2.3.5.6. Sistema de Incentivos.....	83

2.3.5.7. Reconocimientos.....	84
2.3.5.8. Coaching.....	85
<b>2.3.6. Efectividad Laboral.....</b>	<b>86</b>
2.3.6.1. Efectividad.....	86
2.3.6.2. Eficacia.....	87
2.3.6.3. Eficiencia.....	88
2.3.6.4. Comunicación.....	89
2.3.6.5. Desafíos.....	91
2.3.6.6. Productividad.....	91
2.3.6.7. Sistema de Capacitación.....	91
2.3.6.8. Trabajo en Equipo.....	93
<b>2.3.7. Estrategias.....</b>	<b>95</b>
2.3.7.1. Misión.....	96
2.3.7.2. Visión.....	97
2.3.7.3. Objetivos.....	98
2.3.7.4. Metas.....	100
<b>2.3.8. Satisfacción Laboral.....</b>	<b>100</b>
2.3.8.1. Rasgos Personales.....	101
2.3.8.2. Compañerismo.....	101
2.3.8.3. Contenido del Puesto.....	104
2.3.8.4. Condiciones de Trabajo.....	105
2.3.8.5. Seguridad en el Empleo.....	106

2.3.8.6. Supervisión.....	107
2.3.8.7. Necesidades.....	108
2.3.8.8. Sistema de Recompensas.....	108
2.3.8.9. Retribución.....	109
2.3.8.10. Oportunidad de Ascensos.....	110

### **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>111</b>
<b>3.1.1. Estudio sin Intervención.....</b>	<b>111</b>
<b>3.1.2. Estudios Cualitativos de Conocimientos, Actitudes y Prácticas.....</b>	<b>111</b>
<b>3.1.3. Investigación Descriptiva. ....</b>	<b>112</b>
<b>3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>112</b>
<b>3.2.1. Población.....</b>	<b>112</b>
<b>3.2.2. Muestra.....</b>	<b>113</b>
<b>3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>113</b>
<b>3.3.1. Fuentes Primarias.....</b>	<b>113</b>
<b>3.3.2. Fuentes Secundarias.....</b>	<b>114</b>
<b>3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>114</b>
<b>3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos.....</b>	<b>114</b>
<b>3.4.2. Instrumentos de Recolección de Información.....</b>	<b>115</b>

## **CAPITULO IV: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

<b>4.1. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA TARTALETA CAFÉ AND DELI DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.....</b>	<b>116</b>
<b>4.2. ENTREVISTAS.....</b>	<b>137</b>
<b>4.2.1. Entrevista Dirigida al Supervisor de las Tartaletas.....</b>	<b>137</b>
<b>4.2.2. Entrevista Dirigida a la Encargada de Sucursal Roosevelt.....</b>	<b>142</b>

## **CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL DE LA TARTALETA CAFÉ AND DELI DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

<b>5.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA TARTALETA CAFÉ AND DELI DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.....</b>	<b>147</b>
<b>5.1.1. Sus Áreas de Trabajo son las Siguietes.....</b>	<b>148</b>
5.1.1.1. Área Administrativa.....	148
5.1.1.2. Área Financiera.....	148
5.1.1.3. Área de Participación Ciudadana.....	149
5.1.1.4. Área de Recursos Humanos.....	149
5.1.1.5. Área de Logística.....	149
5.1.1.6. Área de Marketing .....	150



5.1.1.7. Área de Informática.....	150
5.1.1.8. Área Producción.....	151
5.1.1.9. Área de Mantenimiento.....	151
<b>5.1.2. Servicios que brinda La Tartaleta Café and Deli.....</b>	<b>151</b>
<b>5.1.3. Importancia de La Tartaleta Café and Deli.....</b>	<b>152</b>
<b>5.1.4. Funciones de La Tartaleta Café and Deli.....</b>	<b>152</b>
<b>5.1.5. Servicios que Brinda La Tartaleta Café and Deli.....</b>	<b>153</b>
<b>5.2. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>155</b>
<b>5.2.1. Capacidad Organizacional y Administrativa.....</b>	<b>155</b>
5.2.1.1. Planeación.....	155
5.2.1.2. Organización.....	158
5.2.1.3. Dirección.....	159
5.2.1.4. Control.....	160
<b>5.2.2. Capacidad Productiva.....</b>	<b>162</b>
5.2.2.1. Capacidad Instalada.....	164
<b>5.2.3. Capacidad Mercadológica- Comercial.....</b>	<b>164</b>
<b>5.2.4. Capacidad Financiera.....</b>	<b>165</b>
<b>5.2.5. Capacidad de Recursos Humanos.....</b>	<b>166</b>
<b>5.2.6. Capacidad de Investigación y Desarrollo.....</b>	<b>168</b>
5.2.6.1. Capacidad Tecnológica.....	168
<b>5.2.7. Estrategia Actual.....</b>	<b>168</b>
<b>5.2.8. Precios y Costos: Análisis Competitivos.....</b>	<b>169</b>

5.2.8.1. Posición Competitiva de la Empresa.....	169
<b>5.2.9. Aspectos Estratégicos de la Empresa.....</b>	<b>169</b>
<b>5.2.10. Fortalezas y Debilidades.....</b>	<b>170</b>
<b>5.3. ANALISIS EXTERNO.....</b>	<b>171</b>
<b>5.3.1. Análisis Competitivo y la Industria.....</b>	<b>171</b>
5.3.1.1. Características Económicas de La Industria.....	171
5.3.1.2. Cinco Fuerzas Competitivas.....	174
5.3.1.3. Impulsores del Cambio en La Industria.....	188
5.3.1.4. Posiciones Competitivas de La Empresa: Débiles y Fuertes.....	192
5.3.1.5. Medidas Estratégicas de Los Rivales.....	193
5.3.1.6. Factores Claves Para el Éxito Competitivo.....	194
<b>5.3.2. Aspectos del Macro Ambiente.....</b>	<b>198</b>
5.3.2.1. Aspectos Económicos.....	198
5.3.2.2. Aspecto Político.....	203
5.3.2.3. Aspectos Socio-cultural.....	206
5.3.2.4. Aspectos Tecnológicos.....	208
<b>5.3.3. Oportunidades y Amenazas de la Empresa.....</b>	<b>209</b>
<b>5.4. Análisis FODA Cuadro Resumen.....</b>	<b>210</b>
<b>5.4.1. FODA SISTEMICO APLICADO A LA EMPRESA “LA TARTALETA CAFÉ AND DELI”.....</b>	<b>212</b>
<b>5.4.2. FODACAFEBE Aplicado a la Empresa “Tartaleta Café and Deli”....</b>	<b>214</b>
<b>5.4.3. Matriz de Influencias.....</b>	<b>215</b>

<b>5.4.4. Estructura de Efectos.....</b>	<b>216</b>
<b>5.4.6. Esquema Axial.....</b>	<b>217</b>

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

<b>6.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>220</b>
<b>6.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>222</b>

## **CAPITULO VII: PROPUESTA DEL PROGRAMA CON ENFOQUE EN RECURSOS HUMANOS.**

<b>7.1. INTRODUCCION.....</b>	<b>225</b>
<b>7.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>227</b>
<b>7.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>229</b>
<b>7.4. PROPUESTA.....</b>	<b>230</b>
<b>7.4.1 Misión, Visión de La Propuesta.....</b>	<b>230</b>
7.4.1.1. Misión.....	230
7.4.1.2. Visión.....	230
<b>7.4.2. Objetivos de La Propuesta.....</b>	<b>231</b>
7.4.2.1. Objetivo General.....	231
7.4.2.2. Objetivos Específicos.....	231

<b>7.4.3. Metas de La Propuesta.....</b>	<b>233</b>
7.4.3.1. Meta General.....	233
7.4.3.2. Metas Específicas.....	233
<b>7.4.4. Misión y Visión Propuestas.....</b>	<b>235</b>
7.4.4.1. Misión.....	235
7.4.4.2. Visión.....	235
<b>7.4.5. Estrategias.....</b>	<b>235</b>
7.4.5.1. Coaching.....	235
7.4.5.2. Empowerment.....	239
7.4.5.3. Trabajo en Equipo.....	242
7.4.5.4. Resiliencia.....	245
<b>7.4.6. Sistemas Administrativos de Apoyo.....</b>	<b>247</b>
7.4.6.1. Manual de Bienvenida.....	249
7.4.6.2. Manual de Organización y Funciones.....	264
7.4.6.2. Manual de Análisis y Descripción de Puestos.....	267
7.4.6.4. Manual de Procedimientos.....	270
7.4.6.5. Manual de Políticas.....	276
7.4.6.6. Reglamento Interno de Trabajo para La Empresa “La Tartaleta”.....	283
7.4.6.7. Código de Ética.....	302
<b>7.4.7. Programa de Capacitaciones.....</b>	<b>319</b>
7.4.7.1. Presentación.....	319
7.4.7.2. Programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.....	320

7.4.7.3. Cuadro Resumen.....	333
<b>7.4.8. Sistema de Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>334</b>
7.4.8.1. Importancia.....	335
7.4.8.2. Objetivos.....	335
7.4.8.3. Principios.....	336
7.4.8.4. Elementos.....	336
7.4.8.5. Métodos.....	339
<b>7.4.9. Actos de Convivencia y Compañerismo.....</b>	<b>348</b>
<b>7.4.10. Sistema de Recompensas e Incentivos.....</b>	<b>349</b>

**ANEXOS:**

**ANEXO N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS**

**ANEXO N° 2: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA TARTAleta  
CAFÉ AND DELI**

**ANEXO N° 3: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA TARTAleta  
CAFÉ AND DELI.**

**ANEXO N° 4: ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ENCARGADA DE LA TARTAleta  
CAFÉ AND DELI.**

**ANEXO N° 5: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El presente investigación con título de “Implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos para el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Tartaleta Café and Deli de la ciudad de San Miguel año 2012”, tiene por objetivo el diseño de un programa que mejore las relaciones entre los empleados de dicha empresa, y genere un Clima Organizacional agradable dentro de la misma.

En el Capítulo I titulado Formulación del Problema se desarrolla el título de investigación, planteamiento del problema, que describe la situación problemática que se vive dentro de la empresa y la formulación del problema; se describen los motivos por los que origino la investigación en la justificación de la investigación, los alcances, limitaciones y objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de la investigación.

El Capítulo II llamado Marco de Referencia, conformado por el marco normativo, que contiene las leyes y normas que regulan a la institución, el marco histórico muestra el desarrollo del clima organizacional y la empresa en el tiempo y el marco teórico conformado por las bases teóricas que fundamentan el tema.

El Capítulo III se muestra la metodología de la investigación, el tipo de estudio, tomando como población y muestra a los empleados de La Tartaleta sucursal Roosevelt,

considerando fuentes primarias y secundarias de información, y aplicando una encuesta y dos entrevistas como técnicas e instrumentos de recolección.

En el Capítulo IV se realiza el procesamiento de la información, en donde se presenta la tabulación de las encuestas a los empleados y el desarrollo de las entrevistas, realizadas al gerente de las tartaletas y a la encargada de tienda sucursal Roosevelt.

En el Capítulo V se desarrolla el diagnóstico de la situación laboral actual de la empresa, realizando un análisis interno y externo, a partir de los cuales se determino el FODA que enfrenta la institución actualmente.

En el Capítulo VI se presentan las conclusiones que se formularon a partir de los resultados obtenidos del estudio realizado y las recomendaciones al objeto de estudio.

En el Capítulo VII se propone un Programa con enfoque en Recursos Humanos desarrollado a partir de las estrategias y acciones específicas, entre ellas la creación de un Sistema Administrativo de apoyo, Programa de Capacitación, Sistemas de Evaluación, actos que fomente la convivencia y compañerismo y un Sistema de Recompensas e Incentivos.

## **INTRODUCCIÓN.**

En la actualidad las empresas enfrentan cambios constantes dentro de su entorno, cambios tecnológicos, aumento de los competidores, implementación de nuevos productos y servicios, por lo que la empresa debe crear ventajas competitivas, que mejor ofreciendo productos y servicios de calidad.

Es por ello que debe crear estrategias y acciones que favorezcan el clima Organizacional, de ello depende la satisfacción de los empleados, y por ende el compromiso de estos, en ofrecer el mejor desempeño.

El presente estudio tiene como título “Implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos para el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Tartaleta Café and Deli de la ciudad de San Miguel año 2012”, cuyo objetivo es el diseño de un programa que mejore las relaciones entre los empleados de dicha empresa, y genere un Clima Organizacional agradable dentro de la misma.

En el Capítulo I llamado Formulación del Problema se desarrolla el titulo de investigación, planteamiento del problema, y se realiza la formulación del problema identificada; se describen los motivos por los que se llevo a cabo la investigación en la justificación de la investigación, los alcances y limitaciones y los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de la investigación.



El Capítulo II llamado Marco de Referencia, está conformado por el marco normativo, el cual contiene las leyes y normas que regulan a la institución, el marco histórico que muestra el desarrollo del clima organizacional y la empresa

A través del tiempo y el marco teórico conformado por las bases teóricas que fundamentan el tema de investigación.

El Capítulo III hace referencia a la metodología de la investigación considerando el tipo de estudio sin intervención, cualitativo de conocimiento actitudes y prácticas e investigación descriptiva, tomando como población y muestra a los empleados de La Tartaleta sucursal Roosevelt, considerando fuentes primarias y secundarias de información, y aplicando una encuesta y dos entrevistas.

En el Capítulo IV se realiza el procesamiento de la información, en donde se presenta la tabulación de las encuestas a los empleados y el desarrollo de las entrevistas, realizadas al gerente de las tartaletas y a la encargada de tienda sucursal Roosevelt.

En el Capítulo V se desarrolla el diagnóstico de la situación laboral actual de la empresa, realizando un análisis interno y externo, a partir de los cuales se determinaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que enfrenta la institución actualmente.

En el Capítulo VI se presentan las conclusiones que se formularon a partir de los resultados obtenidos del estudio realizado y las recomendaciones al objeto de estudio.

En el Capítulo VII se propone un Programa con enfoque en Recursos Humanos compuesto por estrategias y acciones específicas que favorezcan el Clima Organizacional, entre los cuales sobresalen la creación y divulgación de un Sistema Administrativo de apoyo, Programa de Capacitación, Sistemas de Evaluación, actos que fomente la convivencia y compañerismo y un Sistema de Recompensas e Incentivos.

# **CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

# **CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

## **1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.**

“Implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos para El Mejoramiento del Clima Organizacional en La Tartaleta Café and Deli de La Ciudad de San Miguel, en el Año 2012”.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1. Situación Problemática.**

La administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. El mundo cambia con rapidez y con intensidad, cada día es mayor; por ende las empresas necesitan del elemento humano para poder desarrollar diferentes actividades y contribuir así con el bien común de ambas.<sup>1</sup>

En la actualidad las diversas empresas necesitan personas que deben ejecutar sus tareas, relacionarse con sus jefes, subordinados, atender clientes, focalizar metas y resultados para alcanzar las metas y sobre todo seguir las normas de la organización y

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mac Graw Hill. 2002. Pág.30

compenetrarse al clima organizacional. Esto significa la adaptación e integración al contexto de la organización, a su estructura organizacional, a su cultura, a las personalidades y al tipo de trabajo.

Los empleados de las organizaciones requieren atención, debido a que enfrentan diversas contingencias internas y externas y están sujetos a múltiples problemas personales, económicos, familiares, preocupaciones, diversas dificultades de transporte o de atención de compromisos, drogadicción, o alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas.

Algunas personas consiguen superarlas solas pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige tiempo de los gerentes.

Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados, motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesa esta situación es responsabilidad de la organización. En nuestro país la tendencia al individualismo es cada vez más frecuente, lo que se convierte en una característica del hombre de hoy en día, en buscar su propia satisfacción sobre los intereses sociales lo que lleva a una decadencia en las relaciones interpersonales.

En diversas organizaciones de El Salvador, unos de los principales factores que afectan el desempeño laboral es el factor humano perjudicando el clima organizacional de las instituciones u empresas.

El clima organizacional: es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como principal factor de influencia en su comportamiento. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional ya que este puede impactar significativamente en los resultados.<sup>2</sup>

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La mayoría de las empresas ignoran este factor importante.

Uno de estos casos es la empresa la Tartaleta Café and Deli, sucursal Roosevelt de la ciudad de San Miguel, donde es necesario implementar un programa para el mejoramiento del clima organizacional, principalmente en la relaciones personales, el tipo de liderazgo, ambiente, tecnología, procesos; que conllevan a la efectividad laboral de los empleados de la empresa.<sup>3</sup>

Actualmente en la Tartaleta Café and Deli, Sucursal Roosevelt no se ha llevado a cabo una evaluación del clima laboral. Por ende en esta empresa es importante

---

<sup>2</sup> ROSENBERG, Jerry Martín. Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano, S.L. 1999, Pág. 43.

<sup>3</sup> [www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)

conocer la percepción de los empleados en torno a su ambiente laboral. Se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los empleados, por medio de las opiniones que estos tengan en este momento respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño.

Lo cual el Ingeniero Raúl Rodríguez dueño de la Tartaleta Café and Deli de ciudad de San Miguel ha mostrado interés en realizar un estudio sobre el clima organizacional de su empresa y así conocer los diferentes factores que lo determinan y la percepción de los empleados actualmente.

En esta empresa interactúan personas con diferentes roles, desde vigilantes, personal operativo, encargadas de tienda, gerente y jefes. Todos estas personas tienen comportamiento distinto no siempre son los mismo según las circunstancias y los roles. La suma de todo estos comportamientos sus causas y motivos, es lo que lleva a cada empleado a formar una percepción de la empresa.

Factores por los cuales se ven afectados los empleados de la Tartaleta Café and Deli son: tipo de liderazgo, motivación, deficiente empleo de la comunicación, falta de compañerismo, mala distribución del espacio físico, ascensos, preferencias personales, etc.

Todo esto genera un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, desarrollando a si climas tensos y autoritarios y sin perder de vista el comportamiento de los empleados, además influye el diferente nivel de estudio y tiempo de laborar de los empleados, produce que varias costumbres adaptadas por estos sean difíciles de cambiar, ejemplos: difusión de chisme y rumores, falta de respeto, individualismo etc.

Tomando en cuenta todo lo anterior surge la necesidad de considerar la importancia del clima como factor determinante en la empresa, a fin de elevar los niveles de productividad, propiciando así climas motivacionales y retadores que permita a los empleados desarrollar el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la empresa y gozar de relaciones amistosas.

En vista del planteamiento expuesto anteriormente surgen diferentes interrogantes como: ¿Qué características positivas deben influir en la Tartaleta Café and Deli para lograr una buena relación armoniosa entre empleados? ¿Qué factores podrían mejorar el clima laboral de los empleados de la Tartaleta Café and Deli?, ¿Cuáles son los problemas de mayor relevancia que afectan las relaciones laborales de la empresa? ¿Qué medidas deberían tomar en cuenta para lograr la efectividad de productividad y a la vez la satisfacción laboral de los empleados de la Tartaleta Café and Deli?



### **1.2.2. Formulación del Problema.**

¿En qué medida La implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos, Contribuirá en el Mejoramiento del Clima Organizacional de los Empleados de la Tartaleta Café and Deli Sucursal Roosevelt de la Ciudad de san Miguel?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Debido a los constantes cambios y retos, que enfrentan las organizaciones en el plano interno como a nivel competitivo; es necesario investigar planes de acción y estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de las personas en su lugar de trabajo, y aporten a la empresa un cambio organizacional positivo.

Siendo el Clima Organizacional las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores, que a su vez se desempeñan en ese medio ambiente, y que tienen repercusiones en el comportamiento laboral, cómo una variable intervinientes que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

La importancia de estudiar el clima organizacional en La Tartaleta Café and Deli surge de la necesidad de solventar ciertas diferencias que nacen entre los empleados de la empresa, enfocándose en que a mayor estabilidad de los empleados; mayor será el

buen desempeño y eficacia de los mismos. Debido a la falta de motivación de los empleados y que el ambiente que se percibe en la empresa repercute directamente en la atención y servicio al cliente; es necesario solventar la problemática.

Considerándose como el objetivo primordial la motivación y satisfacción del empleado como los principales clientes internos en la empresa la Tartaleta Café and Deli, que a su vez se traduzca en un excelente trato, y atención a los clientes ya que sin ellos la empresa no podría mantenerse estable y tendría que cerrar sus puertas, es por ello que es primordial aminorar el grado elevado de el mal clima que se percibe.

El clima organizacional puede modificarse mediante el adecuado tratamiento de las características del medio ambiente de trabajo, generando un ambiente de trabajo adecuado en La Tartaleta; un ambiente de mutuo respeto y liderazgo, que fomente la toma de decisiones y la responsabilidad de las mismas; conformando un solo equipo de trabajo y formando una estabilidad y respaldo laboral en el ambiente.

La implementación del programa servirá como directriz en el Departamento de Recursos Humanos, haciendo énfasis en los objetivos anteriormente establecidos. De esta manera la empresa obtendrá un panorama acertado de la eficiencia y eficacia que generan el mejoramiento del clima organizacional, contribuyendo a la motivación y pro actividad de un personal más dinámico.

La factibilidad de la implementación del programa, es elevada ya que el aporte que realizara a la empresa en general servirá para incrementar el desarrollo de La Tartaleta como una de las empresas más solidas en la Zona Oriental del País, y así mantenerse a la vanguardia en los procesos de gestión del talento humano, como uno de los recursos indispensables en la misma.

Los empleados gozaran de los beneficios de no estar sometidos a estrés laboral ya que el clima y ambiente laboral serán agradables, y propiciarán el desenvolvimiento adecuado de cada uno de los empleados.

Generando así un mejor desempeño que al mismo tiempo incrementara el número de clientes debido al buen nombre comercial que acreditara a La Tartaleta como el lugar favorito de las familias para pasar un momento agradable y cómodo, con excelente servicio y atención.

Además del incremento en las ventas, que se traduce en un incremento en los ingresos que beneficiara a los dueños de dicha empresa, los empleados también lograrán rebasar las metas por ventas; convirtiéndose en incentivos tanto motivacionales como económicos para ellos, al ser recompensados por su ardua labor.

Logrando expandirse como una empresa solida y de buen prestigio que brindara los productos y servicios de la más alta calidad y buen gusto, con el exquisito sabor

Europeo que lo caracteriza; manteniendo al personal en un ambiente laboral idóneo que permita el crecimiento individual y organizacional para un mayor desempeño, que desarrolle la lealtad y permanencia de los empleados en la empresa y para la empresa.

La presente investigación beneficiara:

A la empresa la Tartaleta Café and Deli mediante un excelente trato y atención a los clientes, debido a la satisfacción en el lugar de trabajo que experimentaran los empleados al generar un clima organizacional ameno y adecuado, para el crecimiento de la empresa; esto a la vez forjara un incremento en ventas y publicidad no pagada.

A la sociedad en general, tanto a los clientes internos como externos, ya que al mejorar el clima organizacional habrá un desempeño pleno y armonioso entre empleados y jefes que brindaran un mejor servicios a los clientes; además de generar fuentes de empleo y un lugar ameno donde trabajar.

A los estudiantes universitarios como una guía de orientación y apoyo para próximas investigaciones, desarrolladas en temas similares.

Al grupo de investigación como la oportunidad de aplicación y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria, plateando un medio de

solución a la problemática, mediante la investigación como trabajo de tesis para optar al grado de licenciatura en administración de empresa.

#### **1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **1.4.1. Delimitación Espacial.**

La presente investigación se realizó en La Tartaleta Café and Deli, de la Ciudad de San Miguel, en el Departamento de San Miguel.

##### **1.4.2. Delimitación Temporal.**

La investigación se llevó a cabo durante el período comprendido de Marzo a Septiembre del presente año.

##### **1.4.3. Delimitación de Carácter Específico.**

La investigación se desarrollo en el Área Administrativa de La Tartaleta, específicamente en el Área de Recursos Humanos; delimitándose al tema de Clima Organizacional.

## **1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **1.5.1. Alcances.**

- ✓ La realización del proyecto de Tesis.
- ✓ El apoyo pleno e incondicional de la institución en la cual se realizó el proyecto.
- ✓ La colaboración brindada por los dueños, así como el talento humano de la empresa.
- ✓ La amable asistencia del Departamento de Recursos Humanos en la realización del proyecto.
- ✓ El estudio de un tema novedoso.
- ✓ La adquisición de nuevos conocimientos.
- ✓ La contribución brindada a la institución mediante los resultados de la investigación.
- ✓ El aporte de la investigación en forma documental a la comunidad universitaria.

### **1.5.2. Limitaciones.**

- ✓ Escasa información bibliográfica referente al tema de Clima Organizacional.
- ✓ Poca disponibilidad de tiempo por parte del grupo.
- ✓ Recursos económicos limitados.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.6.1. Objetivo General.**

- ✓ Diseñar un Programa con Enfoque en Recursos Humanos, que Contribuya al Mejoramiento del Clima Organizacional, y que Aporte un Desempeño Eficaz de los Empleados de la Tartaleta Café & Deli de La ciudad de San Miguel.

### **1.6.2. Objetivos Específicos.**

- ✓ Elaborar un Diagnostico Organizacional, que Permita Identificar los Factores que Influyen Negativamente en el Clima Organizacional de la Empresa; para Lograr un Desempeño Eficaz en los Empleados.
- ✓ Determinar los Incentivos Motivacionales, que Influyen en el Personal, para el Logro de la Efectividad Laboral
- ✓ Desarrollar un conjunto de estrategias enfocadas en Recursos Humanos para la implementación del programa de mejoramiento de clima organizacional, que genere la satisfacción de los empleados.

## **1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.7.1. Hipótesis General.**

- ✓ El Diseño de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos Contribuirá al Mejoramiento del Clima Organizacional y Aportara un Desempeño Eficaz de los Empleados de La Tartaleta Café & Deli de La ciudad de San Miguel.

### **1.7.2. Hipótesis Específicos.**

- ✓ La elaboración de un Diagnostico Organizacional contribuirá a la identificación de los Factores que inciden negativamente en el Clima Organizacional de la empresa; que afecta el desempeño de los empleados
- ✓ La determinación de los incentivos motivacionales que influyen en el personal, contribuirá al logro de la efectividad laboral
- ✓ La implementación del un programa con enfoque en recursos, mejorara el clima laboral y generara satisfacción en los empleados.



## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.**

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.**

### **2.1. MARCO NORMATIVO.**

Toda empresa debe regir sus funciones de acuerdo a las leyes establecidas en el país, con el propósito de cumplirlas y que sus actividades se acoplen a las exigencias demandadas por el gobierno y de esta forma no tener ningún tipo de inconveniente en el desempeño de sus funciones.

El Marco Normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las siguientes leyes:

#### **2.1.1. Constitución de la República de El Salvador.<sup>4</sup>**

En el Capítulo II de la constitución, en la sección segunda, trata sobre el trabajo y la seguridad social y establece algunos derechos que tienen los trabajadores y las obligaciones de los patronos, específicamente en los artículos 38, 42, 43,44 y 50.

En el Art. 38 se menciona que el trabajo será regulado por un código con el fin de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y

---

<sup>4</sup>Mendoza Orantes, Ricardo, Constitución, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2010, Págs. 9-15.

obligaciones. En el Art. 42 hace referencia sobre el derecho a descanso remunerado que tienen las mujeres trabajadoras antes y después del parto y la conservación de su empleo.

En el Art. 43 se menciona la obligación que tienen los patronos de pagar indemnización y a prestar servicios médicos cuando un trabajador sufra un accidente o enfermedad profesional.

En el Art. 44 menciona las condiciones que deben reunir las fábricas y locales de trabajo. Finalmente el Art.50 trata sobre la seguridad social a la cual los trabajadores, patronos y el estado contribuirán para el pago y cuantía que determine la ley.

### **2.2.2. Código de Trabajo.<sup>5</sup>**

El Código de Trabajo, tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones con el fin de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, en el Capítulo Único, en los Art. 7 y 8 hace referencia a la forma en que debe estar integrado el personal de una empresa, así como el porcentaje del monto de los salarios que deben devengar los trabajadores.

El Capítulo I, trata sobre el derecho individual del trabajo, en los Arts. 17, 19 y 28 se establecen las leyes mediante las cuales se rige un contrato individual de trabajo.

---

<sup>5</sup> Mendoza Orantes, Ricardo; Editorial Jurídica Salvadoreña; Código de Trabajo, Pág. 1-119

En el artículo 119 del Título III, se establece que las prestaciones sociales no están contempladas en el salario que se paga a los trabajadores, y son todos aquellos beneficios que el trabajador recibe por parte del empleador o la organización en formas de servicios y atenciones de modo que le ayude, a él junto con su grupo familiar a vivir satisfecho, generalmente puede ser como un método empleado con el fin de retención del talento humano.

Las prestaciones sociales exigidas por la legislación laboral en El Salvador, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos, son:

- a) Las vacaciones anuales remuneradas, las cuales el trabajador tendrá derecho a un periodo de quince días cada año, habiendo laborado para un mismo patrono y será remunerado con una prestación equivalente al salario ordinario de quince días más un 30% del mismo. Está prohibido compensar las vacaciones en dinero o en especie. (Arts. 177-189 del Código de Trabajo).
- b) Aguinaldo, todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.
- c) La asignación mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será el equivalente al salario ordinario de diez días para quien tuviere

de uno a menos de tres años, al salario de quince días para el que tuviere de tres a menos de diez años, y de dieciocho días a quien tuviere diez años o más al servicio del mismo patrono. (Arts. 196-202 del Código de Trabajo)

d) Prestaciones por enfermedad, en casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el restablecimiento de aquel, una cantidad equivalente al sesenta y cinco por ciento de su salario básico, conforme a las siguientes categorías:

- ✓ Primera categoría: trabajadores que tienen de un año o más, tiene derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario base durante sesenta días.
  
- ✓ Segunda categoría: trabajadores de cinco meses a un año de estar al servicio del patrono, tienen derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante cuarenta días.
  
- ✓ Tercera categoría: trabajadores que tienen de uno a menos de cinco meses, con derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante veinte días. (Arts. 307-308 del Código de Trabajo)

- e) Día de descanso semanal, todo trabajador tiene derecho a un día de descanso por cada semana laboral, y tendrá derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico. (Art. 171-174 del Código de Trabajo)
  
- f) Los días de asueto, todo trabajador tiene derecho a gozar de los días festivos, remunerados los siguientes, el primero de enero, jueves, viernes, y sábado de la Semana Santa, primero mayo, seis de agosto, quince de septiembre, dos de noviembre y veinticinco de diciembre. (Arts. 190-195 del Código de Trabajo).
  
- g) Prestaciones por maternidad: el patrono está obligado a dar a las trabajadoras, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomaran obligatoriamente después del parto, y además a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia. (Art. 309 del Código de Trabajo).  
Espontaneas: llamadas también prestaciones adicionales a las de ley son las que se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva.

En el Título II trata sobre la seguridad e higiene del trabajo, en sus capítulos I y II, se establecen las obligaciones de los patronos y trabajadores de mantener un ambiente laboral higiénico y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, lo cual se estipula en los capítulos 314 y 315.

En el Título III del Capítulo I, hace referencia en los Arts. 316, 317, 318, 319 y 323, de los riesgos a los que están expuestos los empleados, los accidentes o enfermedades. Mientras que en el Capítulo III se establecen los casos en los que es responsabilidad del patrono responder por los riesgos profesionales, según los Arts. 333, 334, 335 y 336.

### **2.2.3. Código de Comercio.<sup>6</sup>**

El Código de Comercio tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles; realizadas por los comerciantes.

El Art.1. expresa que “Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a la falta de estos, por las normas del código civil.” Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Art.2. Son comerciantes:

I. Las personas naturales titulares de una empresa de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

---

<sup>6</sup>Mendoza Orantes, Ricardo; Código de Comercio de El Salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña; Pág. 3

## II. Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se habrá un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

El Capítulo VII, Título II, del Libro Primero, del Código de Comercio, trata sobre las disposiciones generales a las que está sujeta una sociedad anónima, sus requisitos y forma de constitución arts. 191 al 206.

### **2.2.4. Leyes Tributarias.**

#### 2.2.4.1. Ley de Impuesto sobre la Renta.<sup>7</sup>

Regula los aspectos concernientes al Impuesto Sobre la Renta. (Es decir a los ingresos que perciben las personas naturales y jurídicas, ya sean nacionales o extranjeros).

##### a) Sujetos Pasivos.

Esta ley, y su reglamento, regulan lo referente a la aplicación del impuesto sobre la renta obtenida por los sujetos pasivos o contribuyentes del impuesto; esto según el Art.5.

---

<sup>7</sup>Mendoza Orantes, Ricardo; Ley de Impuesto Sobre la Renta, Editorial Jurídica Salvadoreña, Págs. 40-42



Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquellos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- ✓ De personas Naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país;
- ✓ De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país; y
- ✓ 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.

b) Obligados Formales:

Según el Art. 85 son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado al asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva o sea del pago del impuesto.

c) Determinación de la Renta Obtenida en El Salvador:

La renta obtenida se determinará sumando los productos o utilidades totales de las distintas fuentes de renta del sujeto pasivo Art. 12.

### Fuentes de Renta:

- ✓ Ingresos por trabajo: Sueldos y Salarios, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.
- ✓ Ingresos por la actividad empresarial: Comercial, agrícola, industrial, de servicio, y de cualquier otra naturaleza.
- ✓ Ingresos por inversiones de capital: alquileres, intereses, dividendos o participaciones y
- ✓ Otros Ingresos: toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualesquiera que sea su origen.

### d) Ejercicio de imposición del Impuesto Sobre la Renta Art. 13:

- ✓ La renta obtenida se computará por períodos de doce meses.
- ✓ Las personas naturales y jurídicas, tendrán un ejercicio de imposición que comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre.
- ✓ Cuando el sujeto obligado dejare de existir o se retirare definitivamente del país, terminando sus actividades económicas en el, antes de finalizar el ejercicio de imposición correspondiente, se deberá liquidar el impuesto sobre la renta que corresponda a la obtenida en dicho período.
- ✓ La renta se presume obtenida a la medianoche del día en que termine el ejercicio o período de imposición.

e) Deducciones Generales:

Art. 29.- Son deducibles de la renta obtenida:

Los Gastos del Negocio, Remuneraciones, Gastos de Viaje al exterior y viáticos al interior del país, Arrendamientos, Primas de seguros, Tributos y cotizaciones de seguridad social, Deducción para asalariados que liquidan o no el impuesto, Combustible, Mantenimiento, Intereses, Costos, Gastos Agropecuarios.

Art. 30, La depreciación

Art. 92, Obligación de declarar y Pagar.

f) Renta Imponible.

Valor sobre el cual se determina el impuesto sobre la Renta, que se determina el impuesto sobre la Renta, que se determina deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para su producción y la conservación de su fuente y los que la ley determina.

#### 2.2.4.2. Código Tributario<sup>8</sup>

Los objetivos fundamentales del Código Tributario son; crear un marco legal unificado que facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, desarrollar los derechos de los administrados, mejorar las posibilidades de control por parte de la

---

<sup>8</sup> Mendoza Orantes, Ricardo. Código Tributario Editorial Jurídica Salvadoreña, Págs. 3-205

Administración y garantizar un adecuado flujo de recursos financieros que permita atender las responsabilidades que competen al Estado.

Art. 4, Derechos de los Administrados.

Art. 16, Obligación Tributaria.

Art. 30, Sujetos Pasivos

Art.85, Obligados Formales

Arts. 86 y 87, Obligación de Inscribirse en el Registro de Contribuyente.

Art. 91, Obligación de Presentar Declaración

Art. 107 Emisión de Comprobantes de Crédito Fiscal y Otros Documentos.

Arts. 114 y 115, Requisitos Formales de los Documentos

Art. 139. Obligación de llevar Contabilidad Formal, Registros, Inventarios y Utilizar Método de Valuación.

2.2.4.3. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.<sup>9</sup>

Art. 1 Por medio de la ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Art. 20. Capacidad Tributaria, Sujetos Pasivos o Deudores del Impuesto.

---

<sup>9</sup> Mendoza Orantes, Ricardo. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Editorial Jurídica Salvadoreña, Págs. 109- 143

Art. 26. Responsabilidad de Matriz y Sucursales.

Art. 65. Créditos Fiscales no Deducibles.

Art. 93 Periodo Tributario, Obligación de Presentar Declaración, contenido y Declaración

Art. 94 Lugar, Plazos y Requisitos de la declaración y Pago de la misma.

## **2.2. MARCO HISTORICO.**

### **2.2.1. Antecedentes del Tema.**

El clima organizacional es un elemento básico para la obtención de buenos resultados en las empresas. En países como Estados Unidos han tomado conciencia de la necesidad de transformar eficazmente las condiciones de trabajo y la aproximación personal a ellas.

Sin embargo, gestar y mantener procesos que impacten positivamente en el clima laboral y los resultados de las empresas, constituye un reto para la gestión del talento humano por los factores y muchas condiciones que están afectando el clima laboral por preocupación a propósitos del agotamiento debido al estrés provocado por el trabajo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Salamanca Majano Heidi Y., Carlos H. Romero B., "Propuesta de una Guía de Mejora Para El Clima Organizacional que Contribuya a la Efectividad Laboral de los Empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad El Triunfo Departamento De Usulután, tesis Univo, pág. 1

El Clima Organizacional se introdujo por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en el año de 1960 (Brunet, 1999). A este término se le ha relacionado con aspectos meteorológicos, que caracterizan el ambiente que prevalece en una localidad en un período de tiempo determinado.

Este concepto se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente social interno de trabajo, donde se relacionan las personas en el pleno uso de comunicación.<sup>11</sup>

El Clima Organizacional se puede definir como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas” (Litwin y Stringer, 1968). Así, factores organizacionales como la estructura o los tipos de recompensas que se usan son entendidos por los trabajadores en base a sus percepciones. El clima organizacional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida.

Chruden y Sherman (1982), toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización con lleva al logro de los objetivos establecidos.”

---

<sup>11</sup> Óp. cit, Salamanca Pág. 2

Gibson y colaboradores (1984), conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característicos en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está formado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.<sup>12</sup>

“Hall (1996), clima Organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se suponen que son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Goncalves (2001), define clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

#### 2.2.1.1. Investigaciones Sobre el Clima Organizacional.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y de bajo de desempeño.

---

<sup>12</sup> [http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020050/020050\\_Cap2.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020050/020050_Cap2.pdf)

Hay abundante investigación que indica que el estilo de liderazgo usado por los administradores o gerentes afecta el clima organizacional percibido por sus colaboradores y este clima impacta en el desempeño laboral de estos últimos. Esta literatura fundamenta sus hallazgos principalmente con muestras de ejecutivos y administradores de Norteamérica y Europa. Sin embargo, la gestión de personas tiende a ser muy afectada por las características de la cultura nacional y organizacional donde ésta se desarrolla.

Existe abundante tipo de literatura que se ha dedicado en los últimos 60 años a investigar la relación existente entre el estilo de gestión usado por los supervisores de grupos de trabajo, el clima organizacional percibido por sus colaboradores y el desempeño laboral de estos últimos (Lewin, Lippitt y White, 1939; Likert y Likert, 1976; Hendricks, 1979; Duffee.

Sin embargo, en El Salvador no hay mucha investigación sobre la relación entre estas variables y en especial en las empresas de servicio al cliente de la Ciudad de San Miguel.

A pesar de la multiplicidad de variables que pueden afectar el clima de una organización, la literatura enfatiza el rol preponderante de los administradores y líderes en la generación del clima organizacional (Pritchard y Karasick, 1973; Likert y Likert, 1976; Goleman, 2000; Stringer, 2002).



La literatura suele confundir los conceptos de liderazgo y administración. Los administradores planifican, organizan, controlan e influyen los procesos, procedimientos y objetivos de la organización. Los líderes desarrollan una visión futura, fomentan el entusiasmo de sus seguidores por esa visión y promueven el cambio (W. Bennis, 1989; S. R. Covey, 1993; Drucker, 2001). Ambas actividades se pueden ejecutar con una diversidad de estilos.

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos.<sup>13</sup>

- ✓ El modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39). En este modelo se observa que el clima organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización.
  
- ✓ Modelo de Clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares. argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explican que el clima va

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, Salamanca Pág. 33

más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

- ✓ Modelo de Clima Organizacional de Evan. Este autor ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.
  
- ✓ Modelo de Clima organizacional de Gibson y Ccolbs. En este modelo los autores sostienen que cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

#### 2.2.1.2. El Clima Organizacional en la Actualidad.

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la

gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

A menudo son pequeñas incomprensiones o malos entendidos, que son fáciles de superar. Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo fracasen.

En América Latina y el Caribe la situación en las empresas son similarmente cambiantes, el costo de la proporción ocupacional en América Latina se debe a la buena parte de que no se estén garantizando condiciones de trabajo seguras, se incumplen la legislación en el tema y hace falta conciencia de la presencia de los riesgos en los sitios de trabajos conllevando un mal manejo en el ambiente de trabajo.

En las empresas de servicio del territorio Salvadoreño el problema de estrés interfiere directamente al desarrollo laboral del personal debido a que tienen mucha presión en su puesto de trabajo, por lo que afectan al clima organizacional y desmotiva al personal en las actividades a realizar y en los objetivos que las empresas desean alcanzar.

La Empresa en estudio no está excluida de la afectación de este problema ya que este fenómeno es consecuencia principalmente de tendencias motivacionales y los propios sistemas que establecen los gerentes o encargados de la empresa; los que se convierten en comportamientos personales que influyen directamente en la productividad, motivación, satisfacción y hasta relaciones interpersonales de los empleados.

Todos estos factores pueden ser controlados, aplicando técnicas para mejorar la efectividad competitiva y adiestramiento de los empleados para hacerla más efectiva mediante la utilización de un programa de mejora para el clima organizacional.

### **2.2.2. Antecedentes de la Empresa.**

#### 2.2.2.1. Antecedentes del Grupo Lorena.

Fue fundada por doña Margarita de Rodríguez, laboriosa ama de casa, originaria de El Transito, Municipio del Departamento de San Miguel. Entre los quehaceres del hogar y cuidar a sus hijos, doña Margarita, atendía una pequeña tienda de artículos de primera necesidad ubicada en sus casa de habitación.

Su esposo don Gilberto, originario del Cantón Primavera, también del Departamento de San Miguel, se dedicaba totalmente a la agricultura y ganadería. Ocasionalmente doña Margarita elaboraba pan para su familia y una parte para vender.

14

A raíz del inicio del conflicto armado de los 80's don Gilberto tuvo que abandonar totalmente la agricultura y ganadería que era el único sustento de la familia para ese entonces. La situación se volvió crítica que era prácticamente imposible seguir viviendo en el lugar de residencia y así, el 16 de Diciembre de 1981, los esposos Rodríguez tomaron la decisión de mudarse a la Ciudad de San Miguel.

Contando con un capital de 35 colones y la ayuda del Dr. Ofilio Lazo y su esposa, rentaron una casa en la Colonia Rio Grande y trabajando con sus hijos, una nuera y una empleada domestica, fueron ellos quienes dieron inicio al negocio de una forma artesanal haciendo únicamente Pasteles por encargo.

Desde su inicio, la familia sentó los principales fundamentos del negocio: Establecieron como política que cada uno de sus productos deberían contar con: 1) un precio justo, 2) buena calidad; 3) frescura y 4) personalizado. Estos principios que aún se mantienen vigentes, llevaron a la empresa a tener éxito desde sus inicios.

---

<sup>14</sup> <http://www.pasrelerialorena.com> (23 marzo 2012)

Poco a poco la clientela fue creciendo y en 1986 se abrió la primera sala de ventas en el garaje de la casa de residencia, ubicada en la 1ª. Av. Norte #201, siendo el producto de mayor venta los pasteles personalizados, los que se elaboran de acuerdo a los requerimientos del cliente. Para estas fechas el número de empleados había aumentado a 12 personas. Entre los años 80 y 85 se caracterizaron por un crecimiento moderado continuo, bajo la dirección de los Sres. Rodríguez Angulo.

En 1986 sin embargo, pese a la Guerra Civil, se produjeron cambios significativos en los productos de Pastelería Lorena y en la Política de precios, que sirvieron para transformar la empresa en una de las principales de la industria de la panificación en el Oriente del País.

Se invirtió en maquinaria semi-industrial, se introdujeron nuevas líneas de pan y pasteles y se inicio la construcción de una moderna sala de ventas así como un centro de producción.

Los miembros de la familia encargados de la producción iniciaron un proceso de capacitación por varios países (USA, México, Costa Rica, Guatemala, Colombia y España) a fin de perfeccionar los procesos de elaboración.

En 1993, el matrimonio Rodríguez Angulo decidió retirarse de la empresa, dejándola en manos de sus cinco hijos quienes actualmente la administran. La fuerza

laboral de entonces era de 18 empleados y una sala de ventas. En la actualidad Pastelería Lorena cuenta con 15 salas en diversos puntos de la Zona Oriental.

#### 2.2.2.2. Antecedentes de la Tartaleta Café and Deli.

La Tartaleta Café and Deli abrió sus puertas el 16 de Mayo de 2006 con un concepto completamente diferente. Ofrecer pastelería fina, comida y cafés gourmet en un ambiente que fuera exquisito y de buen gusto.

La Tartaleta, forma parte de las 5 empresas que conforman al Grupo Lorena, siendo una empresa hermana de Pastelería Lorena, líder de la Zona Oriental, con más de 25 años en el mercado, pionera en la fabricación industrial de panadería y única empresa exportadora de pan en el oriente del país.<sup>15</sup>

La Tartaleta ha sido merecedora y galardonada en el reconocido evento Festival Gastronómico realizado en el Hotel Trópico Inn de La Ciudad de San Miguel, donde gano 9 premios en total. También participo en el Festival Gastronómico Internacional 2006 en San Salvador, organizado por La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, donde gano tres premios.

---

<sup>15</sup> [http:// www.Lartaleta.com](http://www.Lartaleta.com) (16 marzo 2012)

El Exquisito sabor Europeo en San Miguel.

La promesa de un lugar diferente, acogedor, amueblado y equipado, no solo con la mejor tecnología, sino que además proyectando la característica personalidad de ambiente internacional y sirviendo un exclusivo menú “gourmet” es la realidad que con mucho orgullo se encuentra en “La Tartaleta”, Café and Deli.

Además encontrará la más fina pastelería, pasteles fondant, comida gourmet y cafés gourmet que superan los paladares más exigentes, con un toque único y delicado con el transcurso del tiempo ha venido desarrollando un deleite para sus clientes.

Ya con seis años de vida ha implementado nuevos productos con una mejor calidad y tono Europeo; realizándose inversiones tanto de maquinaria como de productos, ya cuenta con dos sucursales Tartaleta Metrocentro y Avenida Roosevelt y próximamente abrirá sus puertas la tercera sucursal, la cual estará ubicada en el Hotel Villa San Miguel.



## **2.3. MARCO TEÓRICO.**

### **2.3.1. Programa con Enfoque en Recursos Humanos.**

Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Sin empleados eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos. La dirección de recursos humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.<sup>16</sup>

#### 2.3.1.1. Recursos Humanos.

La administración de recursos Humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, (como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas); que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> MILKOVINH G. Boudreau John., Dirección y Administración de Recursos Humanos un Enfoque de Estrategia; 6ª Edición, Addison Wesley Iberoamericana , año 1994, Pág. 2

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión Del Talento Humano, Tercera edición, Mc Graw-Hill, año 2010, pág. 9.

### 2.3.1.2. Programa.

El término programa (del latín *programma*, que a su vez proviene de un vocablo griego) tiene múltiples usos. Puede ser la previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión; el tema que se da para un discurso; el sistema y distribución de las materias de un curso o asignatura; y el anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertos actos o espectáculos.

Un programa consiste en un conjunto de directrices bien definidas sobre formas de proceder, es decir, en reglas generales para coordinar tareas y secuencias de actividades (implicadas en dichas tareas) y evitar o resolver posibles conflictos en su realización. Un programa regula pues actividades dentro de un ámbito más amplio en el que es posible un cierto grado de "variedad" (número de las posibles distintas formas de actuación) en el desarrollo del proceso de cumplimiento de objetivos (es decir, de una tarea).<sup>18</sup>

El concepto de programa permite además tener en cuenta tanto la dimensión instrumental-técnico-objetal en la organización como dimensión subjetiva (atendiendo a los elementos cognitivos y a las particularidades de la conducta humana), en cuanto que el programa sirve también de programa cognitivo.

---

<sup>18</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/coordinacionconcepto/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/default5.asp) (20/04/2012).

En cuanto instrumento para el logro de fines, el programa ordena instrucciones que reducen el riesgo del no cumplimiento de las tareas. En cuanto programa *cognitivo*, sirve para guiar el procesamiento interno de estímulos etc. recibidos por el sujeto humano responsable del cumplimiento de las tareas.

#### 2.3.1.3. Plan.

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Es el conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se describe como el resultado de un proceso de planificación. Estas posiciones conceptuales, además de concederle al plan de la denominación de documento rector de la intervención estatal social y privada en la economía, le adjudican al documento facultades que corresponden al proceso de planificación, más que de planeación.<sup>19</sup>

Por otra parte, dice Blake: otros autores lo definen como el documento rector, producto del proceso de planeación. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos,

---

<sup>19</sup> <http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/1a.htm> (20-abril.2012)

metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta.

Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región. En el caso del plan enfocado en recursos humanos se encarga de gestionar la forma de lograr una buena armonía y desempeño de los empleados y de todo el personal del departamento de recursos humanos.

#### 2.3.1.4. Objetivos.

Los objetivos son los resultados que se espera obtener en un periodo previamente determinado. En las gerencias de mercado, finanzas, de personas y producción se plantean los objetivos de mayor jerarquía, magnitud, alcance y relevancia estratégica.<sup>20</sup> Los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes.

Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores de subdivisiones comprenden los objetivos generales de la empresa

---

<sup>20</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas, Primera edición, 2007, pág. 3

y las metas que se derivan de ellos. Asimismo, a los administradores se le debe dar la oportunidad de contribuir con ideas propias al establecimiento tanto de sus metas como de las de la empresa.<sup>21</sup>

#### 2.3.1.5. Metas.

Es el resultado más específico, de menor jerarquía, magnitud y alcance, que se espera obtener en un periodo previamente determinado. Generalmente corresponde a un departamento o sección.<sup>22</sup>

Las metas son relaciones relativamente concretas de logros en la organización, buscan alcanzar periodos establecidos, como uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso complejo, ya que las metas de la administración superior necesitan fusionarse con las de los empleados.

Quienes traen a la organización sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas. Aún más, las metas pueden existir en individuos, grupos y en la organización, así que se requiere una integración sustancial antes de que pueda surgir un sistema social viable.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> KOONTZ, Harold. Administración Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, 11ª. Edición, México, 1998, Pág. 136.

<sup>22</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas, Primera edición, 2007, Pág. 3

<sup>23</sup> NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el trabajo, MacGraw Hill Educación, pág. 27

#### 2.3.1.6. Retroalimentación.

La retroalimentación o feedback, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba. Este segundo método no solamente se da en el caso de la escuela. Puede darse también en otros momentos, como ser, de un amigo al jugar, del jefe en el trabajo y de otros empleados o asociados, que actúan como "maestros".

#### **Tipos de Retroalimentación:**

Tradicionalmente hay dos tipos de retroalimentación: la negativa y la positiva. La retroalimentación negativa hace menos probable el uso de la regla de actuación no óptima. Pero, no muestra cuál debe ser la regla de actuación a usar en el futuro en lugar de la otra. Por el contrario, si una buena respuesta recibe retroalimentación positiva, el

SI aumentará los valores de la regla de actuación a usar, y creará, en el próximo período de sueño, que probablemente usará en el futuro.

#### 2.3.1.7. Seguimiento.

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización.

Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando.

#### 2.3.1.8. Presupuesto<sup>24</sup>

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

---

<sup>24</sup> BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill, 2ª Edición. Págs. 15 a 20.

## Importancia de los presupuestos:

Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Facilitan que los miembros de la organización
5. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
7. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria



8. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
9. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **2.3.2. Clima Organizacional.**

Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.

En otras palabras, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que repercute en el comportamiento laboral. Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> SERRANO, Alexis; Administración de Personas, Primera Edición, 2007, Pág. 125

Conceptos de clima organizacional desde dos enfoques:

- ✓ Enfoque estructural: es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
  
- ✓ Enfoque subjetivo: 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.

Determinantes del Clima Organizacional según Liwin y Stinger.<sup>26</sup>

Estos autores postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada organización. Estos son:

- ✓ Estructura. Las reglas, el papelero y las restricciones de la organización.
- ✓ Desafío. Trabajo con retos.
- ✓ Responsabilidad. (“Empowerment”). La sensación de ser su propio jefe.
- ✓ Recompensa. La sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.

---

<sup>26</sup> DESSLER, Gary, Organización y Administración, Enfoque Situacional, Prentice-hall Hispanoamericana, S. A.; México 1993. Pág.109

- ✓ Calor Humano y Apoyo (relaciones). La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- ✓ Tolerancia para los conflictos. El grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.
- ✓ Identidad organizacional. El grado de lealtad del grupo, percibido por sus miembros.
- ✓ Normas y expectativas para el desempeño. La importancia percibida al desempeño y la claridad y buenas expectativas relacionadas con el desempeño.
- ✓ Conflictos. Tolerancia y forma de resolver diferencias, ver puntos de vista.

#### 2.3.2.1. Estructura Organizacional.

La estructura se refiere a las relaciones y procesos relativamente estables de la organización. Muchos consideran que la estructura organizacional es “la anatomía de la organización, que sienta las bases para que opere”. De tal suerte, la estructura de una organización, similar a la anatomía de un organismo, se ve como una armazón, la cual se centra en la diferencia de puestos, la formulación de reglas, procedimientos, y las formas de autoridad”. Así, el propósito de la estructura es regular o al menos reducir la incertidumbre en el comportamiento de los empleados.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> IVANCEVICH, John, M, et Al. Comportamiento Organizacional, McGraw-Hill Interamericana, 2005. pág. 531

Los administradores que emprenden el diseño de una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles. Tienen que elegir entre una gran variedad de opciones de estructuras, de empleo, proyecto de trabajo y departamentos. El proceso por el cual eligen se denomina diseño organizacional y denota, grosso modo, las decisiones y acciones que resulten en una estructura organizacional.

Este proceso puede ser explícito o implícito, “de un tirón” o de desarrollo, puede llevarlo a cabo un solo administrador o un equipo de ellos. Como quiera que se tomen las decisiones reales, su contenido es siempre el mismo.

La primera decisión se concentra en los trabajos individuales, las segundas dos decisiones a los departamento o grupos de trabajo, y la cuarta considera la delegación de autoridad a través de la estructura.<sup>28</sup>

#### 2.3.2.2. Cultura Organizacional.

Es el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> IVANCEVICH, *Ibidem.* pág. 532

<sup>29</sup> Serrano, *Ibidem.* pág. 155

Formas de expresar la cultura organizacional:

- ✓ La cultura se expresa en la sensación de las personas en realizar un buen trabajo y en la armonía entre sí.
- ✓ La cultura se manifiesta en la forma de bromear, chistar, caricaturas en los baños, mensajes en los tableros, información que circula entre los miembros.
- ✓ Se manifiesta en la hora de entrada y salida de la organización. Esta práctica por parte de las personas, expresa mucho la cultura que viven en su organización, ya que hay almas que mueren a las 8:00 A.M. (hora de entrada al trabajo) y resucitan a las 5:00 P.M (hora de salir del trabajo).

Debido a que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidos, influye en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo, influye en los miembros para que sean buenos ciudadanos y cooperen. Por, tanto, si en la cultura es importante prestar un servicio de buena calidad al cliente, se espera que los individuos adopten este comportamiento.<sup>30</sup>

#### 2.3.2.3. Comportamiento Individual.

En las organizaciones no siempre se tiene personal proveniente de una sola cultura, con los mismos valores, características, gustos, religión y personalidad; lo cual conlleva a que se produzcan diferentes tipos de comportamiento dentro de una empresa.

---

<sup>30</sup> IVANCEVICH, *Ibidem* Pág. 42

En el desarrollo de las actividades, a nivel individual se presentan cuatro variables que tienen un efecto en el desarrollo de las actividades (desempeño) y satisfacción de los empleados: <sup>31</sup>

- ✓ Características biográficas: Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal, como: la edad, sexo, estado civil, el número de dependientes, antigüedad en el puesto.
- ✓ Habilidades: es la capacidad de un individuo para desempeñar las distintas tareas de un puesto, entre las que se encuentran: las habilidades físicas y las habilidades intelectuales.
- ✓ Personalidad: es la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros,
- ✓ Aprendizaje: es aquel cambio relativamente permanente en el comportamiento, que tiene lugar como resultado de la experiencia.

#### 2.3.2.4. Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional, es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica, A. Simón and Schuster Company. 7ª Edición, pág. 82

<sup>32</sup>ROBBINS, Op. cit. pág. 10

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas.

Para Cole, comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio.<sup>33</sup>

Los propósitos primarios de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar. La base del sistema descansa en las creencias e intenciones fundamentales de aquellos que se unen para crearlo y de los administradores que lo manejan.

La filosofía de comportamiento organizacional que sostienen los administradores consta de un conjunto integrado, supuestos y creencias sobre las formas en que son las cosas.

---

<sup>33</sup> COLE, Gerald. Organizational Behaviour. DP Publications, Londres, 1995, Pág. 115

El propósito de tales actividades y en la forma que deberían de ser. Son creencias variables que sostenemos y que por tanto, están bajo nuestro control, podemos elegir, modificar, descartar o reemplazarlas.<sup>34</sup>

#### 2.3.2.5. Relaciones Laborales<sup>35</sup>

Es el conjunto de actividades realizadas por parte de la administración de una organización, dirigidas a establecer, difundir y aplicar las normas que aseguren el disfrute de derechos y el cumplimiento de las obligaciones que se desprenden de las relaciones establecidas entre patronos y trabajadores. Las relaciones laborales implican relaciones humanas, que se dan en el ámbito de trabajo y con motivo de una relación laboral.

Objetivos de las Relaciones laborales:

- ✓ Ayuda en la aplicación de medidas tendentes que garanticen excelentes relaciones laborales entre los miembros de una organización en el marco de la actual apertura económica.
- ✓ Lograr calidad de vida laboral con establecimiento de unas armoniosas relaciones laborales.
- ✓ Establecer los reguladores que garanticen una relación laboral de respeto, amistad y productividad.

---

<sup>34</sup> NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill Educación, págs. 25 - 27

<sup>35</sup> SERRANO ,Alexis, Administración de Personas, Primera edición, 2007, pág. 293



- ✓ Definir la normativa que establezca los lineamientos de comportamiento dentro de la organización, en pro del cumplimiento de derechos y responsabilidades.
- ✓ Instituir las relaciones laborales colectivas e individuales.
- ✓ Manejar y resolver los conflictos laborales de manera favorables para los trabajadores y la organización.

Incidencias internas y externas de las relaciones laborales.

Existen varios factores tanto internos como externos, que inciden ya sea para bien o para mal en las relaciones laborales de una organización. Entre estos se encuentra:

Factores Internos

Asociación de trabajadores

Sindicatos de trabajadores

Expectativas de las jefaturas

Expectativas de los trabajadores

Recursos de la empresa

Factores Externos

Entorno económico

Entorno social

Entorno empresarial

Legislación gubernamental

Federaciones sindicales

Los factores antes mencionados moldean las relaciones laborales, ya que muchas veces algunos de ellos tensan las situaciones para su lado o conveniencia, tal es el caso de la alta dirección, trabajadores, supervisores y sindicatos.

#### 2.3.2.6. Percepciones.

La percepción es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de encontrarle significado a su ambiente. La percepción es de mucha importancia para el comportamiento organizacional, porque el comportamiento de los individuos está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí.<sup>36</sup>

Factores que influyen en la percepción:

- ✓ Perceptor: es la persona que observa un blanco y trata de interpretar lo que ve, esta interpretación está fuertemente influida por las características personales del perceptor individual.
  
- ✓ El blanco: es el hecho u objeto de observación del perceptor. Las características del blanco que se observa puede afectar lo que se percibe.
  
- ✓ La situación: es de mucha importancia analizar el contexto en que se ven los objetos o hechos.

---

<sup>36</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica, -hall, Inc. A. 7ª Edición, pág. 132.

### 2.3.2.7. Cooperación.

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.<sup>37</sup>

### 2.3.2.8. Liderazgo.

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales. El liderazgo no es una posición, más bien es una disposición o actitud.<sup>38</sup>

Ley de la Influencia: es una medida real del liderazgo. Es la influencia nada más, ni nada menos. No es la posición lo que hace el líder, es el líder quien hace la posición. El liderazgo no es una posición, más bien es una disposición o actitud. El liderazgo no es un rol, más bien es una relación. El liderazgo no es un derecho, más bien es una responsabilidad. El liderazgo no es abusar de la autoridad, más bien es delegar la autoridad.

---

<sup>37</sup> Diccionario océano. Pág. 49

<sup>38</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas, Primera edición, 2007, Pág.180

Variables importantes con las que tiene que lidiar un líder:<sup>39</sup>

- ✓ Las personas a quienes van a dirigir,
- ✓ Las tareas que efectúan dichas personas, y
- ✓ El ambiente donde se encuentran ellos y su labor.

Características de los líderes de grupos eficientes:<sup>40</sup>

1. Le dan dirección y significado a la gente que dirigen. Esto quiere decir que le recuerdan a las personas lo que es importante y porque constituye una gran diferencia lo que hace.
2. Generan confianza.
3. Favorece la acción y la aceptación de riesgos. Es decir, son proactivos y, para lograr el éxito, están dispuestos a correr el riesgo de fracasar.
4. Son proveedores de esperanza. Tanto en forma tangible como simbólicas, refuerzan la convicción de que se alcanzara el éxito.

#### 2.3.2.9. Empowerment (Poder, política y Facultadamiento)<sup>41</sup>

El poder es una parte constante en la vida de las organizaciones. Es ejercido por los administradores y empleados generales los cuales manipulan el poder para alcanzar sus metas, y en muchos casos para fortalecer sus posiciones.

---

<sup>39</sup> IVANCEVICH, John M, Comportamiento Organizacional, MacGraw Hill Pág.492

<sup>40</sup> IVANCEVICH Óp. Cit.

<sup>41</sup> IVANCEVICH, John M, Comportamiento Organizacional, MacGraw Hill Págs.387 a 394.

Existen tres claves para la implementación de un Empowerment eficiente:<sup>42</sup>

1. Compartir Información con todos. Es la primera llave para facultar a las personas y las Organizaciones. Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros. Es la manera de crear confianza en todas la Organización ya que ayuda a las personas a ser más responsables estimulándolas a actuar como si fueran dueños de la Empresa.
2. Crear autonomía por medio de fronteras. Se basa en información compartida aclarando la visión con retroinformación de todos a través de papeles y metas. Define valores, reglas que sustentan las acciones deseadas cuando los valores son claros, facilita la toma de decisiones, desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.
3. Reemplazar la jerarquía con equipos autos dirigidos. Los equipos facultados pueden ser más que individuos facultados ya que trabajaran en unidad.

¿De dónde viene poder?

El poder se obtiene de varias maneras en una organización. Como el poder facilita la adaptación de la organización a su medio, las personas y grupos que la componen y pueden colaborar en esa adaptación son los que detectan el poder. Existen

---

<sup>42</sup> BLANCHARD Ken, Empowerment, Grupo Editorial Norma, 1996, Pág. 17.

dos categorías importantes del poder en la organización: el poder personal y el estructural, los cuales proceden de diversas fuentes:

1. Poder personal:

- ✓ Poder legítimo: es la capacidad de influir derivada del puesto del administrador en la jerarquía de la Organización. Los subordinados creen que es su “deber” obedecerle.
- ✓ Poder de recompensa: influencia sobre los demás, basada en la esperanza de un premio.
- ✓ Poder coercitivo: influencia sobre los demás, basada en el miedo.
- ✓ Poder experto: capacidad de influir relacionada con alguna destreza, habilidad especial o conocimiento.
- ✓ Poder referente: poder basado en la identificación de un subordinado con su superior.

2. Poder Estructural: las fuentes estructurales del poder son resultados más de la naturaleza del sistema social de la organización que de los atributos de los individuos. La estructura de una organización es el mecanismo de control con que esta se rige. Las formas de poder estructural son:

- ✓ Recursos: el poder se da cuando una persona tiene abiertos los canales de recursos: dinero, recursos humanos, tecnología, materiales, clientes, etc.

- ✓ Poder de decisión: el grado en que los individuos o unidades inciden en la toma de decisiones es señal que adquirieron.
- ✓ Poder de información: algunos expertos consideran que el conocimiento es más poderoso que cualquier otro componente de la estructura de una organización. El conocimiento se define como una conclusión se define como una conclusión o análisis derivados de datos e información. Los datos son hechos estadísticos y detalles; la información, el contexto en que se sitúan los datos.

#### 2.3.2.10. Conflicto Laboral.

Robbins define conflicto como "un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte".

El conflicto es una característica familiar de la vida organizacional. Su causa fundamental es el egoísmo de los hombres, que suele manifestarse en objetivos, filosofías o métodos competitivos y en luchas de uno o más niveles o departamentos por dominar a los demás. Estos efectos los hace más graves la tendencia que tienen los miembros de una empresa a identificarse con metas de sus propias sub-unidades.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> DESSLER, Gary, Organización y Administración, Enfoque Situacional, Prentice-hall Hispanoamericana, S. A.; México 1993, pág. 134

El conflicto organizacional, es el que nace en la misma organización y que produce diferencias en objetivos, misiones, etc., entre departamentos, divisiones y otras unidades de la empresa. En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional.

Desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, trayendo como consecuencia el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

Un conflicto tiene las siguientes características:

- ✓ El conflicto es algo implícito en la vida de las personas y no siempre tiene que ser algo negativo.
- ✓ Debe servir como motor de desarrollo personal y de las organizaciones
- ✓ Los conflictos se desarrollan en cualquier ámbito: Personal o interpersonal, organizacional, internacional etc.
- ✓ Hay estudios fiables que demuestran que los conflictos entre compañeros de trabajo pueden suponer hasta un 20% de pérdida de capacidad productiva.
- ✓ La no resolución de estos conflictos es la causa de trastornos psicológicos, ausentismo laboral y gran cantidad de enfermedades psicosomáticas.



### Resolución de Conflictos:

- ✓ El conflicto no suele radicar en el objetivo de disputa, si no en la actitud, en el estado de ánimo o la relación interpersonal de aquellos que intervienen en la disputa.
- ✓ Un conflicto no se soluciona negándolo o reprimiéndolo.
- ✓ El planteamiento adecuado de un conflicto debe ayudar siempre hacer posible una solución.
- ✓ La solución solo será posible, si ambas partes quedan satisfechas.
- ✓ El conflicto puede gestionarse y utilizarse como fuente de aprendizaje, incluso cuando se le han generado altas emociones negativas, elevada ansiedad y consecuencias negativas, haciendo que los resultados que del mismo se obtengan sean positivos y deseables.

### **2.3.3. Diagnostico Organizacional.**

El diagnóstico es la opinión que resulta de la evaluación de los datos disponibles. El nivel decisorio de una empresa deberá considerar la estrategia de la empresa y las fuerzas del entorno. Es importante que previo al diagnóstico se debe hacer un análisis medioambiental que es el seguimiento de las fuerzas del medio ambiente externo y está dirigido a determinar el origen de las oportunidades y de las amenazas que se tienen en

una empresa, también se debe analizar el ambiente interno para conocer bajo qué circunstancias se labora.<sup>44</sup>

El diagnóstico de una empresa consiste en el conocimiento y determinación de problemas, causas, efectos y consecuencias en un contexto específico de la empresa dentro de ese medio. Implica determinar básicamente problemas, obstáculos y alternativas en:

- ✓ El contexto general y específico de la acción de la empresa. Es decir determinar amenazas que se presentan y,
- ✓ La situación de la empresa en cuanto a Fortalezas y Debilidades.<sup>45</sup>

#### 2.3.3.1. Análisis del Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades).

El análisis interno debe culminar con la evaluación clara de los recursos de la organización y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales. Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. El análisis interno obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes.

---

<sup>44</sup> IVANCEVICH, John M. Gestión de calidad y competitividad, Mc Graw. Pág. 84

<sup>45</sup> MELGAR Callejas, José María, Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de la Empresa, UFG Editores, 2002, Pág. 68

El Análisis Interno está compuesto del estudio de los factores críticos de la organización, éstos son las fuentes principales de las fortalezas y debilidades actuales y futuras del trabajo, y a diferencia de los factores externos, están bajo el control de la dirección.<sup>46</sup>

- ✓ **Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia. Dicho de otra forma, son las actividades internas de la empresa en cada nivel, que especialmente se llevan a cabo en muy buena forma.
  
- ✓ **Debilidades.-** Son todas aquellas actividades internas que limitan o inhiben el éxito general de la empresa, o sea, aquellas inhabilidades o situaciones que podrían dar por resultado que las autoridades no cumplan con los objetivos estratégicos o metas propuestas.

### 3.3.3.2. Análisis del Ambiente Externo (Amenazas y Oportunidades).

El análisis externo está compuesto del estudio por todos aquellas tendencias, eventos y esfuerzos que están más allá del directo control de la empresa, los cambios en el contexto externo, son las fuentes principales de las actuales y futuras oportunidades y amenazas para el desarrollo Organizacional.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> MELGAR Callejas, José María, Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de la Empresa, UFG Editores, 202, Pág. 69

<sup>47</sup> MELGAR Callejas, Óp. Cit, Pág. 69

- ✓ **Oportunidades.**- Son todas aquellas tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc. Y hechos que podrían beneficiar en forma significativa el desarrollo de la empresa en el cumplimiento de objetivos y metas. Además representan todos aquellos aspectos positivos que nos ofrecen el medio exterior y que pueden ser aprovechados por la organización.
  
- ✓ **Amenazas.**- Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. Representa aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc. Y hechos que son potencialmente dañinos para el desarrollo presente o futuro de la empresa. Además están representadas por todas aquellas condiciones externas que dan un efecto negativo dentro de la organización.

#### **2.3.4. Desempeño Laboral.**

Algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción.

Una relación precisa de la relación causal es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción en el trabajo. La secuencia, es que un mejor desempeño suele

conducir a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas se consideran justas y equitativas, entonces mejorara el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño.

Si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel de desempeño, la insatisfacción tendera a elevarse. En cualquier caso, el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y finalmente afecta el desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño, satisfacción, esfuerzo que opera en forma continua.

Por otra parte, surge un escenario diferente si el desempeño es bajo. Los empleados podrían no recibir las recompensas que esperan, lo cual puede generar insatisfacción. En estas condiciones, el empleado podría presentar una o más conductas negativas tales como la deserción, ausentismo, retrasos, robo, violencia o una pobre ciudadanía organizacional.

#### 2.3.4.1. Conocimiento del Trabajo.

El conocimiento que se tiene de las cosas, corresponde al desenvolvimiento real. Las cosas tienen un desenvolvimiento inmediato, cotidiano, normalmente apreciable por medio de los sentidos pero también tienen un desarrollo mediato, que trasciende el presente y que constituye la finalidad, el sentido último de las cosas.

El trabajo intelectual, es decir, del conocimiento, consiste en desentrañar la relación existente entre lo directo e indirecto de las cosas y posibilitar formulaciones para que la acción humana consciente, pueda mantener o modificar el curso presente y futuro de las cosas. El conocimiento asociado con la finalidad de las cosas, se denomina conocimiento estratégico y el relacionado con el desenvolvimiento actual o cotidiano de las cosas, conocimiento táctico y operativo.

La división del trabajo en el campo de la administración ha conducido a lo largo de un proceso histórico a establecer la función de la estrategia, que usualmente requiere formación intelectual, diferenciada de la función del operario activista, que generalmente requiere formación manual o técnica de diferente nivel.<sup>48</sup>

#### 2.3.4.2. Curva de Aprendizaje y Experiencia.

Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de la vida laboral (CVL), el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración.

---

<sup>48</sup> IVANCEVICH, John M, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill Págs. 81 - 92

La CVL no es sólo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología y sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de las organizaciones, las teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales.

Los administradores han visto en la CVL un prometedor instrumento para la solución del estancamiento de la productividad, sobre todo en Estados Unidos y Europa. Trabajadores y dirigentes sindicales también la han reconocido como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar salarios más elevados.

#### 2.3.4.3. Calidad de Vida Laboral.

De calidad de vida laboral nos referimos al estado de tener pensamientos y actuaciones que relacionan y enlazan el bienestar del trabajador en la organización. Para lograr lo anterior se requiere: Trato justo y equitativo y oportunidad a cada quien de utilizar sus habilidades, para su auto realización y mejora, comunicación abierta y flexible, compensación adecuada y justa, medio ambiente seguro y saludable, ambiente de confianza y respeto, oportunidad para adoptar un papel activo en la toma de decisiones relacionada con el puesto.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> SERRANO, Alexis. *Ibidem*, pág. 296

Detractores de la Calidad de Vida Laboral:

- ✓ Inequidad
- ✓ Injusticia
- ✓ El rumor
- ✓ Ambiente físico de trabajo
- ✓ Interrelaciones
- ✓ Comunicación
- ✓ Valores y principios
- ✓ Practica de recursos humanos
- ✓ Disciplina estricta
- ✓ Falta de liderazgo
- ✓ Maltrato
- ✓ Irrespeto
- ✓ Mobbing (acoso psicológico)
- ✓ Soporte y logística
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Roles de trabajo
- ✓ Calidad en el servicio



## Técnicas para Mejorar la Calidad de Vida Laboral.

- ✓ Círculos de calidad (involucramientos)
- ✓ Sistema socio-técnicos (evitar monotonía)
- ✓ Grupos autónomos de trabajo (GAT)
- ✓ Asesoramiento a los trabajadores (consejería)
- ✓ Comunicaciones con los trabajadores (evitar el rumor)
- ✓ Programa de sugerencia

### 2.3.4.4. Valores.

Son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.<sup>50</sup>

Importancia de los valores:

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los conocimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestra percepción.

---

<sup>50</sup> ROBBINS Stephen P., Comportamiento Organizacional, 10° Ed. 2004

Tipos de valores:

- ✓ Valores terminales: Estados finales de la existencia; metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida.
- ✓ Valores instrumentales: Modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores.

#### 2.3.4.5. Actitudes.

Son los juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si se atienden los tres componentes de una actitud: Cognición, afecto y comportamiento.<sup>51</sup>

El componente cognoscitivo es la parte de la actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias. El componente afectivo es la parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos y el componente conductual se refiere a la intención de conducirse de cierta manera con algo o con alguien. Iniciativa en el puesto de trabajo. Idea comunitaria financiada y promovida que ayuda a favorecer la integración socio-laboral del trabajador.

---

<sup>51</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson 7° Ed. 2004, Pág. 187.

Tipos de Actitudes:

- ✓ Satisfacción con el trabajo: Este término conocido también como satisfacción laboral, se refiere a la actitud en general del individuo hacia su trabajo.
  
- ✓ Participación de trabajo: La participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente, hablando con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía.
  
- ✓ Compromiso con la organización: Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.

#### 2.3.4.6. Ausentismo<sup>52</sup>

El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Algunas ausencias se deben a razones médicas legítimas; por consiguiente, un empleado satisfecho puede tener una ausencia válida. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean el ausentismo.

Los índices de ausentismo e impuntualidad suelen relacionarse con la satisfacción laboral. Los índices individuales de ausentismo requieren un análisis

---

<sup>52</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson. 7º Ed., pág. 28

pormenorizado, ya que una persona puede estar atravesando un problema particular y por ello tener ausencias derivadas de un problema real. Los empleados con baja satisfacción laboral, cuando incurren en ausencias no necesariamente lo hacen en forma premeditada, sino que son más propensos a faltar por motivos que no justificarían una ausencia en una persona motivada por su tarea.

Las áreas de Recursos Humanos deben estar atentas a estas situaciones. Asegurándose de que los empleados conozcan la normativa vigente en materia de licencias por enfermedad, por examen y por otras permitidas y previstas tanto por las leyes como por las propias políticas de la organización. De allí, la recomendación de establecer por escrito políticas de personal, y distribuir las entre todos los colaboradores.

#### 2.3.4.7. Diseño del Puesto<sup>53</sup>

El diseño del puesto se ocupa de estructurar los puestos para mejorar una eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados; debe reflejar consideraciones tecnológicas y humanas. Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto. Al mismo tiempo el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que se llevarán a cabo.

---

<sup>53</sup> ARIAS, Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Trillas; Edición 4ª; 1996, Págs. 175 y 176.

El diseño de puesto es una combinación de 4 consideraciones básicas:

- ✓ Los objetivos organizacionales para lo que se creó el puesto.
- ✓ Consideraciones de ingeniería industrial, incluyendo forma de hacer que el puesto sea tecnológicamente eficiente.
- ✓ Aspectos de ingeniería humana incluyendo toda la capacidad física y mental de los trabajadores.
- ✓ Cambios en una calidad de la vida del trabajo.

#### 2.3.4.8. Rotación de Puestos.

La implantación de un sistema de rotaciones supone un cambio en la organización del trabajo de las empresas. Esta práctica consiste en rotar por igual a gerentes y empleados de un puesto a otro. Con ello se espera que el individuo realice mas actividades de trabajo, pues cada puesto indica diferentes tareas.

La rotación por puestos puede definirse como una transferencia lateral sistemática de tareas entre trabajadores. Los objetivos de la rotación son: orientación y capacitación a nuevos empleados, reducir el estrés, reducir el ausentismo, reducir los índices de rotación, prevenir la fatiga y la exposición de riesgos para la aparición de lesiones musculo esqueléticas.

La rotación por puestos es uno de los varios tipos de intervenciones que se pueden realizar en las organizaciones laborales con la finalidad de mejorar los objetivos de las mismas.

#### 2.3.4.9. Identificación con el Puesto.

En la identificación del puesto de trabajo se procede a determinar los atributos del nuevo puesto de trabajo, como puedan ser nombre del puesto diseñado y / o escrito, perfil del ocupante del puesto, de quien depende jerárquicamente el nuevo puesto de trabajo y por último fecha de diseño y de descripción.

#### 2.3.4.10. Estrés.

Es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que se desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante.

El estrés no es necesariamente malo. Debido a que puede generar mediante un trato adecuado, un resultado positivo; aunque por lo regular se trata en un contexto negativo, también tiene un valor.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, 10º Ed. 2004, Pág. 158

#### 2.3.4.11. Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

La administración es el punto clave de todos los sistemas de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.<sup>55</sup>

Es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial de desarrollo, y puede realizarse con enfoques diferentes tales como la evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, pues los empleados siempre son evaluados informal o formalmente de manera periódica. Constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Material de Consulta. Cátedra Administración de Recursos Humanos. Dr. Carlos Gavidia. Julio de 2005. Pág. 131

<sup>56</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. MacGraw Hill. México. 2007. Pág. 247.

## Objetivos de la Evaluación del Desempeño.<sup>57</sup>

La evaluación pretende alcanzar diversos objetivos intermedios los cuales se mencionan a continuación:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación de información del individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

---

<sup>57</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. Mac Graw Hill. México. 2007. Pág. 247-248.



### **2.3.5. Incentivos Motivacionales.**

#### 2.3.5.1. Motivación.

Como los procesos que dan cuenta en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta.<sup>58</sup>

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad, consiste en cuanto se esfuerza una persona. No es probable que una intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización y por último la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

Existen diferentes teorías de la motivación:

**Teoría de la Jerarquía de Necesidades.** Es la teoría más conocida de la motivación que describe Abraham Maslow, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

---

<sup>58</sup> ROBBINS Stephen P., Comportamiento Organizacional, 10° Ed. 2004, Pág. 195

- ✓ Fisiológicas. Hambre, sed, respirar, elijar desechos, sal, calcio minerales, vitaminas y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- ✓ De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- ✓ Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- ✓ De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- ✓ Autorrealización. Es el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

**Teoría X y Teoría Y** Teoría X. suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar. De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- ✓ A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden tratan de evitarlo.
- ✓ Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- ✓ Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- ✓ Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Teoría Y. Suposiciones de que los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos. También señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

- ✓ Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- ✓ Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- ✓ La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- ✓ La capacidad de toma de decisiones innovadoras están muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

**Teoría de las Necesidades de McClelland.** Logro de poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación. McClelland y sus colaboradores formularon una teoría que se enfocara en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación.

#### 2.3.5.2. Emociones.<sup>59</sup>

La emoción de una persona es un estado caracterizado por una excitación psicológica y cambios en expresiones faciales, gestos, postura y sentimientos subjetivos.

---

<sup>59</sup> IVANCEVICH, John M, Comportamiento Organizacional, Mc-Graw Hill Pág. 120

Las emociones son sentimientos importantes para entender el comportamiento y las actitudes de las personas. Resulta difícil determinarlas con precisión. Con base en las investigaciones hay varias emociones primarias universales: temor, sorpresa, tristeza, disgusto, ira, alegría, anticipación y aceptación.

#### 2.3.5.3. Toma de Decisiones.

Es un conjunto de ocho pasos que empieza a identificar un problema, sigue con la elección de una alternativa que podría solucionar el problema y terminar con la evaluación de la eficacia de la decisión.

- ✓ Identificar un problema
- ✓ Identificar criterios de decisión
- ✓ Asignar valores a los criterios
- ✓ Desarrollar alternativas
- ✓ Analizar alternativas
- ✓ Elegir una alternativa
- ✓ Implementar la alternativa
- ✓ Evaluar la eficacia de la decisión

La importancia del proceso de toma de decisiones es identificar un problema que requiere atención, es preciso identificar los criterios de la decisión, es decir lo que será importante para resolver el problema.

#### 2.3.5.4. Retroalimentación<sup>60</sup>

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

#### 2.3.5.5. Sistema de Recompensas.

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseado por la organización). El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones.

No solo incluye las prestaciones. No solo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, aun desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.

---

<sup>60</sup> <http://es.scribd.com/doc/28275647/La-importancia-de-la-retroalimentacion>

Las Organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:

- ✓ Aumentar la conciencia, la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.
- ✓ Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre este y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y de trabajo en conjunto.
- ✓ Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado.

Tipos de Recompensas Económicas:

1. Las recompensas debidas por la realización por los objetivos de la empresa.
2. Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador.
3. Las recompensas por un desempeño claramente excepcional.
4. Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades y que se puedan cuantificar con objetividad.

#### 2.3.5.6. Sistema de Incentivos.

La eficacia de un sistema de Incentivos, radica en la satisfacción que tanto empresa como trabajadores tengan como resultado de su aplicación. La evaluación del rendimiento de los recursos humanos en la empresa, debe medir la consecución de los objetivos o metas asignadas a cada persona o grupo. Al ser un sistema de control de la actividad humana en las organizaciones, debe ser coherente con los sistemas formales de planificación y con la propia estructura organizativa.

Tipos de Incentivos:

Existen cuatro clasificaciones genéricas de los incentivos, a saber:

- ✓ Positivos: El sistema se basa en un plan de recompensas por mejoras en el desempeño.
- ✓ Negativos: El sistema se basa en un plan de multas y castigos por malos desempeños con relación a un nivel esperado.
- ✓ Directos: Conocidos también como beneficios pecuniarios, son pagos proporcionales a los niveles incrementales de producción.
- ✓ Indirectos: Llamados también beneficios no pecuniarios, son aquellos que no están estipulados en términos monetarios entre los cuales tenemos, por ejemplo, vacaciones, promociones, estímulos morales, etc., los cuales también son conocidos como beneficios sociales.

El desarrollo de todo sistema de Incentivos conlleva la participación de la parte técnica en cuanto a la forma de medir el trabajo y la parte económica en cuanto a su remuneración.

Uno de los aspectos a reconsiderar, naturalmente, es el sistema de incentivos. No hace falta insistir en la importancia de la compensación en la relación laboral, y en la importancia de los incentivos en el comportamiento de los trabajadores.

#### 2.3.5.7. Reconocimientos.

Es todo acto de aceptación de los demás. Se aplica a todos los tipos, trátase de reconocimientos físicos, verbal o por contactos no verbal.<sup>61</sup>

Tipos de Reconocimientos:

- ✓ Reconocimientos positivos: Generan un sentimiento favorable al recibirlos y contribuyen a que su receptor tenga la perspectiva de estar bien.
- ✓ Reconocimientos negativos: Dañan físicamente o emocionalmente y hace que la persona sienta que esta menos bien.
- ✓ Reconocimientos mixtos: Es la combinación entre ambos reconocimientos.

---

<sup>61</sup> KEITH Davis. John W. Newstrom; Comportamiento Humano en el Trabajo, Undécima Ed. 2003, Pág. 53.



Diferencias entre los Reconocimientos:

- ✓ Reconocimientos condicionales: Se ofrece a los empleados si su rendimiento es adecuado o evitan problemas.
- ✓ Reconocimientos incondicionales: Son los que no guardan ninguna relación con el comportamiento. Aunque hace que la persona se sienta bien.

#### 2.3.5.8. Coaching<sup>62</sup>

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

---

<sup>62</sup> MARSHALL, Cook J. Coaching Efectivo: Como Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral, Mc Graw Hill 2004, Pág. 131.

Pasos para el Coaching Efectivo:

1. Defina el desafío y describa el resultado esperado.
2. Analice posibles opciones de solución
3. Desarrolle un plan de acción
4. Establezca plazos
5. Defina criterios de evaluación
6. Facilite la acción
7. Persevere hasta el fin

### **2.3.6. Efectividad Laboral.**

Está directamente relacionada con el logro de objetivos y metas programadas por una entidad, es el proceso de dirección y organización óptima entre cinco elementos que son: Producción, eficiencia, satisfacción, adaptación y desarrollo. La efectividad se logra cuando se trabaja con eficiencia y eficacia.<sup>63</sup>

#### 2.3.6.1. Efectividad.

Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o

---

<sup>63</sup> ROSENBERG, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas.

cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. Efectivo es todo aquello que produce los efectos que se esperan; consecuentemente, efectividad es el grado en que se producen esos efectos esperados.

De acuerdo con esto, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización más efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que no produce todos ellos.

#### 2.3.6.2. Eficacia.

"Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos". La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados.

Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados.

- ✓ Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

- ✓ Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"<sup>64</sup>
- ✓ Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados".

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

#### 2.3.6.3. Eficiencia.

Eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas y muy competitivas.

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

---

<sup>64</sup> DE OLIVEIRA Da Silva Reinaldo, Teorías de la Administración», International Thompson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.<sup>65</sup>

#### 2.3.6.4. Comunicación.

La comunicación puede describirse como un proceso mediante el cual se codifica y se transmite un mensaje a través de algún medio a un receptor que decodifica el mensaje y transmite después un tipo de respuesta al emisor. El proceso de comunicación implica compartir un significado común.<sup>66</sup>

Proviene del Latín “comunicare”, que significa comunicar, compartir. Todas las personas buscan un entendimiento mutuo. Entonces, comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes.<sup>67</sup>

Los estudiosos reconocen cinco niveles:

- ✓ Intrapersonal: es como el pensamiento, es la comunicación que la persona tiene consigo misma.
- ✓ Interpersonal: se distingue por el mutuo reconocimiento de la presencia de otro ser, en una situación de comunicación entre dos personas

---

<sup>65</sup> CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7° Edición, McGraw-Hill, 2004, Pág. 52.

<sup>66</sup> IVANCEVICH, John M Gestión de calidad y competitividad, Mac Graw. Pág. 507

<sup>67</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas, Primera edición, 2007, pág. 183.

- ✓ En grupo o equipo
- ✓ En público y
- ✓ Organizacional

### **Elementos de la Comunicación:**

- ✓ Emisor: es el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse.
- ✓ Codificación: es el proceso de traducir las ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor.
- ✓ Mensaje: el resultado del proceso de codificación es el mensaje. La intención del emisor expresada en mensaje de forma verbal o no verbal.
- ✓ Medio: es el trasmisor del mensaje. Las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, memorandos, declaraciones de normas, etc.
- ✓ Decodificación: es el medio técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor.
- ✓ Receptor: es la persona o empleado que recibe e interpreta el mensaje enviado por el emisor.
- ✓ Retroalimentación: los proceso unidireccionales si utilizan la retroalimentación del receptor al emisor.
- ✓ Ruido: es un distorsionador del mensaje, y existe ruido en todas las fases de la comunicación.

#### 2.3.6.5. Desafíos.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### 2.3.6.6. Productividad.

Es la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción mediante el desempeño tanto como de la eficiencia como de la eficacia.

#### 2.3.6.7. Sistema de Capacitación.

Los programas de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito proporcionar conocimientos, desarrollo habilidades y mejorar actitudes que permitan un mejor rendimiento y mejorar de las personas y la organización. Se busca cualificar a los

trabajadores para ser competentes, se forma para adquirir aquellas competencias, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización.

Por lo tanto, la perspectiva que tiene toda organización sobre la formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo costo y esfuerzo.<sup>68</sup>

Objetivos de la Capacitación:

- ✓ Transmitir información o conocimientos a las personas
- ✓ Desarrollar las habilidades necesarias para su puesto de trabajo
- ✓ Modificar y desarrollar actitudes y conductas
- ✓ Incrementar la productividad
- ✓ Prevenir riesgos de trabajo
- ✓ Definir mejor los indicadores de trabajo
- ✓ Permitir obtener personas motivadoras y enfocadas con la visión.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas, Primera edición, 2007. Pág. 107

<sup>69</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas, Primera edición, 2007Pág. 10



#### 2.3.6.8. Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional.

El Trabajo en Equipo contribuye a:

- ✓ Aumentar la productividad.
- ✓ Mejorar la comunicación.
- ✓ Aprovechan mejor los recursos.
- ✓ Generar decisiones de alta calidad.
- ✓ Generar bienes y servicios de mayor calidad.
- ✓ Mejora en los procesos.
- ✓ Favorece al aprendizaje de la organización.
- ✓ Contribuye a diferenciar e integrar a los empleados.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente, cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto y cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

*El trabajo en equipo basado en las "5 c":*

- ✓ Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- ✓ Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- ✓ Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- ✓ Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

- ✓ Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La organización (empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.<sup>70</sup>

### **2.3.7. Estrategias.**

La estrategia organizacional, es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la Organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo y está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

---

<sup>70</sup> FRANKLIN Enrique B, Comportamiento organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 208

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

- ✓ Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- ✓ Establece un marco de referencia a toda la organización.
- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- ✓ Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- ✓ Su parámetro es la eficiencia.

#### 2.3.7.1. Misión.

La misión representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> CHIAVENATO, Idalberto, gestión del Talento Humano, págs. 53-54

La misión tiene como propósito orientar las actividades de la organización, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa. La misión incluye los objetivos esenciales del negocio se focaliza fuera de la empresa, es decir en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

La misión de la organización debe ser cultivada con todo cuidado por los dirigentes y divulgada intensamente entre todos los empleados, para que tomen conciencia de ella y sea un compromiso personal de todos frente a su alcance. El cultivo de la misión permite que los miembros de la organización busquen no solo servir al cliente, si no sobrepasar sus expectativas y encantarlos.

La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar; cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia a la organización.

#### 2.3.7.2. Visión.<sup>72</sup>

Es el arte de verse proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea, mantener con sus clientes y mercado, de lo que quiere hacer para

---

<sup>72</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano Págs. 55 y 56.

satisfacer continuamente las necesidades y preferencia de los clientes, de cómo alcanzarán los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y en qué condiciones operan. En general la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

El termino visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen que los empleados de la organización querían que tuviese.

Establece una identidad común frente a los propósitos de la organización, para orientar el comportamiento de los miembros frente al destino que la organización desea construir y realizar.

### 2.3.7.3. Objetivos<sup>73</sup>

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías

---

<sup>73</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano Págs. 58.

programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

Existen tres tipos de objetivos:

1. Objetivos Rutinarios: sirven como modelo de desempeño diario
2. Objetivos Innovadores: incorporan o agregan algo nuevo a la organización.
3. Objetivos de Perfeccionamiento: sirven para apalancar los actuales resultados de la organización, con el fin de mejorar e incrementar lo que ya existe.

Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

1. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
2. Ser coherentes, es decir, deben estar ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
3. Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
5. Relacionarse con determinados periodos de tiempo (día, semana, mes, año, o quinquenio).
6. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

#### 2.3.7.4. Metas.

Las metas y objetivos son la razón de ser de la empresa que pretende ser exitosa. Es decir que meta es; cualquier cosa que pretende lograr en un espacio de tiempo determinado y con los recursos que tiene o invertirá.

#### **2.3.8. Satisfacción Laboral.<sup>74</sup>**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

---

<sup>74</sup> ROBBINS, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición. Pág. 155.



### 2.3.8.1. Rasgos Personales<sup>75</sup>

Los rasgos ofrecen una explicación clara y sencilla de las consistencias conductuales de las personas permiten comparar fácilmente a una persona con otra. Los rasgos son característicos de la personalidad y comportamientos consistentes que se manifiestan en diferentes situaciones. La teoría de los rasgos busca explicar, en forma sencilla, las consistencias en el comportamiento de los individuos.

Rasgos de personalidad según Gordon Allport.

- ✓ Rasgo Cardinal: una característica única que dirige buena parte de las actividades de una persona.
- ✓ Rasgos Centrales: Como la honestidad y la sociabilidad, por lo general van de cinco a 10 en cualquier persona.
- ✓ Rasgos Secundarios: Características que inciden en el comportamiento en muchas menos situaciones y ejercen menos influencia que los rasgos centrales o cardinales.

### 2.3.8.2. Compañerismo.

El "compañerismo" en el entorno laboral, así como las relaciones y aficiones personales es la relación que se tiene con personas con las cuales compartes ciertas

---

<sup>75</sup> GONZÁLEZ, José (1987). Psicología de la personalidad. Madrid: Biblioteca Nueva.)

cosas. Es gente con la cual solo hablas de cosas de trabajo o de clases. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

#### Ventajas del Compañerismo:

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

##### Para los Individuos:

- ✓ Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- ✓ Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- ✓ Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- ✓ Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- ✓ Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- ✓ Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.

##### Para las Organizaciones:

- ✓ Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.

- ✓ Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- ✓ El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- ✓ Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- ✓ Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

#### Desventajas del Compañerismo:

- ✓ La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.
- ✓ El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- ✓ La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- ✓ La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.

#### 2.3.8.3. Contenido del Puesto.<sup>76</sup>

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante).

La periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que

---

<sup>76</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. MacGraw Hill. México. 2007. Pág. 84.

lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

#### 2.3.8.4. Condiciones de Trabajo<sup>77</sup>

Un requisito de gran importancia para el logro de una eficiente producción es la existencia de condiciones en la célula fundamental del proceso productivo, es decir, el puesto de trabajo debe estar condicionado exquisitamente para obtener resultados satisfactorios en menor tiempo, con mayor calidad y le permita al operario desempeñar su función de la forma más cómoda, eficaz y competitiva.

De esta forma queda definido como condiciones de trabajo el conjunto de factores a los cuales está expuesto el trabajador durante la realización de su trabajo y que pueden convertirse en nocivos cuando constituyen una carga excesiva para el organismo del trabajador (Orlov 1986) y tienen como objetivo general la adaptación del trabajo al hombre.

Las condiciones de trabajo ideales elevarán las marcas de seguridad, reducirán el ausentismo y la impuntualidad, elevarán la moral del trabajador y mejorarán las relaciones públicas siempre que su proyección social tenga como objetivos:

---

<sup>77</sup> <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>

- ✓ Elevar la eficiencia productiva del trabajador.
- ✓ Velar porque el trabajo no comprometa la salud del obrero.
- ✓ Contribuir a través del mejoramiento de las condiciones a la humanización del trabajo, lográndose que éste se convierta paulatinamente en la primera necesidad vital del hombre.

Factores que conforman las condiciones de trabajo:

1. Factores ambientales.
2. Factores derivados del carácter y contenido del trabajo.
3. Factor de tipo organizativo.
4. Factores estéticos.

#### 2.3.8.4. Seguridad en el Empleo.

Las empresas pueden contribuir a mejorar los niveles de vida al proporcionar seguridad en el empleo y trabajo decente en el marco de sus operaciones. La protección del trabajador frente a los riesgos laborales exige una actuación en la empresa que desborda el mero cumplimiento formal de un conjunto predeterminado, más o menos amplio, de deberes y obligaciones empresariales y, más aún, la simple corrección a posteriores situaciones de riesgo ya manifestadas.

La planificación de la prevención desde el momento mismo del diseño del proyecto empresarial, la inicial evaluación de los riesgos laborales y su actualización periódica a medida que se alteren las circunstancias, la ordenación de un conjunto coherente y globalizador de medidas de acción preventiva adecuadas a la naturaleza de los riesgos detectados y el control de la efectividad de dichas medidas constituyen los elementos básicos del nuevo enfoque en la prevención de riesgos laborales.

También, se completa con la información y la formación de los trabajadores dirigidas a un mejor conocimiento tanto del alcance real de los riesgos derivados del trabajo como de la forma de prevenirlos y evitarlos, de manera adaptada a las peculiaridades de cada centro de trabajo, a las características de las personas que en él desarrollan su prestación laboral y a la actividad concreta que realizan.

#### 2.3.8.5. Supervisión.

La supervisión es una modalidad de asesoramiento, ayuda y apoyo dirigida a profesionales en activo. Es espacio y tiempo en que los profesionales piensan en términos de innovación y organización.

La supervisión se centra fundamentalmente en el desarrollo de los individuos y organizaciones. El supervisor con su capacitación y competencia actúa como facilitador,

tiene el reto de aportar y proponer mejoras que incidan en la calidad de los servicios y producto. La supervisión es sistemática e intencionada.

#### 2.3.8.6. Necesidades.

Las necesidades son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia.

Para una organización, una necesidad es aquello que precisa para cumplir o alcanzar un objetivo determinado. En un sentido general, la necesidad es un componente básico del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor.

#### 2.3.8.7. Sistema de Recompensas.<sup>78</sup>

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervención, se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo.

---

<sup>78</sup> ROBBINS Stephen P., Comportamiento Organizacional, 10° Ed., Editorial Mc Graw Hill; año 2004. Pág.33.



Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de las relaciones humanas de alta dirección, diseño del trabajo, etc.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- ✓ Motivan al personal a unirse a la organización.
- ✓ Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- ✓ Los motivan para actuar de manera eficaz.
- ✓ Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

#### 2.3.8.8. Retribución.<sup>79</sup>

Se entiende por retribución, al salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo.

1. La retribución de los factores productivos de una empresa se denominan costes.

---

<sup>79</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Retribuci/C3/B3n>

2. La retribución de la tierra, renta de tierra y su cuantía dependerá de los bienes que se producen o se obtienen en ella.
3. La retribución del factor de producción trabajo se denomina salarios, su cuantía depende de las características del trabajo realizado.
4. La retribución del capital beneficios, y del capital financiero, interés

#### 2.3.8.9. Oportunidad de Ascensos<sup>80</sup>

Es la transición de un nivel laboral, (puesto o plaza ocupada por el sujeto en una determinada empresa del sector privado o del gobierno), a uno de mayor categoría con una remuneración mejorada, pero con una mayor responsabilidad en base a la preparación o capacidad certificada de la persona ascendida.

Los ascensos laborales, son oportunidades que cada empleado experimenta muy pocas veces en su vida; si la persona cuenta con la experiencia necesaria, la preparación académica adecuada y la valoración de su propia persona, puede hacer de su oportunidad de ascenso una realidad.

---

<sup>80</sup> <http://es.scribd.com/doc/14092845/DESARROLLO-LABORAL>

# **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1.1. Estudio sin Intervención.**

El tipo de estudio que se realizará es un estudio sin intervención ya que solamente se describiremos y analizaremos las distintas situaciones que se presentan en la empresa La Tartaleta Café and Deli de La Ciudad de San Miguel, relacionadas al Clima Organizacional que se vive día a día, como un factor interviniente en el medio ambiente laboral y motivacional; que enfrentan los empleados de dicha empresa.

#### **3.1.2. Estudios Cualitativos de Conocimientos, Actitudes y Prácticas.**

Se realizará el tipo de estudio cualicuantitativo de conocimientos, actitudes y prácticas ya que se determinaron ciertos aspectos que interfieren de forma negativa en el Clima Organizacional de la empresa lo cual genera ciertas conductas que afectan el buen desempeño y eficacia de los empleados; que deben ser modificadas para un excelente desempeño laboral.

### **3.1.3. Investigación Descriptiva.**

La investigación será de tipo descriptiva porque se hará uso de la observación directa, del ambiente laboral de la empresa; el estado actual del clima organizacional así como los factores que inciden negativamente en el desempeño laboral de los empleados, para tener un punto de vista más amplio de las necesidades, actitudes, razonamiento y comportamiento de los empleados.

## **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **1.2.1. Población.**

Se considero establecerla de acuerdo a cuatro aspectos básicos. Los aspectos que se consideraron son:

**Alcance:** Talento humano que labora en La Tartaleta Café and Deli, sucursal Roosevelt, de San Miguel.

**Tiempo:** Periodo de Marzo- Septiembre.

**Elemento:** Todas las personas que laboran en La Sucursal.

**Unidad de Muestra:** 22 personas.

### **1.2.2. Muestra.**

Debido a que el número de la población es reducido es finita se ha tomado a bien realizar la investigación con la totalidad de la población de la Sucursal, como sigue a continuación:

**Para la Entrevista:** El Gerente y la encargada de Sucursal.

**Para la Encuesta:** 20 empleados que está constituido por los siguientes puestos: cajeras, vigilante, atención al cliente y cocina. Haciendo un total de 22 personas cuestionadas.

## **3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

### **3.3.1. Fuentes Primarias.**

Las fuentes primarias que se consideraran en la investigación, debido a que proporcionarán información de una forma directa; entre ellos los dueños de La Tartaleta, la encargada de sucursal, y los empleados de La Tartaleta. Los datos primarios se obtendrán a través de las técnicas de observación directa, entrevista y encuesta con la finalidad de conocer a fondo la problemática y así obtener las diferentes opiniones y comentarios.

### **3.3.2. Fuentes Secundarias.**

Dentro de las fuentes de información secundarias a utilizar se puede mencionar: los libros de texto, documentos virtuales, folletos, sitios web, tesis así como información extraída de la página web de Grupo Lorena, y información anexa proporcionada por la empresa, que sustente gran parte de la investigación relacionada al Clima Organizacional.

## **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos.**

#### **La Observación Directa.**

Se realizará mediante continuas visitas a la empresa, con el objetivo de observar la situación actual de la empresa, en relación al clima organizacional y como este influye directamente en el desempeño laboral de los empleados, y el trato a los clientes.

Esta técnica será necesaria como fuente de recolección de información enfocada al comportamiento del objeto de estudio, mediante el cual se determinara la incidencia de este en la investigación.

### **La Entrevista.**

Esta estará dirigida al Gerente de Operaciones de la empresa y a la encargada del establecimiento ó encargada de sucursal.

### **La Encuesta.**

Será realizada a los empleados de La Tartaleta Café and Deli, para conocer la opinión y puntos de vista de cada uno de ellos.

### **3.4.2. Instrumentos de Recolección de Información.**

#### **Cuestionario.**

Será presentado a los empleados de la empresa, el cual constará de 20 preguntas cerradas de opción múltiple.

#### **Guía de Entrevista.**

Este instrumento fue diseñado considerando la necesidad de obtención de información, que permitiera satisfacer la necesidad de información y que contribuya a la investigación en plantear soluciones.



## **CAPÍTULO IV: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

## CAPÍTULO IV: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

### 4.1. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA TARTAleta CAFÉ AND DELI DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

#### Pregunta N° 1.- ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

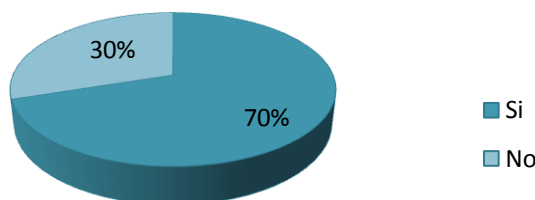
**Objetivo:** Determinar el porcentaje de empleados que conocen la misión y visión de la empresa.

Tabla N° 1

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	14	70.00%
No	5	30.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 1 de las 20 personas encuestadas, 14 manifestaron que conocían la Misión y Visión de la empresa, equivalente al 70%; mientras que 6 dijeron no conocer la misión y visión de la empresa equivalente al 30% del total.

**Interpretación:** De conformidad a lo anterior se afirma que la mayoría de empleados tiene conocimiento de la Misión y Visión de la empresa.

**Pregunta N° 2.- ¿Considera que en la empresa se trabaja en base a Objetivos y Metas Organizacionales?**

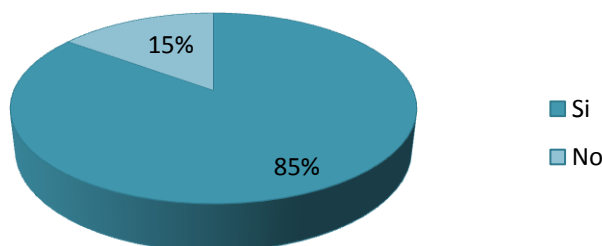
**Objetivo:** Determinar el porcentaje de empleados que considera que en la empresa se trabaja en base a Objetivos y Metas Organizacionales.

**Tabla N° 2**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	17	85.00%
No	3	15.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 2**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 2 de las 20 personas encuestadas, 17 manifestaron que la empresa trabaja en base a objetivos y metas organizacionales, equivalente al 85%; mientras que 3 dijeron que no se trabaja en base a Objetivos y Metas Organizacionales equivalente al 15% del total.

**Interpretación:** De acuerdo a lo anterior puede decirse que la mayoría de empleados considera que la empresa trabaja en base a Objetivos y Metas Organizacionales, ya que el 85% de los empleados lo afirma.

**Pregunta N° 3.- ¿Considera que en la empresa se practican Valores?**

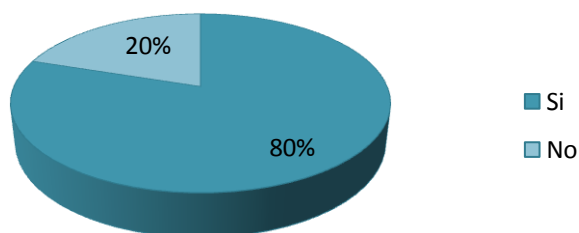
**Objetivo:** Conocer el grado en el que se practican los Valores dentro de la empresa.

**Tabla N° 3**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	16	80.00%
No	4	20.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 3**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 3 de las 20 personas encuestadas, 16 manifestaron que conocían en la empresa se practican los Valores, equivalente al 80%; mientras que 4 dijeron que en la empresa no se practican Valores equivalente al 20% del total.

**Interpretación:** De acuerdo a lo anterior puede establecerse que la mayoría de empleados manifiesta que en la empresa si se practican Valores, contrario a la minoría que afirma que en la empresa no se practican los Valores.

**Pregunta N° 4.- ¿Considera que los empleados de la empresa, conocen las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan?**

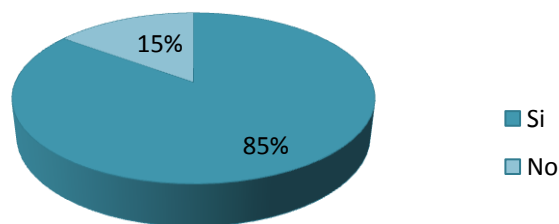
**Objetivo:** Conocer el grado de información que los empleados poseen respecto a las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan.

**Tabla N° 4**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	17	85.00%
No	3	15.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 4**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 4 de las 20 personas encuestadas, 17 manifestaron que conocían sus funciones y responsabilidades del cargo que desempeñan en la empresa, equivalente al 85%; mientras que 3 dijeron no conocer las funciones y responsabilidades del cargo que desempeñan en la empresa equivalente al 15% del total.

**Interpretación:** De conformidad a lo anterior puede decirse que la mayoría de los empleados conoce las funciones y responsabilidades que implican el cargo que desempeñan dentro de la empresa.

### Pregunta N° 5.- ¿Conoce el Reglamento Interno de Trabajo?

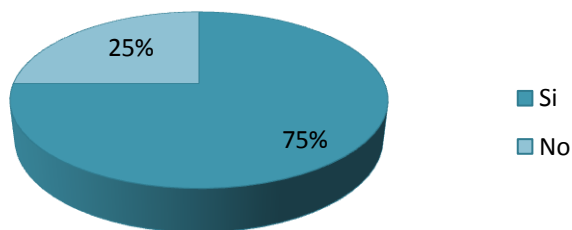
**Objetivo:** Determinar el nivel de conocimiento que los empleados tienen respecto al Reglamento Interno de Trabajo.

**Tabla N° 5**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	15	75.00%
No	5	25.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 5**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 5 de las 20 personas encuestadas, 15 dijeron que conocen el Reglamento Interno de la empresa, equivalente al 75%; mientras que 5 dijeron no conocer el Reglamento Interno de la empresa equivalente al 25% del total.

**Interpretación:** De acuerdo a lo anterior puede establecerse que el Reglamento Interno no es conocido totalmente por los empleados de La Tartaleta Café and Deli, ya que una cuarta parte de los empleados dijeron no conocerlo.

**Pregunta N° 6.- ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados que laboran dentro de la empresa?**

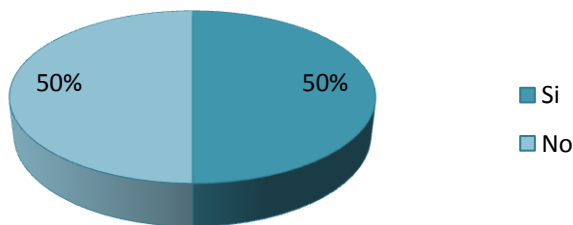
**Objetivo:** Conocer si en la empresa existe un verdadero nivel de confianza entre los empleados de la empresa.

**Tabla N° 6**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	10	50.00%
No	10	50.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 6**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 6 de las 20 personas encuestadas, 10 dijeron que si existe un nivel de confianza entre los empleados que laboran en la empresa, equivalente al 50%; mientras que 10 de ellos dijeron no existía un nivel de confianza entre los empleados que laboran en la empresa, equivalente al 50% del total.

**Interpretación:** En base a la información puede deducirse que la mitad de los empleados considera que hay un nivel de confianza entre los empleados, mientras que la otra mitad considera lo contrario.

**Pregunta N° 7.- ¿La información fluye de forma descendente y ascendente?**

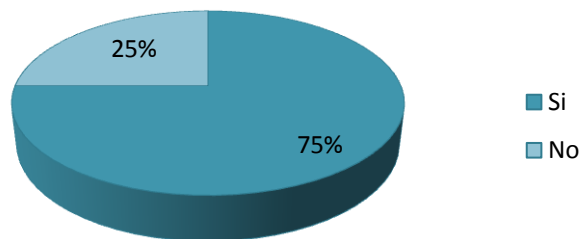
**Objetivo:** Determinar el tipo de comunicación que se practica en la empresa

**Tabla N° 7**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	15	75.00%
No	5	25.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 7**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 7 de las 20 personas encuestadas, 15 dijeron que de la comunicación fluye en ambos sentidos en la empresa, equivalente al 75%; mientras que 5 dijeron no existe la comunicación descendente y ascendente en la empresa equivalente al 25% del total.

**Interpretación:** En base a lo anterior puede decirse que la mayoría de empleados coincide en que en la empresa existe un tipo de comunicación que fluye en ambos sentidos, tanto ascendente como descendente; solo una pequeña parte de los empleados no está de acuerdo con ello.



**Pregunta N° 8.- ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la Toma de Decisiones?**

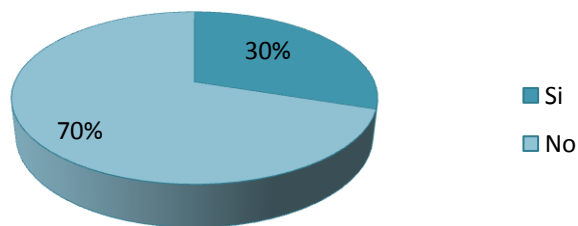
**Objetivo:** Conocer el nivel de aceptación que tiene la opinión de los empleados dentro de la empresa, en la toma de decisiones.

**Tabla N° 8**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	6	30.00%
No	14	70.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 8**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 8 de las 20 personas encuestadas, 6 dijeron que si es tomada su opinión en la toma de decisiones en la empresa, equivalente al 30%; mientras que 14 de ellos dijeron que su opinión no es tomada en cuenta en la toma de decisiones en la empresa, equivalente al 70% del total.

**Interpretación:** En base a la información anterior puede deducirse que la mayoría de los empleados considera que su opinión no es tomada en cuenta en la toma de decisiones, excepto por una pequeña parte de ellos que si considera que su opinión se toma en cuenta.

**Pregunta N° 9.- ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de Motivación en su trabajo?**

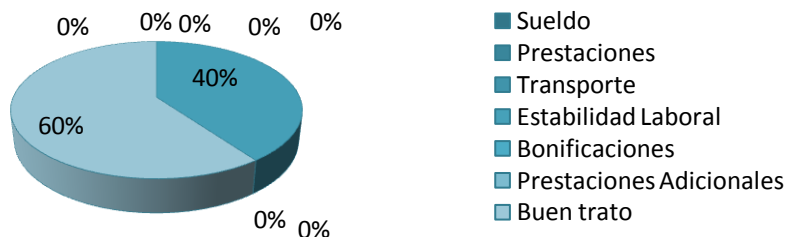
**Objetivo:** Determinar que alternativa consideran como la fuente de motivación mas importante, en su trabajo.

**Tabla N° 9**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Sueldo	0	0%
Prestaciones	0	0%
Transporte	0	0%
Estabilidad Laboral	8	40.00%
Bonificaciones	0	0%
Prestaciones Adicionales	0	0%
Buen trato	12	60.00%
Reconocimiento	0	0%
Premios	0	0%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 9**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 9 de las 20 personas encuestadas, 8 dijeron que la estabilidad, equivalente al 40%; mientras que 12 de ellos dijeron que el buen trato, equivalente al 60% del total.

**Interpretación:** En base a la información anterior puede deducirse que la mayoría de los empleados considera que la principal motivación es el buen trato, seguido de la estabilidad laboral.

**Pregunta N° 10.- ¿Se siente satisfecho con las Prestaciones que la empresa le brinda?**

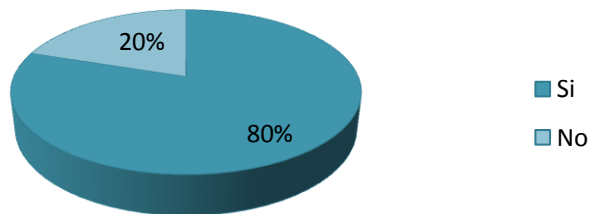
**Objetivo:** Determinar el grado de satisfacción que sienten los empleados, respecto a las prestaciones que brinda la empresa.

**Tabla N° 10**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	16	80.00%
No	4	20.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 10**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 10 de las 20 personas encuestadas, 16 manifestaron sentirse satisfechos con las prestaciones brindadas por la empresa, equivalente al 80%; mientras que 4 dijeron no sentirse satisfechos con las prestaciones brindadas; equivalente al 20% del total.

**Interpretación:** De acuerdo a lo anterior puede establecerse que la mayoría de empleados manifiesta sentirse satisfechos con las prestaciones brindadas por la empresa, solo un pequeño porcentaje expresa no sentirse satisfecho.

**Pregunta N° 11.- ¿Existe reconocimiento por parte del personal de la empresa, por su esfuerzo y aportaciones a la consecución de Metas Organizacionales?**

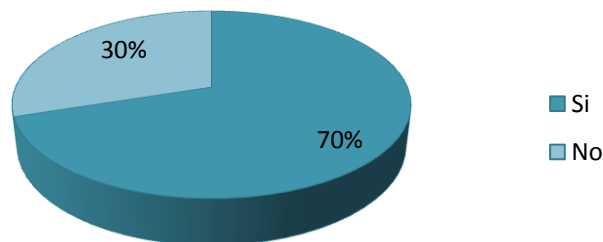
**Objetivo:** Conocer el nivel de reconocimiento que hay por parte de la empresa, a las aportaciones de los empleados en el logro de Metas Organizacionales.

**Tabla N° 11**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	14	70.00%
No	6	30.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 11**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 11 de las 20 personas encuestadas, 14 manifestaron que si existe reconocimiento por parte de la empresa, por las aportaciones y esfuerzos en la consecución de metas, equivalente al 70%; mientras que 6 dijeron que no hay reconocimiento por parte de la empresa equivalente al 30% del total.

**Interpretación:** De conformidad a lo anterior se afirma que la mayoría de empleados considera que existe reconocimiento en la empresa, a través de la consecución de metas organizacionales y el esfuerzo por parte de los empleados.

**Pregunta N° 12.- ¿En la empresa se realizan actividades de convivio dentro y fuera de la institución?**

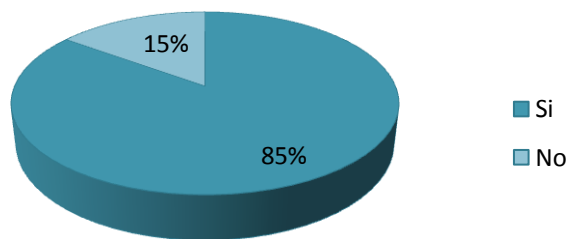
**Objetivo:** Determinar el grado de esparcimiento y actividades que se realizan en la empresa, como motivadores para los empleados.

**Tabla N° 12**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	17	85.00%
No	3	15.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 12**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 12 de las 20 personas encuestadas, 17 manifestaron que si se realizaban actividades de convivio en la empresa, equivalente al 85%; mientras que 3 dijeron no se realizan este tipo de actividades de esparcimiento, equivalente al 15% del total.

**Interpretación:** De conformidad a lo anterior puede decirse que la mayoría de los empleados considera que si se realizan las actividades de convivio dentro y fuera de la empresa.

**Pregunta N° 13.- ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones de trabajo?**

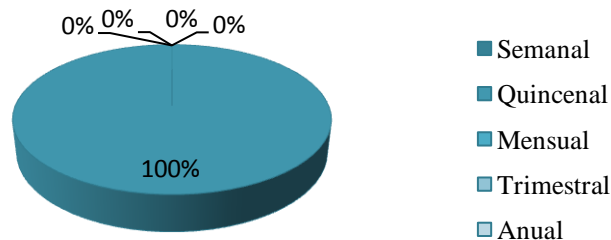
**Objetivo:** Conocer la frecuencia con que se realizan las reuniones de trabajo en la empresa, y el objeto con que estas se llevan a cabo.

**Tabla N° 13**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Semanal	0	0.00%
Quincenal	20	100.00%
Mensual	0	0.00%
Trimestral	0	0.00%
Anual	0	0.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 13**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 13 de las 20 personas encuestadas, 20 manifestaron que si se realizaban quincenalmente las reuniones de trabajo, equivalente al 100%; del total. Ya que consideran un tiempo prudencial entre una reunión y otra.

**Interpretación:** De conformidad a lo anterior puede decirse que todos los empleados coinciden al decir que las reuniones de trabajo se realizan dos veces al mes, ya que se realizan quincenalmente.

**Pregunta N° 14.- ¿Existen Programas de Capacitación dentro de la empresa?**

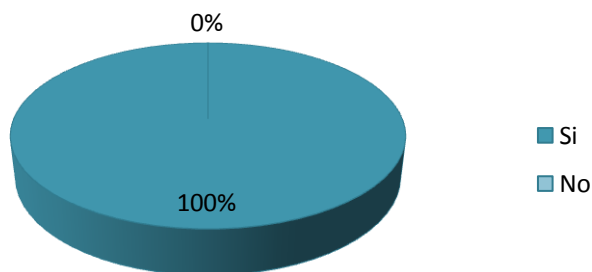
**Objetivo:** Conocer cuáles son los Programas de Capacitación que emplean en la empresa, y cuáles son los objetivos que persigue.

**Tabla N° 14**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	20	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 14**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 14 de las 20 personas encuestadas, 20 dijeron que si había programas de capacitación en la empresa, y que se realizaban más que todo en el área de atención al cliente, equivalente al 100%; del total..

**Interpretación:** De acuerdo a la información anterior puede decirse que en la empresa, si existen programas de capacitación; que estas son enfocadas principalmente en la atención al cliente.

**Pregunta N° 15.- ¿En qué áreas o temas le gustaría que se enfocaran las capacitaciones?**

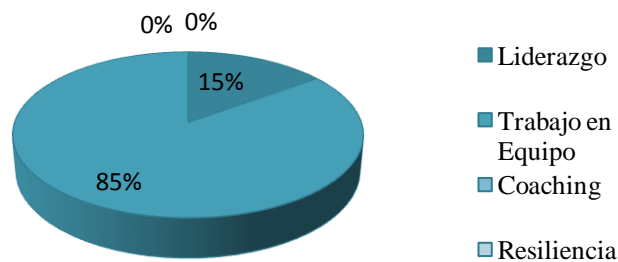
**Objetivo:** Conocer el punto de vista de los empleados respecto a los temas de preferencia, para recibir en capacitaciones.

**Tabla N° 15**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Liderazgo	3	15.00%
Trabajo en Equipo	17	85.00%
Coaching	0	0.00%
Resiliencia	0	0.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 15**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 15 de las 20 personas encuestadas, 3 dijeron que les gustaría recibir capacitación en el tema de Liderazgo, equivalente al 15%; mientras que 17 de ellos dijeron que preferirían recibir capacitación en el tema de Trabajo en Equipo, equivalente al 85% del total.

**Interpretación:** En base a la información anterior puede deducirse que la mayoría de los empleados considera importante recibir capacitaciones en otros temas, que ayuden al buen trabajo en equipo.



**Pregunta N° 16.- ¿El Trabajo en Equipo es practicado dentro de la empresa?**

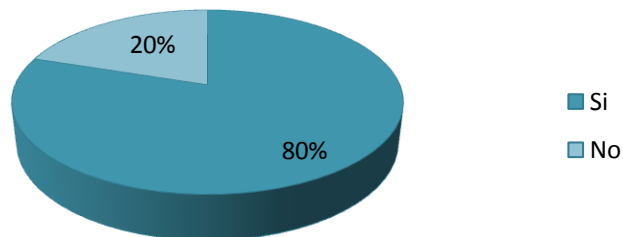
**Objetivo:** Conocer si el Trabajo en Equipo es practicado dentro de la empresa, y el grado de aceptación por parte de los empleados.

**Tabla N° 16**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	16	80.00%
No	4	20.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 16**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 16 de las 20 personas encuestadas, 16 personas respondieron que el Trabajo en Equipo si es practicado dentro de la empresa, equivalente al 80%; mientras que 4 de ellos dijeron que no es practicado en la empresa, equivalente al 20% del total.

**Interpretación:** En base a lo anterior puede establecerse que la mayoría de empleados coincide en que si es practicado el trabajo en equipo dentro de la empresa, excepto por un pequeño grupo de empleados que considera que no es así.

**Pregunta N° 17.- ¿Cómo percibe el Ambiente Laboral en la empresa?**

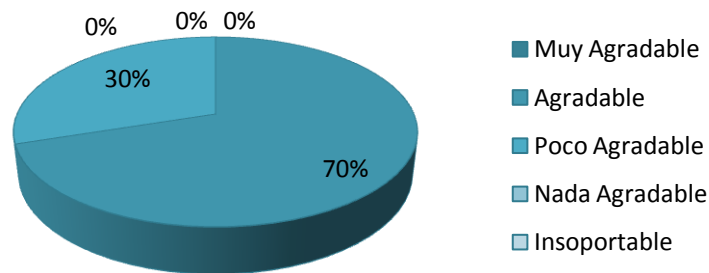
**Objetivo:** Determinar el tipo de ambiente laboral que perciben los empleados dentro de la empresa.

**Tabla N° 17**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Muy Agradable	0	0.00%
Agradable	14	70.00%
Poco Agradable	6	30.00%
Nada Agradable	0	0.00%
Insoportable	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 17**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 17 de las 20 personas encuestadas, 14 personas respondieron que el ambiente laboral es agradable, equivalente al 70%; mientras que 6 de ellos dijeron que es poco agradable el ambiente en la empresa laboral, equivalente al 30% del total.

**Interpretación:** De conformidad a lo anterior podemos decir que el Ambiente Laboral en la empresa, no es totalmente agradable para todos los empleados; ya que varios dijeron que era poco agradable.

**Pregunta N° 18.- ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de sus labores?**

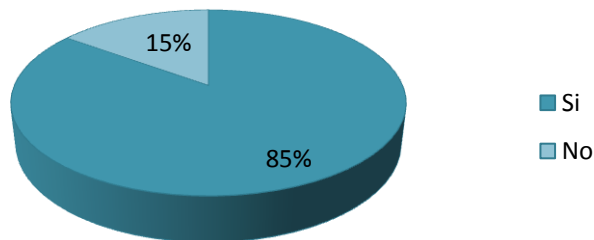
**Objetivo:** Determinar si en la empresa se proporcionan los recursos necesarios para el eficiente cumplimiento de labores.

**Tabla N° 18**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	17	85.00%
No	3	15.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 18**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De acuerdo a la Tabla N° 18 de las 20 personas encuestadas, 17 personas respondieron en la empresa les proporcionan los recursos necesarios para cumplir con las labores, equivalente al 85%; mientras que 3 de ellos dijeron que no les proporcionan todos los recursos para el cumplimiento de labores, equivalente al 30% del total.

**Interpretación:** De acuerdo a lo anterior puede decirse que la mayoría de los empleados considera que se les proporcionan todos los recursos necesarios para el cumplimiento de sus labores.

**Pregunta N° 19.- ¿Considera que de parte de sus superiores hay un trato adecuado hacia su persona?**

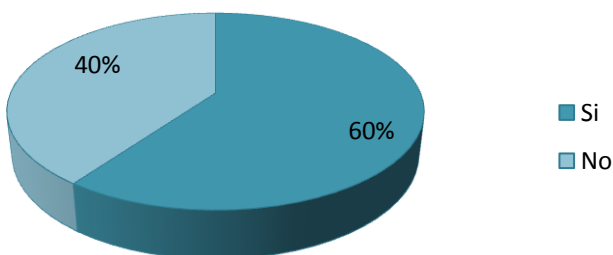
**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados, respecto al trato que tienen los superiores hacia ellos.

**Tabla N° 19**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	12	60.00%
No	8	40.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 19**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 19 de las 20 personas encuestadas, 12 personas respondieron que el trato de parte de sus superiores es adecuado, equivalente al 60%; mientras que 8 de ellos dijeron que no es un trato adecuado hacia su persona de parte de sus superiores, equivalente al 30% del total.

**Interpretación:** De acuerdo a lo anterior puede decirse que no todos los empleados están de acuerdo con el trato que los superiores tienen hacia ellos.

**Pregunta N° 20.- ¿Los superiores le motivan a desarrollar eficientemente sus labores?**

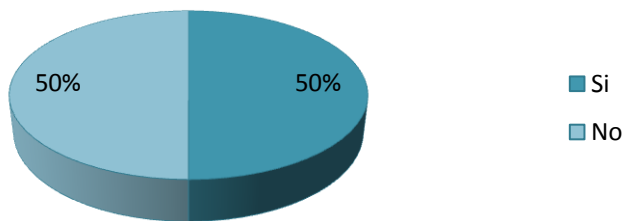
**Objetivo:** Conocer los elementos motivadores que utilizan los superiores, para que los empleados realicen eficientemente sus labores.

**Tabla N° 20**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	10	50.00%
No	10	50.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 20**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 20 de las 20 personas encuestadas, 10 personas respondieron que sus superiores si los motivan a desarrollar eficientemente sus labores, equivalente al 50%; mientras que 10 de ellos dijeron que no, equivalente al 50% del total.

**Interpretación:** De acuerdo a lo anterior puede decirse que no todos los empleados consideran que sus superiores los motivan al desarrollo eficiente de sus labores, ya que el 50% piensa que si y el otro 50% que no.

**Pregunta N° 21.- ¿Considera que la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados?**

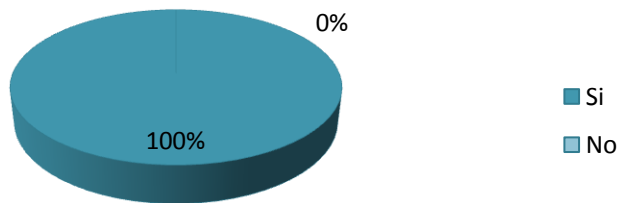
**Objetivo:** Determinar si la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados.

**Tabla N° 21**

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	20	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	20	100.00%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Gráfico N° 21**



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Análisis:** De conformidad a la Tabla N° 21 de las 20 personas encuestadas, 21 personas respondieron que si la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados, equivalente al 100% del total.

**Interpretación:** De acuerdo a lo anterior puede decirse que todos los empleados consideran que si la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados.

## **4.2. ENTREVISTAS.**

### **4.2.1. Entrevista Dirigida al Gerente de las Tartaletas.**

**OBJETIVO:** Obtener información necesaria que sirva de base para la Implementación de un Programa con enfoque en Recursos Humanos que favorezca el Clima Organizacional que contribuya a la Efectividad Laboral de los empleados de la Tartaleta sucursal Roosevelt de la ciudad de San Miguel.

- 1. ¿Considera usted que la Misión y Visión están de acuerdo a los Objetivos que persigue la empresa?**

R// Si,

- 2. ¿Considera que los Objetivos y Metas están enfocados a la Misión y Visión de la empresa?**

R// Si,

- 3. ¿Conocen los empleados las diferentes Funciones y Responsabilidades de cada área de trabajo?**

R// Se está trabajando en eso, si se les explica cómo realizar las funciones cuando llegan nuevos empleados, pero no se tienen por escrito para brindarle una mejor guía a los nuevos empleados.

**4. ¿Se practican los Valores de la empresa por parte de los empleados?**

R// Si, principalmente, la responsabilidad, puntualidad, la dedicación, la honestidad

**5. ¿Conocen los empleados el Reglamento Interno del Trabajo y las sanciones que conllevan al cumplimiento del mismo?**

R// Si, se les regala una copia a cada empleado cuando es contratado para que sepa cómo comportarse dentro de las instalaciones de la empresa.

**6. ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados de las diversas áreas?**

R// Si,

**7. ¿Cómo considera la Comunicación entre usted y el personal?**

R// La considero efectiva, ya que llega la información a los empleados a través de las indicaciones que les doy a través de las encargadas de tienda, al mismo tiempo que me llegan las respuesta o recomendaciones que ellos me hacen con respecto al trabajo; en lo que si se falla un poco es la comunicación por correo.



**8. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en el proceso de Toma de Decisiones?**

R// Si, básicamente, de la práctica, la realidad, la experiencia de las empleadas se toman, también de observar el trabajo de ellas se toman recomendaciones se toman los lineamientos para mejorar los procesos que se realizan en la tienda.

**9. ¿Considera que el personal está motivado en su trabajo?**

R// Si, ya que se les da reconocimiento de sus labores, a través de incentivos económicos, animándoles, dando a conocer en las cosas que pueden mejorar y a través de ascensos en la misma empresa.

**10. ¿Considera que las prestaciones que la empresa brinda, satisface las necesidades los empleados?**

R// Si,

**11. ¿La empresa brinda Recompensas y Estímulos por el cumplimiento de metas?**

R// Si, entré estos están bonos, viajes a fin de mes

**12. ¿La empresa realiza convivios, cenas navideñas como fuente de recreación para los empleados?**

R// Se realizan convivios entre empleados de la misma sucursal pero no entre todas la empresa.

**13. ¿Con que frecuencia se hacen las Reuniones de Trabajo?**

R// Se realizan periódicamente cada quince días, se realizan únicamente con las encargadas de sucursal en las cuales se tratan asuntos relacionados con la actividad productora de ingresos, comportamiento de empleados, deficiencias, entre otros.

**14. ¿Se realiza Evaluación del Desempeño a los empleados? ¿Con que frecuencia?**

R// Si, una vez al año las cuales van encaminadas a obtener información sobre la ejecución de las tareas de cada empleado.

**15. ¿Existen Programas de Capacitación en la empresa y qué tipo de Capacitaciones se le brindan a los empleados?**

R// Si, entre los tipos de capacitación se encuentran es en conocimiento de la marca de productos que la empresa ofrece, en atención al cliente, en mejorar la inducción del nuevo personal y en ocasiones se dan unas de desarrollo emocional.

**16. ¿Se fomenta el Trabajo en Equipo entre los empleados?**

R// Si, porque se les da a conocer los objetivos que persigue la empresa, que básicamente se basan en servicio al cliente, calidad de productos y alcanzar las metas

**17. ¿Cómo considera el Ambiente Laboral en la empresa?**

R// Bueno, ya que existen diferencias en los empleados pero son controlables principalmente por mi persona.

**18. ¿Se le brinda a los empleados las herramientas necesarias para el cumplimiento eficiente de sus labores?**

R// Si.

**19. ¿Según su opinión como considera las actitudes y conductas que reflejan los empleados en sus puestos de trabajo?**

R// las actitudes emocionales el rendimiento es bueno, en las que se debe mejorar es en las actitudes de destreza y habilidades ya que se debe desarrollar más, porque en este momento es muy bueno, pero considero que los empleados pueden dar más de sí para llegar al nivel excelente, y esto lo podemos lograr a través de capacitaciones, practica y el empeño de los empleados de aprender más cada día; principalmente en el área de cafés.

**20. ¿Según su criterio cuales son las deficiencias que existen en la empresa?**

R// Según mi criterio son los procesos no establecidos, Área de trabajo reducido, tanto para atención al cliente como para producción.

**21. ¿Considera que la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humano mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados?**

R// Si, siempre y cuando vaya a generar confianza en un equipo de trabajo y mostrarle a las personas lo importante que son , identificar y desarrollar las habilidades que son capaces de hacer y mostrarle las grandes personas que son, y no uno retroactivo, descalificativo.

#### **4.2.2. Entrevista Dirigida a la Encargada de Sucursal.**

**OBJETIVO:** Obtener información necesaria que sirva de base para la Implementación de un Programa con enfoque en Recursos Humanos que favorezca el Clima Organizacional que contribuya a la Efectividad Laboral de los empleados de la Tartaleta sucursal Roosevelt de la ciudad de San Miguel.

**1. ¿Considera usted que la Misión y Visión están de acuerdo a los Objetivos que persigue la empresa?**

R// Si,

**2. ¿Considera que los Objetivos y Metas están enfocados a la Misión y Visión de la empresa?**

R// Si,

**3. ¿Conocen los empleados las diferentes Funciones y Responsabilidades de cada área de trabajo?**

R// No,

**4. ¿Se practican los Valores de la empresa por parte de los empleados?**

R// SI se practica el respeto, responsabilidad, honestidad, puntualidad.

**5. ¿Conocen los empleados el Reglamento Interno del Trabajo y las sanciones que conllevan al cumplimiento del mismo?**

R// No, Algunas cosas como las normas, políticas de la empresas lo más básico.

**6. ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados de las diversas áreas?**

R// Bueno porque hay falta de comunicación entre empleados y superiores.

**7. ¿Cómo considera la Comunicación entre usted y el personal?**

R// Muy Buena, creo que hacia mi referente a las demás muy poca, porque hay falta de confianza, por el carácter de las encargadas, por el temor a no ser considerada.

**8. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en el proceso de Toma de Decisiones?**

R// Algunas veces.

**9. ¿Considera que el personal está motivado en su trabajo?**

R// No siempre.

**10. ¿Considera que las prestaciones que la empresa brinda, satisface las necesidades los empleados?**

R// Si,

**11. ¿La empresa brinda Recompensas y Estímulos por el cumplimiento de metas?**

R// Si, como bonificaciones, paseo al fin de año si se logra la meta.

**12. ¿La empresa realiza convivios, cenas navideñas como fuente de recreación para los empleados?**

R// No tanto. Solo lo hace al final del año si se logra la meta, de lo contrario no

**13. ¿Con que frecuencia se hacen las Reuniones de Trabajo?**

R// Cada 15 días.

**14. ¿Se realiza Evaluación del Desempeño a los empleados? ¿Con que frecuencia?**

R// Si, cada 6 meses

**15. ¿Existen Programas de Capacitación en la empresa y qué tipo de Capacitaciones se le brindan a los empleados?**

R// Si existen, de motivación, de ventas, personales, atención al cliente, manipulación de alimentos, seguridad e higiene.

**16. ¿Se fomenta el Trabajo en Equipo entre los empleados?**

R// Si,

**17. ¿Cómo considera el Ambiente Laboral en la empresa?**

R// Muy Bueno, porque hay compañerismo y respeto

**18. ¿Se le brinda a los empleados las herramientas necesarias para el cumplimiento eficiente de sus labores?**

R// Si.

**19. ¿Según su opinión como considera las actitudes y conductas que reflejan los empleados en sus puestos de trabajo?**

R// Buenas

**20. ¿Según su criterio cuales son las deficiencias que existen en la empresa?**

Baja Motivación, falta de Reconocimiento y Asistencia Psicológica

**21. ¿Considera que la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humano mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados?**

R// Si, se mejoraría un poco más en cuanto a conocer las cualidades entre compañera, hubiese más confianza, trabajar mejor, ayudaría a ser más sincera cuando se corrige.



**CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN  
LABORAL ACTUAL DE LA TARTAleta CAFÉ  
AND DELI DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

## **CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL DE LA TARTAleta CAFÉ AND DELI DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

### **5.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA TARTAleta CAFÉ AND DELI DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

La situación actual de La Tartaleta And Deli es que se encuentra en expansión ya que en este momento se está construyendo una tercera sucursal; la cual contara con todas las características de las demás sucursales y que abrirá sus puertas a partir de octubre.

La empresa se considera en una situación económica estable y que brinda a sus clientes, productos de calidad y buen servicio; que además esta posicionado en la mente de los consumidores, y que goza de la preferencia en cuanto la pastelería fina y gourmet.

Actualmente cuenta con 25 de empleados, en la sucursal Metrocentro; y 22 empleados en la sucursal Roosevelt que laboran constantemente en atender de la mejor manera a los clientes, recibiendo capacitación continúa en el área de atención al cliente.

### **5.1.1. Sus Áreas de Trabajo son las Siguietes:**

#### 5.1.1.1. Área Administrativa.

- ✓ Reuniones con gerente, supervisoras de diferentes áreas, encargadas de tiendas.
- ✓ Reuniones con el personal.
- ✓ Gestión y desarrollo de capacitaciones en temas relacionados para el personal y calidad de servicio.
- ✓ Elaboración de Reglamento de Transporte para el personal.
- ✓ Elaboración de Reglamento para uso de Vehículos del personal de domicilio y traslado de producto a la tienda.
- ✓ Investigación de mejoras en área deficientes.

#### 5.1.1.2. Área Financiera:

- ✓ Ingresos por ventas.
- ✓ Erogación de fondos según disponibilidad presupuestaria y financiera.
- ✓ Elaboración de Presupuestos.
- ✓ Elaboración de los Estados Financieros.
- ✓ Elaboración, cumplimiento y presentación de obligaciones tributarias.
- ✓ Control sobre la Ventas y Auditoria.
- ✓ Capacidad de Inversión, obras de infraestructura, maquinaria y equipo.

#### 5.1.1.3. Área de Participación Ciudadana:

- ✓ Participación en festivales gastronómicos.
- ✓ Eventos Informativos, en su página web.
- ✓ Buzón de Sugerencias.

#### 5.1.1.4. Área de Recursos Humanos:

- ✓ Reclutar y seleccionar personal.
- ✓ Encargada de capacitaciones e inducción al personal de nuevo ingreso.
- ✓ Elaboración y revisión de planillas, vacaciones, permisos, evaluaciones, contratos de trabajo aguinaldos, uniformes etc.

#### 5.1.1.5. Área de Logística:

- ✓ Coordinación de las diferentes actividades que se realizan en la empresa.
- ✓ Seguimiento de reuniones quincenales.
- ✓ Encargada de exámenes médicos semestrales.
- ✓ Supervisión y reuniones con comités.
- ✓ Realizar el cada mes etc.

#### 5.1.1.6. Área de Marketing:

Encargada de la publicidad de nuevos productos, menús de presentación de la empresa, tarjetas de presentación, diseño de nuevos productos, promociones, descuentos, sugerencias de clientes, investigación de mercado, análisis de competencia, distribución, ubicación estratégicas de tiendas, nicho de mercado, consumidores potenciales, planeación de marketing, diseño e implementación de estrategias, control y evaluación de estrategias implementadas, etc.

#### 5.1.1.7. Área de Informática:

Encargada del mantenimiento de los equipos, agregar nuevos productos a los sistemas, elaboración de carnet de presentación, carnet de descuentos, implementación de software, recolección, almacenamiento y manejo de datos, apoyar computacionalmente las actividades de todas las Direcciones, Departamentos y otras unidades de la empresa, preocupándose del desarrollo de programas como de la actualización de todo su equipo, mantener y administrar las redes, sistemas y equipos computacionales de la empresa.

#### 5.1.1.8. Área Producción:

Encargada de la planeación y control de producción, abastecimiento de materia prima y productos terminados a las salas de venta, control de calidad y elaboración de productos, seguridad industrial, administración de inventarios, administración de cartera de proveedores, capacidad de maquinaria y equipo.

#### 5.1.1.9. Área de Mantenimiento:

Proporcionar oportuna y eficientemente los servicios de instalación y mantenimiento de maquinaria y equipo, mantenimiento de instalaciones, etc.

#### **5.1.2. Servicios que brinda La Tartaleta Café and Deli.**

- ✓ Eventos Sociales
- ✓ Servicio a Domicilio
- ✓ Productos de Pastelería
- ✓ Bebidas Gourmet
- ✓ Elaboración y Montaje de Pasteles
- ✓ Comidas Gourmet

### **5.1.3. Importancia de La Tartaleta Café and Deli.**

La empresa como tal beneficia a la población en general al brindar servicios de preparación y venta de productos alimenticios; además de ser una fuente importante de empleo, para las personas que necesitan una oportunidad laboral, para desenvolverse y ayudar al ingreso familiar; al mismo tiempo la empresa brinda un apoyo a la economía del país ya que ayuda al sostenimiento mediante la creación de empleos.

### **5.1.4. Funciones de La Tartaleta Café and Deli.**

- ✓ **Comité de Higiene y Seguridad:** Grupos de empleados que se encarga de realizar reuniones para prevenir accidentes de trabajo y vigilar áreas de trabajo para que se cumplan reglas establecidas.
  
- ✓ **Comité de Eventos Sociales:** Empleados que se encargan de realizar algún tipo de evento dentro de la empresa ejemplo: Baby Shower, salidas a algún lugar, cumpleaños.
  
- ✓ **Gerente General:** Persona encargada de dirigir personal, de diferentes áreas para que se cumplan los objetivos y metas de la empresa.

- ✓ **Encargada de Tienda:** Personal responsable de la tienda encargada de vigilar las diferentes áreas, que todo se haga bien y se cumpla con lo establecido, encargada de elaborar planilla, horarios de trabajo, inventario de productos , revisar al personal operativo a cargo, etc.
- ✓ **Personal Operativo:** Realizar las diferentes actividades encomendadas y cumplir reglas y normas dadas por la empresa y sobre todo dar buena atención al cliente, Satisfacer necesidades, gusto y exigencias de los clientes.
- ✓ **Personal de Domicilio y Traslado de Producto a la Tienda:** Empleados encargados de llevar producto a lugar, hora y fecha indicada. Ya sea dentro o fuera de la empresa.

#### **5.1.5. Servicios que Brinda La Tartaleta Café and Deli.**

- ✓ **Eventos Sociales:** Se brinda servicio de banquetes de boda, fiestas rosa, Baby Shower, graduaciones, en las instalaciones y a domicilio, esta función es realizada por el personal operativo de la empresa.
- ✓ **Servicio a Domicilio:** Entrega de pedidos a domicilio por montos mayores a \$ 20, gratuitamente en la ciudad de San Miguel, y con cobro según distancia a las afueras de San Miguel; esta función es realizada por los motoristas de reparto.



- ✓ **Productos de Pastelería:** Los pasteles y postres son elaborados en fabrica, los cuales son exhibidos en las salas de ventas.
  
- ✓ **Bebidas Gourmet:** Preparación de bebidas heladas y calientes elaboradas al instante.
  
- ✓ **Elaboración y Montaje de Pasteles:** Se elaboran los pasteles al gusto y exigencia del cliente y a la vez se le decoran.
  
- ✓ **Comidas Gourmet:** La fina selección de ingredientes en las recetas de calidad internacional, les permiten ofrecer una amplia selección de deliciosos platillos que van desde sopas, sándwiches fríos o calientes, pizzas, paninis, panecups, crepas entre otros.

## **5.2. ANÁLISIS INTERNO.**

### **5.2.1. Capacidad Organizacional y Administrativa.**

#### 5.2.1.1. Planeación.

**Misión:** Generar productos de calidad y proporcionar excelente servicio en la industria de la panificación principalmente y en el mundo de los alimentos. Compartiendo la Misión la empresa con la Pastelería Lorena.

**Visión:** Organización líder en la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería nacional e internacional, siendo reconocida por su excelente calidad en todos sus productos. Compartiendo la Visión de la empresa con La Pastelería Lorena.

**Valores:** Están plenamente definidos y son de conocimiento y aceptación de todos los empleados:

- ✓ Responsabilidad, con nuestros compromisos adquiridos por y para la empresa.
- ✓ Lealtad, compromiso, fidelidad y confianza hacia la empresa ofreciendo el mejor esfuerzo personal.
- ✓ Calidad, logrando la excelencia en nuestros productos para alcanzar nuestra misión y visión.

- ✓ Respeto, actuar reconociendo la dignidad y los derechos de nuestros clientes.
- ✓ Mejora Continua, para nuestras formulas y procesos en panificación y pastelería.
- ✓ Compromiso en la relación con nuestros clientes para ofrecerle un producto de excelente calidad y exquisito sabor.
- ✓ Orientación al Cliente para conocer y satisfacer sus necesidades.
- ✓ Ética aplicando las mejores prácticas administrativas y competitivas.
- ✓ Innovación para dar soluciones oportunas.

**Objetivos:** Se encuentran definidos y están dirigidos al crecimiento organizacional de acuerdo a la Misión y Visión de la empresa.

- ✓ Ser una empresa pastelera innovadora en la producción de pasteles, pan y comida a la vista.
- ✓ Complacer las exigencias del cliente manteniendo una alta calidad en los productos.
- ✓ Mantener un alto estándar de higiene en los productos.
- ✓ Ser una de las empresas con precios accesibles en productos y así mantener la participación en el mercado.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa a través de la utilización de diversas herramientas publicitarias y promocionales.
- ✓ Lograr a largo plazo un posicionamiento en el mercado que dé como fruto a la empresa una preferencia de los clientes sobre la competencia.

- ✓ Maximizar las ganancias de la empresa.
- ✓ Incrementar el nivel de ventas de la empresa.
- ✓ Evaluar y posteriormente reducir aquellos costos que se determinen innecesarios en la fabricación.

**Políticas:** Las políticas que maneja la empresa son las siguientes, tanto en el área de ventas como en el área de producción:

- ✓ Los horarios de trabajo se cambian mensualmente para la comodidad de los empleados
- ✓ Se dan todas las prestaciones estipuladas por la ley.
- ✓ Supervisar y evaluar a los empleados cada seis meses
- ✓ Las encargadas serán las responsable de abrir el local de trabajo
- ✓ Prohibido el uso de celular dentro del horario de trabajo.
- ✓ Utilizar el uniforme completo, desde el carnet hasta todas las prendas de vestir, incluido el gorro y guantes al manipular alimentos.
- ✓ Utilizar productos de calidad en la elaboración de alimentos.
- ✓ Realizar reuniones de personal cada quince días.

**Presupuestos:** La empresa trabaja en base a presupuestos y estos son realizados para seis meses.

**Programas:** Cuentan con Programas de Capacitaciones en el área de servicio y atención al cliente, de introducción de productos a las salas de venta, temas motivacionales; que son impartidas por personas altamente capacitadas.

#### 5.2.1.2. Organización.

**Coordinación:** La coordinación que existe entre los empleados, es consistente a desarrollar las responsabilidades dentro de la empresa, en las diferentes áreas.

**Cultura Organizacional y Clima Organizacional:** La Empresa ha establecido de cierta forma una serie de valores, principios y normas que rigen la cultura en la empresa; ya que está basada en la lealtad de sus empleadas, honestidad, responsabilidad, y el Clima Organizacional está basado en un ambiente catalogado por algunos empleados como agradable, mientras que otros consideran que es poco agradable; siempre manteniendo un realizando un buen trabajo y producto de buena calidad, lo cual ha sido inculcado siempre por su propietario.

**Estructura Organizativa:** La empresa no cuenta con una estructura organizacional, desarrollada ni plasmada; simplemente delegan las funciones y responsabilidades a los empleados; aunque las líneas de autoridad se establecen dentro de las salas de venta, no hay específicamente un esquema que sea el que avale esta disposición. Empíricamente conocen las funciones y los niveles que cada empleado desempeña en la empresa.

### 5.2.1.3. Dirección.

**Tipo de Liderazgo:** El tipo de liderazgo que se practica en la empresa es el autocrático debido a que el dueño es la máxima autoridad y quien toma las decisiones más importantes, aunque en ocasiones pide opiniones a encargadas de tienda y empleados; siempre y cuando él esté de acuerdo y mediante su supervisión se realiza las tareas.

**Toma de Decisiones:** Como principal recae en el propietario. En la empresa la toma de decisiones se da de manera centralizada, el gerente (dueño) quien da las órdenes y asigna funciones, y es el único que toma las decisiones tanto en las compras, ventas y todo lo que tiene que ver con proveedores y en cuanto al área de sala de venta son las encargadas quienes toman las decisiones con clientes y empleados.

**Motivación:** La motivación en la empresa, es uno de los factores que mayormente es considerado por los empleados poco agradable o agradable; término medio debido a que no existe bastante motivación; los empleados lo consideran como influyente a la hora de realizar las tareas y funciones en la empresa; según opinan les gustaría tener otros tipos de incentivos que les ayude a desempeñarse mejor y a satisfacer otras necesidades.

**Comunicación:** La comunicación en la empresa se da de manera directa y verbal usando un lenguaje común, esta se realiza descendente en un promedio de setenta y cinco por ciento y en un menor porcentaje de veinte y cinco por ciento de manera ascendente.

Es decir que el dueño es quién trasmite la información a las encargadas, luego ellas las transmiten al personal operativo a cargo esta se da de manera general y en caso de los empleados si necesitan algún permiso o alguna información valiosa o sugerencias comunican a la encargada y esta informa ya sea a Recurso humano o al propietario.

#### 5.2.1.4. Control.

La Empresa cuenta con un tipo de control de calidad enfocado en la seguridad e higiene de los productos alimenticios, así como el control de los empleados en las funciones de horario de entradas y salidas; así como de permisos, además del control en el área de producción, control de inventarios, control financiero.

**Supervisión:** Esta actividad es realizada por el propietario, el cual emplea un control directo puesto que se fundamenta en la observación para identificar qué tan efectivo es el desempeño de los empleados, la realiza periódicamente específicamente en el área de producción.

**Control de Inventario:** La empresa no cuenta con un sistema de control de inventarios ya que no posee productos terminados en el establecimiento debido a que trabaja en base a pedidos, pero lleva un control de la materia prima por medio de facturas.

**Control de Personal:** La empresa no lleva un control estricto de la hora de entrada y salida de los trabajadores; sin embargo para el propietario es muy importante la puntualidad. En caso de enfermedad el empleado presentan una constancia médica y el propietario le proporciona los días necesarios para su recuperación.

**Establecimiento de Estándares:** Se lleva un control de lo que se realiza en la empresa para establecer estándares encaminados a mejorar el proceso productivo de la empresa.

**Control de Ingresos y Egresos:** En la empresa los ingresos y los egresos se controlan de una manera informal, simplemente realizando anotaciones de todos los gastos que se realizan así como también de los ingresos que se obtienen.

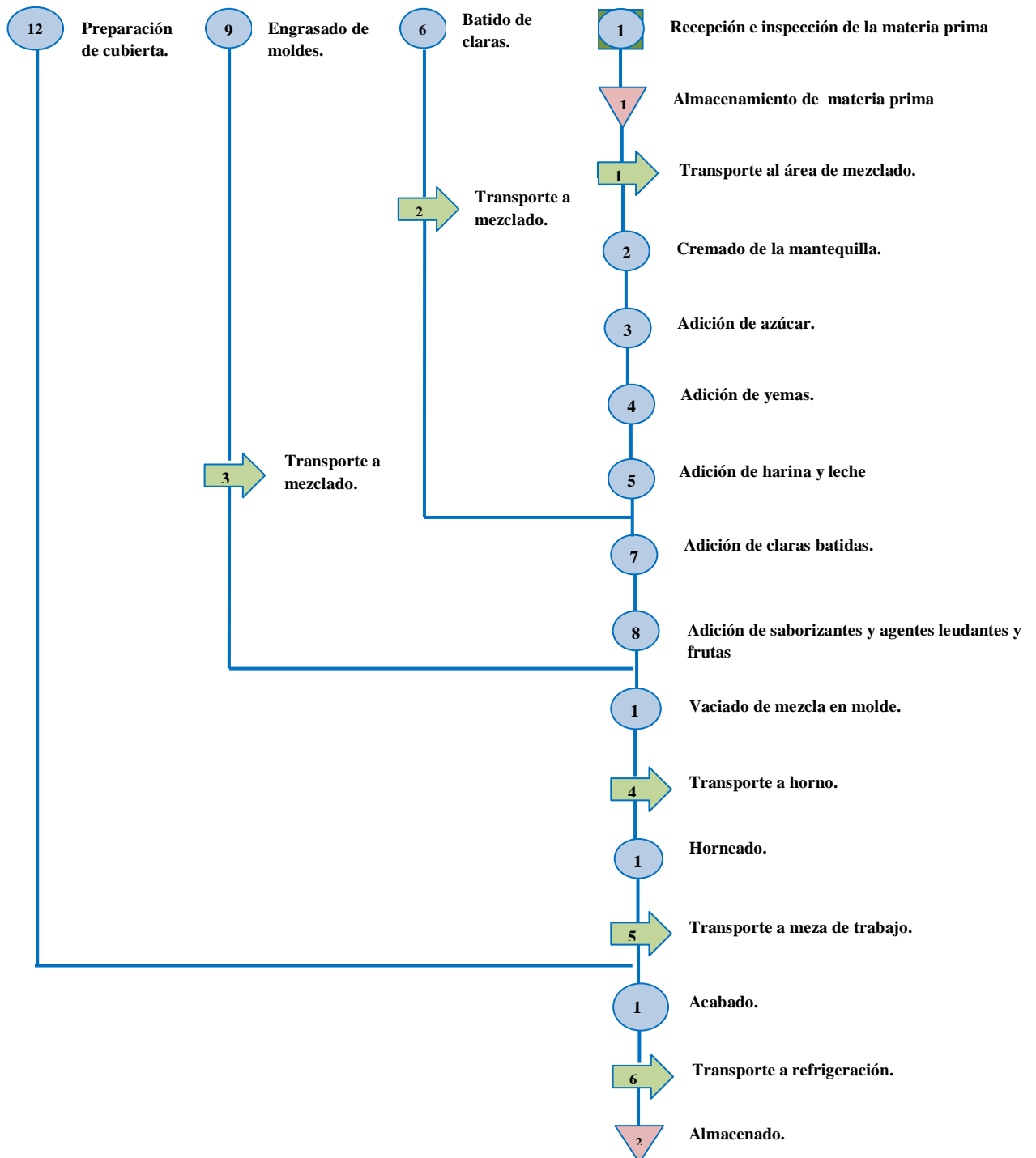
**Corrección:** En caso de que los resultados deseados no se logren obtener correctamente, es posible realizar las correcciones pertinentes a cada caso para que así se logre reducir el número de productos defectuosos para poder satisfacer a los clientes.

**Retroalimentación:** Se espera que a través del control que se aplica a la elaboración de productos de hierro se obtenga información para poder mejorar alguna deficiencia que haya o que esté ocurriendo en el proceso productivo, específicamente en cada uno de los productos que se elaboran.



## 5.2.2. Capacidad Productiva.

### Flujo del Proceso de Producción de Pasteles.



## Simbología



Recepción e Inspección



Transporte.



Almacenamiento.



Operación.

## Dentro de la Maquinaria Utilizada se encuentra:

- ✓ Hornos industriales.
- ✓ Batidoras Industriales.
- ✓ Cuarto Frío.
- ✓ Molina de Nixtamasa.
- ✓ Laminadora.
- ✓ Balanza.
- ✓ Licuadora.
- ✓ Rodillos.
- ✓ Cuchillos.
- ✓ Tasas medidoras.
- ✓ Camaras refrigeradoras.
- ✓ Moldes.

#### 5.2.2.1. Capacidad Instalada.

En términos de la industria manufacturera en general, la capacidad instalada se refiere al volumen de producción que se puede obtener con los recursos disponibles de una compañía en determinado momento (recursos como dinero, equipos, personal, instalaciones, etc.).

La manera de obtenerla, es calcular cuántas unidades de producto puede la empresa fabricar por hora, y multiplicar eso por las horas laborables disponibles. Normalmente se calcula por familia de productos, ya que son los que comparten un proceso similar y nos puede dar una tasa de producción promedio.

#### 5.2.3. Capacidad Mercadológica- Comercial.

Dentro de esta capacidad se ha tomado en cuenta las cuatro variables de la mercadotecnia mejor conocida como las cuatro p's: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- ✓ **Producto:** Dentro de esta se encuentran las características con las que cuenta el producto. En la “Tartaleta Café and Deli” se fabrican alrededor de 100 productos diferentes. Entre los cuales están: cheese cake, pasteles, pasteles línea

fondant, bebida y comida gourmet, lo cual cada uno de los diferentes productos cuenta un logotipo etc.

- ✓ **Precio:** El precio varía según el tamaño del producto y los insumos que se ha utilizado para su elaboración.
  
- ✓ **Plaza:** Dentro de esta variable se encuentran los canales de distribución y en el caso de La “Tartaleta Café and Deli” los canales de distribución utilizados son dos: el productor-consumidor final y el productor- distribuidor y consumidor final; además de una excelente ubicación.
  
- ✓ **Promoción:** En relación con esta variable la empresa tiene su propio departamento de marketing, la publicidad la hace en radio, televisión, hojas volantes, página de internet, publicidad móvil. Ofrece promociones a clientes, rifas de pasteles por cumpleaños o participación. Y un eslogan que diferencia a la empresa.

#### **5.2.4. Capacidad Financiera.**

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones por citar algunas.

En relación a lo anterior La “Tartaleta Café and Deli” se considera una empresa con la suficiente liquidez para efectuar pagos aunado a un margen de utilidad razonable y con muchas oportunidades de crecimiento.

#### **5.2.5. Capacidad de Recursos Humanos.**

La capacidad de Recursos Humanos con que cuenta la “Tartaleta Café and Deli” consta de las fases siguientes:

**Reclutamiento:** Esta se realiza cuando existe la necesidad de nuevos empleados, se hace a través del reclutamiento interno y externo el cual es ejecutado por el departamento de Recursos Humano, los aspirante tienen que llenar una solicitud de empleo anexar el currículum y otros documentos respectivos y es este quien decide si contratarlo o no en base a experiencia y a conocimiento sobre el puesto.

**Selección:** Es realizada mediante la recepción de currículum, los cuales son revisados y posteriormente clasificados para decidir quienes cumplen con los requisitos del puesto .Se realiza tomando en cuenta diferentes factores tales como:

- ✓ Conocimientos generales sobre todo lo relacionado a la repostería, atención al cliente, cajeros.
- ✓ Conocimientos requeridos sobre el puesto a ocupar.

- ✓ Habilidades y destrezas que pueda tener el candidato y que puedan servir de apoyo dentro de la empresa entre otros.
- ✓ Una vez cumplido los requisitos se pasa a las entrevista luego a las respectivas pruebas.

**Contratación:** Esta se hace de manera permanente. Después que el empleado haya pasado el mes de prueba se le contrata.

**Inducción:** La empresa no tiene un manual de descripción de puestos ni manual de bienvenida definido o por escrito que sirva como guía al nuevo empleado, las encargadas son las responsable de dirigir y enseñar al nuevo personal. Excepto cuando en el personal de nuevo ingreso pasa el mes de de prueba el área de Recurso Humano es el encargado de comunicar cuando hay inducción para conocer en si sobre la empresa y darles a conocer sobre sus derechos, deberes y obligaciones como trabajador.

**Capacitación:** Esta se realiza cuando es necesaria; como una retroalimentación sobre un determinado tema o implementación de nuevos productos, comité, o cuando surge nuevos cambios, o ingreso de nuevo personal, etc.

**Evaluación de Desempeño:** este se realiza cada seis meses con cada uno de los empleados, se hace de forma escrita y verbal con un formato establecido con diferentes requisitos a evaluar, si el empleado no pasa la evaluación se le da un periodo de prueba

de 15 días, si mejora se queda en la empresa, si no mejora lo despiden y da por finalizado el contrato.

## **5.2.6. Capacidad de Investigación y Desarrollo.**

### 5.2.6.1. Capacidad Tecnológica.

En cuanto al grado de tecnología con que cuenta la “Tartaleta Café and Deli” se considera excelente tecnología adecuada y necesaria para la fabricación y elaboración de la amplia gama de productos comercializados por ellos, y a la vez disminuir el esfuerzo físico de los empleados. Logrando así una mayor competitividad frente a los rivales y al mismo tiempo obtener una mayor penetración en el mercado.

## **5.2.7. Estrategia Actual.**

En la actualidad, la estrategia utilizada en la empresa se enfoca en la diferenciación de los productos como: calidad, tamaño, precio, sabor, ya que son elaborados con los mejores ingredientes; así como también la atención al cliente. Estrategia que hasta el momento ha dado los resultados esperados ya que sigue siendo un producto con gran aceptación en el mercado miguelero y a la vez satisfaciendo gustos y necesidades de los clientes.

### **5.2.8. Precios y Costos: Análisis Competitivos.**

En relación a los precios y costos de comercialización y fabricación de los diferentes productos, la empresa considera que los precios van acorde a los costos de fabricación, ya que no difieren de los precios de la competencia logrando así estar siempre dentro de los primeros en su industria.

#### **5.2.8.1. Posición Competitiva de la Empresa.**

A pesar de no utilizar toda la capacidad instalada, debido al poco espacio físico para laborar la “Tartaleta Café and Deli”, mantiene una posición competitiva adecuada, puesto que sus costos de fabricación hacen que los precios y la buena aceptación se mantengan dentro de un rango aceptable por la población.

### **5.2.9. Aspectos Estratégicos de la Empresa.**

A medida que la empresa se va posicionando en el mercado y ha logrado adaptar el producto, al mismo tiempo va adquiriendo ventajas competitivas. Ventajas que utiliza para mantenerse en el mercado con la misma o mayor fuerza que sus competidores y a la vez expandirse. Estos aspectos deben basarse en la calidad del producto y el buen precio y la excelente atención al cliente.



Después de haber analizado la situación interna de la Empresa se encontraron fortalezas y debilidades las cuales se detallan a continuación:

### 5.2.10. Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materia prima de calidad</li> <li>✓ Productos de alta calidad</li> <li>✓ Uso de tecnología</li> <li>✓ Cuenta con Objetivos institucionales</li> <li>✓ Tiene políticas institucionales</li> <li>✓ Cuenta con valores</li> <li>✓ Productos personalizados</li> <li>✓ Amplia gama de productos</li> <li>✓ Aumento en los ingresos por venta</li> <li>✓ Posee capital propio</li> <li>✓ Buena atención al cliente</li> <li>✓ Productos con aceptación en el mercado</li> <li>✓ Control de higiene en los productos</li> <li>✓ Ubicación estratégica de salas de venta</li> <li>✓ Capacitaciones cada seis meses</li> <li>✓ Buena presentación de productos</li> <li>✓ Publicidad</li> <li>✓ Innovación continua en los productos</li> <li>✓ Investigación de diseños nuevos e innovadores.</li> <li>✓ Posee equipo de transporte</li> <li>✓ Canal de distribución directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa no posee Misión propia</li> <li>✓ No cuenta con Visión propia</li> <li>✓ No posee una Estructura Organizacional definida</li> <li>✓ El Reglamento Interno de Trabajo está en proceso de revisión pero aun no ha sido aprobado</li> <li>✓ Los Manuales Administrativos no están elaborados para la empresa, por lo tanto no son proporcionados a los empleados</li> <li>✓ Existe rivalidad entre los empleados, individualismo. Difusión de rumores, falta de confianza, envidia y egoísmo.</li> <li>✓ El clima organizacional actual es inadecuado</li> <li>✓ Relaciones interpersonales deficientes</li> <li>✓ Sistema de recompensas inexistente</li> <li>✓ No se cuenta con un método de evaluación del desempeño definido</li> <li>✓ Falta de capacitaciones enfocada a desarrollo personal y convivencia entre equipo.</li> <li>✓ Toma de decisiones centralizada</li> <li>✓ Falta de motivación hacia los empleados</li> <li>✓ No se respetan los niveles de autoridad</li> <li>✓ No existe reconocimiento hacia los empleados por el trabajo bien realizado</li> </ul>

## **5.3. ANALISIS EXTERNO**

### **5.3.1. Análisis Competitivo y la Industria.**

#### 5.3.1.1. Características Económicas de La Industria.

**Alcance de la Rivalidad Competitiva:** El alcance de la rivalidad de “La Tartaleta Café & Deli” es solo a nivel local, ya que las ventas son realizadas en la ciudad de San Miguel; puesto que solo poseen una fábrica de la cual distribuyen a las dos sucursales que poseen en San Miguel.

**Nomina de Compañías en la Industria:** alrededor de 8 compañías. Ejemplo: Pizza Hut, Pastelería Lorena, Pastelería francesa, Panadería Garcilaso, Panadería La India, Mister Donut, Pan Lido, Pastelería kendy’s Desserts Cookies & Cakes”, The Coffee Cup.

**Facilidad de Ingreso/Salida:** actualmente la empresa se encuentra en expansión siempre localmente ya que en el mes de Octubre se piensa inaugurar la tercera sala de ventas la cual estará ubicada junto a las instalaciones del Hotel Villa San Miguel, la cual contara con un amplio local y una gran variedad de nuevos productos, para brindarle una mejor atención a sus clientes.

**Tecnología / Innovación:** los cambios tecnológicos van de la mano con las exigencias del mercado; ya que la empresa realiza mejoras continuas en su maquinaria y equipo indispensables, para que los empleados realicen los mejores productos del mercado.

**Características del Producto:** los productos de las empresas rivales con los de la empresa en estudio se diferencian en cuanto a la calidad y la cantidad, porque aunque los precios sean mayores se percibe la diferencia en el tamaño de los productos y en su incomparable sabor, ya que la mayoría de los productos que se ofrecen son elaborados con ingredientes importados desde Italia.

**Economías de Escala:** la empresa, si realiza economía de escala, ya que la materia prima se compra en grandes cantidades ya que los insumos necesarios para la elaboración son en su mayoría importados.

**Efectos del Aprendizaje y la Experiencia:** la importancia de aprender haciendo se basa en que de esta manera el producto se va perfeccionando cada vez más, y de esta forma crear mejores productos y por ende más clientes.

**Utilización de la Capacidad:** se calcula que se utiliza de un 80% a 85% de la fábrica en su totalidad; del cual la tartaleta utiliza de 15% a 20%, esto es debido a que la fábrica es compartida con la Pastelería Lorena. Esto es en parte decisivo para el logro de la eficiencia de producción a bajo costo, debido que al no ser eficiente surge el desperdicio

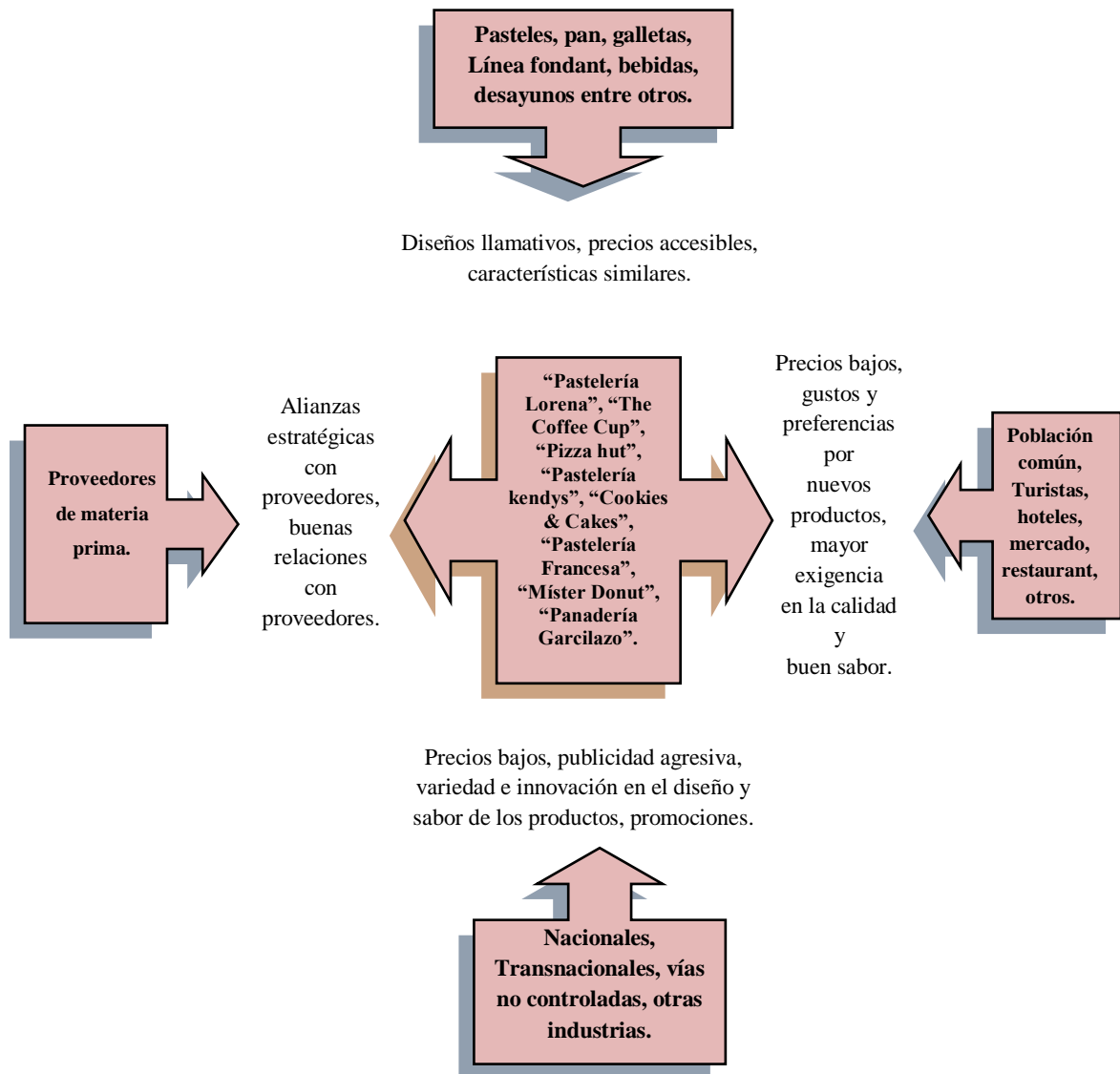
y esto aumenta los costos de fabricación. Pero en épocas donde la demanda aumenta se utiliza el 100% de la fábrica y según el dueño es en el mes de mayo, Diciembre cuando la demanda aumenta.

**Rentabilidad de la Industria:** la industria es muy rentable ya que cada vez más empresas pretenden ingresar a la industria, y el mercado es bastante amplio para los nuevos competidores.

**Las Características Económicas de la Industria:** el carácter económico de cada industria en particular varía conforme a diversos factores que serán los que determinaran si los futuros prospectos de utilidades serán malos, aceptables o excelentes.

### 5.3.1.2. Cinco Fuerzas Competitivas.

#### Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas.



Al hacer mención de las cinco fuerzas competitivas, nos referimos a una herramienta de gran utilidad puesto que ayuda a la realización de un diagnóstico de manera sistemática respecto a las principales presiones competitivas en un mercado nacional e internacional, y evaluar así la fortaleza e importancia en cada una de estas.

La importancia de la utilización de esta herramienta, radica en que cada una de las empresas posee diferentes características en relación a cada una de las fuerzas competitivas, por ende es necesario un correcto y adecuado análisis, de las fuerzas antes mencionadas. De modo que estas puedan aportar a la empresa mayores conocimientos de la competencia y de la empresa misma.

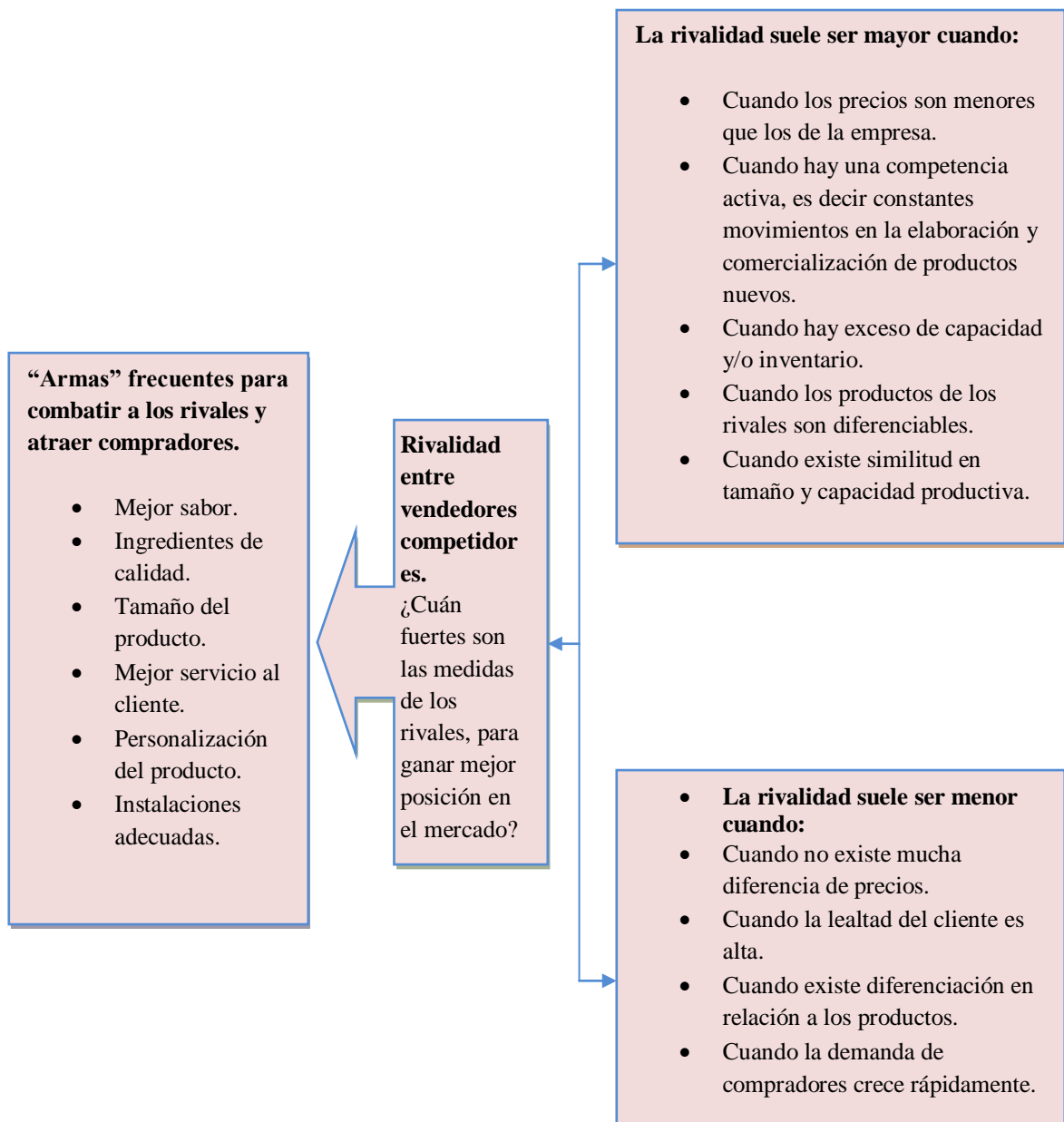
### **1- Presiones Competitivas Asociadas a las Maniobras Competitivas entre Vendedores Rivales.**

La mayor rivalidad existente en la industria se basa en la competitividad de la calidad, el tamaño y las características distintivas que presentan los diferentes productos, por ello es necesario mantener un estándar de calidad y diferenciación de los productos ya que estas características son las armas más importantes en el campo de batalla económico.

En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde se lucha por conseguir el mayor número de clientes y posicionarse en la mente de estos. Debido a

esto “La Empresa” elabora productos de calidad y un exquisito sabor para tener la preferencia de los clientes, además de darlos a buen precio y brindar un buen servicio.

### **Armas para Competir y Factores que Afectan la Intensidad de la Rivalidad.**



### **La Rivalidad se Intensifica a Medida que Aumenta el Número de Competidores.**

En la ciudad de San Miguel, existen alrededor de 8 competidores que son fabricantes y vendedores. Además de pequeños fabricantes que se dedican a la elaboración de repostería para distribuirlos a pequeños comerciantes, como es el caso de tiendas y comedores. Todas estas empresas día a día intensifican la rivalidad en el mercado competitivo.

Generalmente la competencia se desarrolla en cuanto a empresas de tamaños y capacidades similares, a excepción de las empresas que lideran la batalla competitiva por su poder comercial y expansión geográfica; es decir las que son poseedoras del mayor número de sucursales, en este caso, en la ciudad de San Miguel, “La Tartaleta Café and Deli” está clasificada como pequeña empresa y por ende las empresas más grandes ejercen mayor presión sobre las demás compañía debido a la capacidad y tamaño que ellas poseen.

### **La Rivalidad a Menudo es más Poderosa cuando la Demanda del Producto Aumenta.**

Generalmente la demanda de productos aumenta en el mes de mayo y de diciembre, ya que es la época en la cual se da el mayor número de festividades y días especiales. Es por ello que la demanda aumenta, y es necesario que las empresas cuenten



con diversos recursos óptimos para la producción para lograr mantenerse dentro de la competencia. La Empresa al igual que las demás empresas utiliza estrategias como la calidad del producto, atención al cliente, para incrementar las ventas y a la posicionarse en el mercado.

**La Rivalidad es más Intensa cuando las Condiciones de la Industria tientan a los Competidores a emplear Reducciones de Precios u otras armas Competitivas.**

La rivalidad entre los competidores se intensifica cuando ha pasado el periodo de mayores ventas y con productos aun en inventario es necesario reducir la producción para lograr vender todo el producto.

Este caso se ve con mayor énfasis cuando un producto es perecedero o es de temporada, como es el caso de la empresa en estudio puesto que se dedican a la elaboración de comida y bebida gourmet, pasteles, postres.

En cuanto a los pasteles el tiempo máximo de duración es de tres días luego empiezan a descomponerse, es por ello que prefieren reducir los precios de los productos, ponerlo en promoción para venderlos lo más pronto posible, si no se logra lo que hace la empresa es regalarlo a los empleados o botarlo.

Hoy en día, la rivalidad entre empresas se ha intensificado sobre todo en aquellos que se consideran competidores activos, refiriéndose al lanzamiento de nuevos productos para el logro de una mejor posición en el mercado. Al decir, “competencia activa” nos referimos a las diferentes presiones que se ejercen mutuamente los miembros de una industria, presiones como: la baja en los costos de elaboración de productos y en los precios de los productos, siendo esta una amenaza para nosotros como empresa.

Dentro de este aspecto, la empresa se encuentra en un entorno en donde la rivalidad es muy pareja, ya que los precios ofrecidos se consideran competitivos porque son similares a los de la competencia, en cuanto a la calidad de los productos se puede decir que la empresa es bastante competitiva ya que sus productos se identifican por la calidad, incomparable sabor, preferencia y gusto de los clientes.

Sin embargo al momento de realizar o aplicar una estrategia, esta debe ser muy bien planificada puesto que es un mercado saturado y los movimientos realizados por las diferentes empresas se ven absorbidos rápidamente por sus competidores, siendo así absolutamente necesario el vigilar los movimientos de los rivales. Del mismo modo sucede al pertenecer a un mercado de menos de cinco competidores, puesto que no es difícil descifrar si un movimiento es ofensivo o defensivo.

La industria de elaboración de pasteles y reposterías al ser un rubro tan saturado, la rivalidad entre las empresas varía en base a diferentes situaciones, por ejemplo cuando

los productos ofrecidos por estos son de similares características es decir, que de cierta forma son productos estandarizados, siendo para los consumidores igual el adquirir el producto en una pastelería u otra.

Caso contrario es cuando las empresas emplean estrategias de diferenciación en relación a los productos que comercializan, logrando así el acaparar la atención del consumidor y de posicionarse en su mente. La empresa en estudio, se basa en la estrategia de diferenciación de ingredientes de alta calidad para elaborar productos de buen sabor y de gran tamaño, y aun así los precios de los productos son similares a los de la competencia al mismo tiempo se ofrece una atención personalizada que se le da a los clientes.

## **2 - Presiones Competitivas Asociadas a la Amenaza de Nuevos Actores.**

Los nuevos participantes de la industria aportan normalmente mayor capacidad ya que tiene el deseo de conquistar el mercado y la industria; ello origina que las empresas ya establecidas reduzcan los precios y creen nuevas estrategias para contrarrestar los ataques repentinos de los nuevos participantes; pero las mayores presiones competitivas son provenientes de las empresas ya existentes.

## **La Presencia de Economías de Escala Considerables en la Producción o en otras Áreas de Operación.**

Debido a que las empresas establecidas gozan de ventajas de costos a gran escala estas obligan a los competidores que inician a entrar con una base de gran escala o con una desventaja de costos altos. Las empresas pequeñas se ven en la necesidad de iniciar sus operaciones con un nivel elevado de producción para mantenerse al nivel de empresas.

La empresa inicio sus operaciones con costos altos para competir de esta manera con las demás empresas; arriesgándose a reducir sus utilidades para permanecer en el mercado.

Las empresas titulares adquieren grandes volúmenes de materia prima y por ende obtienen un bajo costo de producción, de esa forma es como sus productos tienen un costo muy competitivo.

## **Desventajas de Costos y Recursos no Relacionadas con la Escala de las Operaciones.**

Esto se debe a que los participantes ya establecidos pueden tener ventajas de costos y recursos, que los nuevos participantes no poseen o no están en la disponibilidad

de obtener tan fácilmente; esto se da debido al tiempo que tienen de operar las empresas más antiguas, ya que cuentan con la lealtad por parte de sus proveedores, manteniendo así el poder de negociación sobre los precios para obtenerlos a precios más cómodos que les permitan obtener una ventaja sobre los costos.

Además estas empresas tienen otra ventaja que es la curva del aprendizaje y la experiencia; ya que por el tiempo de estar en funcionamiento gozan de mayor y mejor aprendizaje y experiencia. La empresa inicio a elaborar con mano de obra de muy buena calidad y esto permitía que no hubiera mucho desperdicio de la materia prima ya que los empleados y el propietario contaban con experiencia en el trabajo.

### **Sólidas Preferencias de Marca y Altos Grados de Lealtad del Cliente.**

Una de las barreras más grandes para los nuevos participantes la representa la lealtad de los clientes hacia las marcas introducidas por las empresas ya establecidas, esto genera que a las pequeñas empresas o nuevos participantes se les dificulte abrirse paso en el mercado y por ello necesitan de una publicidad muy intensa para dar a conocer sus productos.

Además de dar precios más bajos y márgenes elevados de calidad para mostrar a los compradores las ventajas de cambiarse de marca, en el caso de la empresa cuenta con un área de marketing que le ayuda a lograr ventaja competitiva.

### **Altos Requisitos de Capital.**

Para poder entrar a la industria se requiere de mucho capital para poder invertir, ya que el equipo utilizado para la elaboración de los pasteles, comida y bebida gourmet tienen costos bastante elevados, además para la distribución del producto se requiere equipo de transporte, todo esto requiere de mucha inversión lo cual hace muy limitada la introducción de nuevos competidores a la industria. Además de la maquinaria las nuevas empresas deben de contar con buena publicidad para lograr un mayor reconocimiento.

### **Las Dificultades de Construir una Red de Distribuidores o Minoristas.**

En la industria es necesario construir una red de distribuidores o minoristas, para mantenerse dentro de la competencia ya que de esta manera pueden realizar mayores ventas y mantenerse en el gusto del cliente; porque sus productos se dan a conocer mediante la publicidad. En este caso, la empresa se encarga por si misma de la distribución de sus productos por medio de ruteos ya sea para el traslado de producto a la tienda o domicilios realizados por los empleados.

### **Políticas Regulatorias Restrictivas.**

Las dependencias gubernamentales pueden limitar e incluso bloquear la entrada a nuevos participantes dependiendo de los costos que ello implique.

## **La Capacidad e Inclinación de los Titulares de la Industria por Emprender Iniciativas Ambiciosas para Bloquear la Entrada a los Interesados en Hacerlo.**

Las empresas ya instaladas poseen la facultad de recursos financieros estables, y ello es una ventaja sobre los nuevos competidores debido a que estas empresas ya instaladas mantienen el control de la competencia y pueden generar una lucha encarnizada.

Esto implica que dichas empresas no permitirán el ingreso a los nuevos competidores. La empresa ha luchado para mantenerse en el mercado, ha tenido que sobrevivir a varias barreras, pero ha sabido mantenerse, y crecer cada día más en el mercado.

### **3- Presiones Competitivas de Vendedores de Productos Sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa cuando cualquier sector disminuye la calidad de sus productos por debajo de un límite, por el cual el cliente está dispuesto a pagar o incrementa el precio por arriba de este límite.

La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es más elástica cuando ante un

pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo, y la demanda es inelástica, cuando la cantidad demandada del producto varía poco ante un cambio en los precios.

Los sectores que ofrecen los productos sustitutos, si bien no son un competidor directo del sector productivo, bajo ciertas circunstancias pueden provocar que el cliente deje de consumir los productos que ofrece, este sector productivo en el mercado y comience a consumir los productos sustitutos. Dentro de los cuales se encuentran: los pasteles helados, flanes, tartaletas, comidas y bebidas entre otros. Lo cual depende de tres factores:

1. El fácil acceso a la compra de estos productos, es decir la diferencia en los precios de estos, creando complicaciones para la industria.
2. Al ser los productos sustitutos similares en calidad, funcionalidad u otros atributos a los de la empresa en estudio, se torna amenazador puesto que el consumidor sabrá que aparte de satisfacer las mismas necesidades y de ser de buena calidad es de menor precio, por lo que es lógico que los consumidores se inclinaran por la adquisición del producto sustituto.
3. Los costos a incurrir al momento de cambiarse a los productos sustitutos influyen de gran manera, puesto que de ser mayores los costos los empresarios desistirán de la idea ya que, no correrán riesgos innecesarios como la pérdida del mercado o el cambio de proveedores. Caso contrario sucede, si los costos son menores que



lo esperado debido a que tienen la oportunidad de persuadir al consumidor por medio de la reducción del precio, o cambio de un nuevo producto a la incorporación de similares características de los productos anteriormente fabricados; debilitando así, las presiones competitivas que se tenían antes.

#### **4- Presiones Competitivas Provenientes del Poder de Negociación del Proveedor y la Colaboración Proveedor - Vendedor.**

Otra de las fuerzas competitivas que puede ejercer presión o no sobre las empresas es la de los proveedores, la cual dependerá de quien posee el poder de negociación entre ellos y la empresa.

Los proveedores, son los encargados de la distribución de los insumos necesarios para la elaboración de productos a las empresas, con los que la empresa posee alguna especie de contrato que garantice la obtención de los insumos necesarios para que se realice cada uno de los productos que la empresa brinda.

Siempre que los proveedores posean el poder de negociación, es decir el poder de determinar los términos y condiciones del artículo que proveen, será mayor la presión ejercida hacia la empresa ya que por lo general esto sucede cuando una empresa cuenta con un solo proveedor o una cantidad mínima de estos en relación a la distribución de un mismo artículo.

Existen factores para poder determinar si existe presión alguna por parte de los proveedores hacia la empresa entre los cuales se pueden mencionar, la disponibilidad de los insumos con diferentes proveedores a precio de mercado, es decir que en estos casos es la empresa quien posee dicho poder debido a la existencia de varios proveedores dentro del mismo rubro.

Caso contrario, cuando existen proveedores principales de ciertos artículos, puesto que al no existir competencia estos tienen la oportunidad de disponer de las condiciones de negociación entre ellos y las diferentes empresas, en relación a la fijación de precios. Es este aspecto cabe mencionar que el dueño no quiso entrar en aclaraciones por motivos personales.

#### **5- Presiones Competitivas Provenientes del Poder de Negociación del Comprador y de la Colaboración.**

Para determinar si la relación existente entre vendedor y comprador representa una fuerza competitiva fuerte o débil depende de lo siguiente:

- ✓ Si algunos o muchos compradores tienen poder de negociación suficiente para obtener concesiones de precios y otros términos y condiciones de ventas favorables.
- ✓ El grado de importancia competitiva de las sociedades estratégicas vendedor-comprador en la industria.

Generalmente el poder de negociación que poseen los compradores al momento de adquirir un determinado tipo de producto es fuerte solo para aquellos compradores mayoristas y a diferencia de estos los consumidores individuales casi nunca tienen poder de negociación.

En relación con la empresa, esta solo cuenta con ventas a minoristas y salas de venta ya que no distribuye sus productos a ninguna otra empresa del mismo rubro, que en este caso serian los compradores fuertes, y como se menciono anteriormente el poder de negociación es bajo porque no le puede vender a cualquier empresa sus productos.

Se considera importante la fortaleza conjunta de las cinco fuerzas competitivas para que la industria genere una buena rentabilidad, ya que el análisis de cada fuerza nos aporta información valiosa de la competencia en un mercado específico, también contribuye a detectar si la industria es atractiva o no competitivamente.

#### 5.3.1.3. Impulsores del Cambio en La Industria.

En la industria existen ciertas fuerzas dominantes que crean, incentivan o presionan para el cambio, dichas fuerzas se conocen con el nombre de “Fuerzas Impulsoras” que influyen en el cambio que tendrán lugar en la estructura y en el medio ambiente de la industria. Para realizar un análisis de las fuerzas impulsoras es necesaria la identificación de ellas y la evaluación del impacto que tendrán en la industria.

### **Internet y las Nuevas Amenazas que el Comercio Electrónico Engendra en la Industria.**

La empresa cuenta con una página electrónica donde los clientes pueden acceder para verificar los productos que se elaboran en la misma, además de las nuevas líneas de productos, y un poco de la historia, compras de otro lugares se le dan el número de cuenta para que depositen el dinero y se le lleva el producto donde lo deseen y manda una copia por medio de fax son impulsores importante ya que esta medida tecnológica genera una competencia más audaz.

### **Incremento en la Globalización de la Industria.**

Como se percibe una competencia muy fuerte, existen planes de incrementar el negocio, pero a nivel nacional, internacional creando así nuevas sucursales.

### **Cambio en el Índice de Crecimiento a Largo Plazo de la Industria.**

Debido a que cada vez más el número de empresas en la industria aumenta, es necesario enfatizar la calidad del producto, y cumplir gusto y exigencia de los cliente para ser una empresa líder e incrementar la fuerza compradora de productos, para posicionarse a un buen nivel en el mercado; y que las empresas recientes no sean una competencia fuerte.

### **Cambios en Quienes Compran el Producto y en la Forma en que lo Utilizan.**

Los clientes como parte esencial de la industria perciben o exigen cada vez mayores y mejores beneficios, del producto; y la competencia como tal se basa agresivamente en obtener la mayor clientela, por lo tanto esta siempre en la mejora constante del sabor, la calidad y el tamaño de los productos y la atención al cliente.

### **Innovación del Producto.**

En relación a la innovación del producto, se puede decir que ha habido cambios significativos puesto que anteriormente solo se fabricaban unos cuantos pasteles, pocas bebidas, no habían desayunos ni comida variada tipo gourmet, en la actualidad cuenta con una variedad de producto de alta calidad, posee una carta con mucha variedad desde salado a producto dulce, todo tipo de comida y bebida gourmet entre otros.

### **Cambio Tecnológico.**

Los avances tecnológicos no solo crean la posibilidad de elaborar mejores productos sino que permite que las empresas agilicen su producción, además de reducir costos de fabricación.

### **Innovación en la Mercadotecnia.**

El internet juega un papel muy importante ya que a través de ese medio se realiza una innovación publicitaria y estos impulsan a los clientes como tales a considerar dicho producto y a las demás empresas a estar a la vanguardia, la empresa cuenta con esta área para incrementar sus ventas y atraer nuevos clientes potenciales y actuales.

### **Difusión de Conocimientos Técnicos Prácticos entre más Empresas y más Países.**

El avance tecnológico es una fuente de cambio ya que genera que las fuentes de cambio se modernicen, pero no hay un intercambio tecnológico entre empresas. Pero en el ámbito internacional, es todo lo contrario puesto que para las empresas este es uno de los principales objetivos para el alcance de sus metas.

### **Influencia Reguladora y Cambios en las Políticas del Gobierno.**

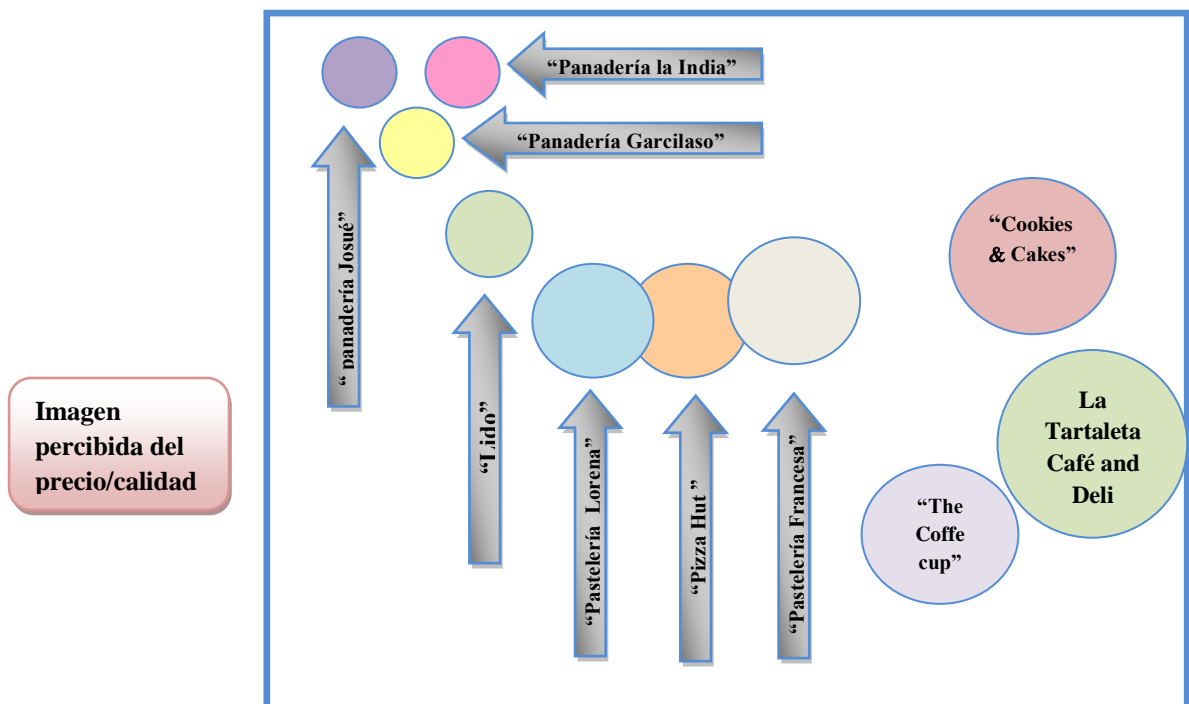
El reciente cambio político generara nuevas políticas que sean beneficiosas para las empresas nacionales e internacionales y a la vez la influencia reguladora coordinara la competencia entre las empresas, dando lugar a las empresas nacionales para la expansión de su mercado meta.

### Reducciones en la Incertidumbre y en el Riesgo de los Negocios.

Al existir una normalidad en el volumen potencial del mercado, es tentador para nuevos participantes entrar en competencia y la empresa se ha logrado establecer y mantenerse con ingresos normales y reduciendo la incertidumbre en el riesgo de negocio. Sin embargo no ha podido disuadir los miedos al ámbito internacional debido a los costos elevados y a temor de no ser aceptado en el mercado.

#### 5.3.1.4. Posiciones Competitivas de La Empresa: Débiles y Fuertes.

### Mapa de Grupos Estratégicos



En la actualidad, la empresa se mantiene en una posición competitiva muy aceptable a nivel oriental, es decir que tiene la capacidad de competir con las empresas rivales en cuanto a sus precios ya que estos son muy similares a los de la competencia. Sin embargo, existen competidores fuertes, que se dedican al mismo rubro y que además están a nivel nacional, como la “Pastelería Lorena” y “The Coffee Cup” es allí donde sobresale la calidad de la empresa para poder acaparar el mercado de consumidores.

Como competidores débiles se pueden considerar aquellas panaderías que no están constituidas y no cuentan con una tecnología adecuada para la elaboración de los productos y que además no cuentan con una sala de ventas ni estrategias para la comercialización de los productos que elaboran.

#### 5.3.1.5. Medidas Estratégicas de Los Rivales.

Es necesario dentro de la industria conocer los puntos fuertes y débiles de las empresas rivales, para así predecir o anticipar los movimientos estratégicos que quizá emprendan los competidores en el mercado. El mercado en el que compite la empresa se encuentra fragmentado en micro y pequeños, medianas y grandes empresas.

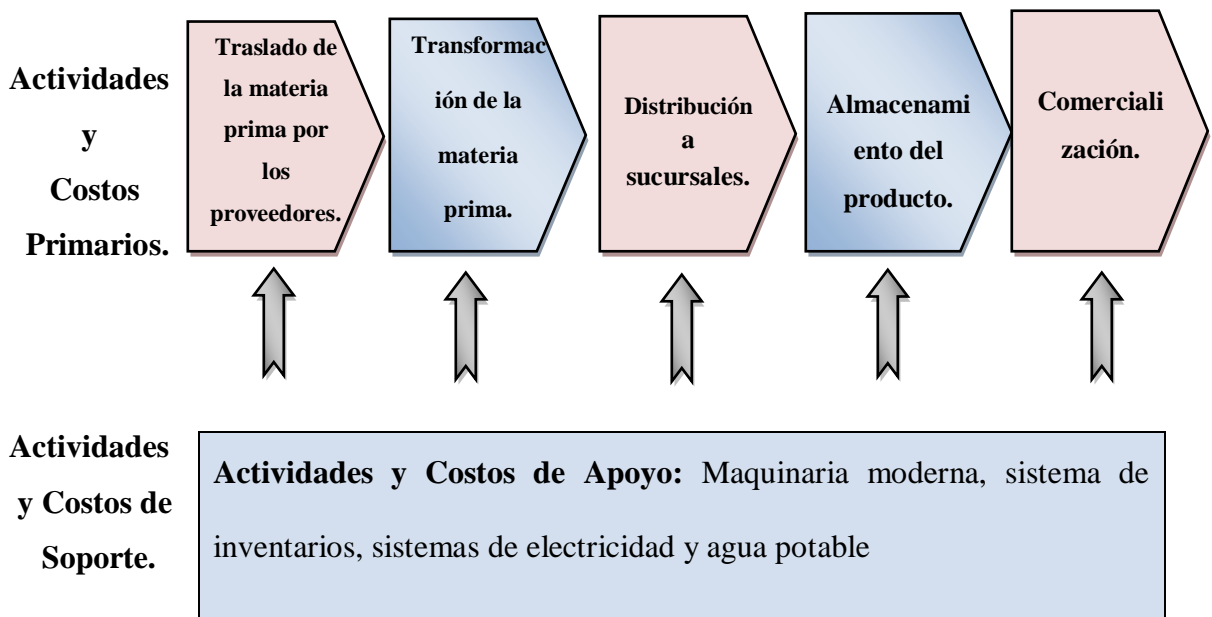
Al investigar las estrategias de las demás empresas debe tenerse en cuenta ciertos criterios como determinar qué empresa tiene o es poseedora de la mejor estrategia, y cuales empresas tienen las estrategias más débiles o deficientes. Entre las empresas que



poseen mejores estrategias se encuentran “Pastelería Lorena”, “La Pastelería Francesa” y “Pastelería Cookies & Cake”. Dentro de las poseedoras de las estrategias más débiles están las empresas más pequeñas ya que no producen grandes volúmenes de venta y esto genera mayores costos y mayores desventajas.

También es necesario determinar que empresas tienen la posibilidad de lograr una posición privilegiada en el mercado y cuales están destinadas a perder terreno dentro del mercado, esto siempre relacionado a las estrategias de posicionamiento. Además, de identificar que empresas lideran el mercado para saber y conocer a que se estarán enfrentando.

### 5.3.1.6. Factores Claves Para el Éxito Competitivo.



### **Actividades Primarias.**

- ✓ **Manejo de la cadena de abastecimiento.** Son las actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, materia prima, energía, partes y componentes; recibir, almacenar, inspección y manejo de inventario.
- ✓ **Traslado de la materia prima por los proveedores.** se refiere a la adquisición de la materia prima por parte de la empresa.
- ✓ **Transformación de la materia prima.** Proceso de elaboración de los productos a comercializar como los pasteles de pan.
- ✓ **Distribución a sucursales.** Terminado el producto se dispone al respectivo abastecimiento de las sucursales.
- ✓ **Almacenamiento de los productos.** Una vez entregado el producto a las respectivas sucursales, se dispone al refrigeramiento de los pasteles y a la exhibición en vitrina
- ✓ **Comercialización.** Son las actividades, costos y activos asociados a la distribución física del producto.
- ✓ El producto se puede comercializar directamente, y en sala de venta.
- ✓ **Ventas y marketing** Son las actividades, costos y activos asociados a la fuerza de ventas, es decir publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado entre otros. Que son actividades realizadas a profundidad.
- ✓ Son las actividades, costos y activos asociados a la fuerza de ventas, es decir publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado entre otros. Que son actividades realizadas pero no a profundidad.
- ✓ **Servicio.** Son las actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, relacionado con el servicio a domicilio.

### **Actividades de costos y apoyo.**

- ✓ Son las actividades, costos y activos asociados al control general, a pesar de que no se cuenta con una técnica de control específica, se posee registro sobre las finanzas, contabilidad, asuntos legales y regulatorios entre otros.

Los factores claves para el éxito de una industria son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado, es decir los elementos particulares de las estrategias, los atributos del producto, los recursos con los que se cuenta, la competencia, las habilidades competitivas, entre otros, que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo.

De acuerdo con el dueño de la empresa el factor clave para obtener el éxito en esta industria, es la calidad del producto y la excelente atención al cliente logrando así la aceptación del producto por parte de los clientes y brindarles la satisfacción que ellos merecen; ya que son ellos los principales críticos al momento de que un producto no cumpla con las expectativas.

El poder adquisitivo es otro factor clave para el éxito, porque debemos de recordar que la crisis económica se ha dado a nivel mundial, por lo que las ventas disminuyeron no solo en esta industria sino que en la mayoría de aquellas que comercializan productos que no son de primera necesidad.

Dicha crisis trajo como consecuencia la pérdida de muchos empleos y la reducción de envíos de remesas que en nuestro país es una de las principales fuentes de ingreso, por lo que esta disminución de envíos produjo la reducción del poder adquisitivo de las personas. Sin embargo la empresa siempre mantiene un margen de venta bajo pero aceptable.

Enfocándonos un poco más en la producción vale destacar que un factor clave para tener éxito es la mano de obra con que cuenta la Empresa podemos hacer referencia en el principio de calidad que sostiene que para producir productos de calidad primero hay que producir manos de calidad. La empresa cuenta con Área de Recursos Humano para supervisar al personal que todo se realice de la mejor manera.

Sabemos que el éxito se considera aquello que esta demás de lo normal, es decir aquella característica que hace diferente cada producto al de la competencia. La implementación de estrategias adecuadas hace también que la empresa se destaque y pueda alcanzar el éxito a través de la calidad. No obstante la mala implementación de cada uno de los indicadores antes mencionados puede llevar al fracaso de la empresa.

### **5.3.2. Aspectos del Macro Ambiente.**

#### 5.3.2.1. Aspectos Económicos.

Las organizaciones existen dentro de determinados sistemas económicos que ejercen gran influencia sobre ellas. Independientemente de su forma, todos los sistemas económicos se preocupan por la distribución de recursos y la distribución de bienes y servicios. Las economías de mercado efectúan dicha distribución mediante los precios. Las economías centralizadas intentan gestionar estos problemas de precio mediante políticas gubernamentales y ejerciendo un amplio control sectorial.

El grado de control gubernamental tiene un efecto relevante tanto en el tipo de organizaciones existentes como en la forma de gestión de las mismas. Sin embargo, la naturaleza del sistema económico no es el único aspecto del ámbito económico relevante para las organizaciones, sino que también es importante el estado general de la economía.

Las condiciones económicas hacen referencia a una amplia gama de factores tales como la inflación, el índice de desempleo, la estabilidad monetaria, el tipo de cambio monetario, la disponibilidad de capital, la tasa de interés, el coste de la mano de obra y la demografía de la población.

## **Las Políticas Económicas.**

Fomentan el crecimiento económico tanto de las grandes, medianas, pequeñas y microempresas, estas pueden alcanzar algunos beneficios derivados del crecimiento económico, como: mayores ingresos, mayor producción y mayores niveles de empleo, beneficiando más que todo, la producción, el ingreso y la generación de empleo independientemente del tamaño de la empresa.

## **Políticas Financieras.**

**Especialización en el Servicio:** Se propone la creación de un sistema financiero especializado en el micro y pequeña empresa, que asegure el acceso oportuno a los recursos financieros tanto para capital de trabajo como para la formación de capital (adquisición de maquinaria y equipo; adquisición o adecuación de locales empresariales; e incorporación de tecnologías limpias). Para ello es fundamental fortalecer las unidades especializadas de los bancos y financieras, y los programas de ONG's, con servicios financieros con el propósito de que se puedan implementar políticas específicas de apoyo a la micro y pequeña empresa.

Las instituciones oferentes de créditos, bancos, financieras y ONG's, deben conocer los mecanismos de financiamiento de capital de trabajo, referido a los ciclos de

compra y ventas de bienes y servicios, y el proceso de acumulación de inventario. Para la adquisición de insumos, es conveniente fomentar el crédito entre empresas.

**Diversificación de Servicios:** La creación de nuevos servicios financieros y el intercambio de experiencias son necesarios. Los beneficios que aportarían estos nuevos servicios a los micro y pequeños empresarios son, entre otros: posibilidades de expansión, apertura de nuevos mercados, aumento de la productividad, agilidad en la toma de decisiones, mayor competitividad dentro del mercado, rapidez y oportunidad en el crédito, mayor oferta de servicios, reducción de costos vía eficiencia. Se propone, entre otros, la puesta en marcha y experimentación de los servicios financieros siguientes:

- ✓ Alianzas estratégicas entre instituciones financieras y otros organismos (ONG's y programas de cooperación nacional e internacional).
- ✓ Leasing (arrendamiento financiero con promesa de venta) de equipo.
- ✓ Tarjeta de crédito empresarial.
- ✓ Descuento de documentos.
- ✓ Préstamos participativos.
- ✓ Capital de riesgos.
- ✓ Distintas modalidades de ahorro.

## **Política Fiscal.**

**Creación de un Régimen Fiscal Transitorio:** Este sistema debe permitir al estado recaudar mayores recursos y posibilitar a los micros y pequeños empresarios integrarse a la legalidad fiscal de manera paulatina pero sistemática.

Esta es una manera realista de solucionar los temores de los empresarios del sector de ver erosionada todavía más su capacidad económica, así como las preocupaciones del fisco relacionadas con el alto grado de evasión fiscal que caracteriza al sector.

**Tasa de Inflación:** Otro aspecto que afecta de manera circunstancial la inversión, los ingresos, los márgenes de utilidad de las micro y pequeñas empresas es la inflación. Con el aumento desmedido de los precios, por circunstancias exógenas y endógenas, los costos de producción, de mano de obra y otros, se ven incrementados obligando a los micros y pequeños empresarios a invertir más en el proceso de producción. A parte de que a los consumidores se les ve reducida su capacidad de compra, por ende los golpeados son los sectores empresariales más pequeños.

**La Fluctuación de los Precios:** La fluctuación es el aumento en los precios de los productos o servicios de una empresa, a diferencia de la deflación que es la reducción de los mismos. Partiendo de esto, una deflación económica perjudica a la grande y mediana



empresa puesto que tienen que bajar los precios de todos los bienes y servicios, bajan las ganancias además de los márgenes o la tasa de utilidad.

**Las Importaciones:** Afectan a las micros y pequeñas empresas porque son productoras de bienes básicos, cuyos clientes principales son los consumidores nacionales. Las importaciones provocan una competitividad en el mercado de bienes de consumo extranjeros con nacionales y los consumidores prefieren más el producto extranjero que el nacional, lo mismo sucede con las materias primas importadas pues sin duda son de mayor calidad aunque de mayor precio a diferencia de la que producen las micro y pequeñas empresas en el país ya que son de bajo precio pero son de menor calidad.

**Las Exportaciones:** Las micros y pequeñas empresa no tienen la capacidad de exportar, esto se debe a los volúmenes de productos que se requieren para poder hacerlo; aunado a las diferentes condiciones a cumplir como la de higiene y calidad las cuales, en su mayoría son barreras difíciles de cumplir.

Por lo tanto los niveles de producción de las micro y pequeñas empresas son más que todo para satisfacer el mercado local, para cubrir la demanda del mercado nacional, mientras que los volúmenes de producción de las grandes y medianas empresas están orientados al mercado externo.

Es importante señalar que la producción de la micro y pequeña empresa a pesar de no exportarla contribuye a la formación del producto interno bruto del país, esto; porque la estructura de la micro y pequeña empresa conforma la base de la estructura piramidal de las empresas.

**Condición Financiera:** Son muchas las razones por las que las pequeñas empresas del país no pueden desarrollarse y crecer productivamente, una de ellas es debido a que no tienen acceso a créditos de la banca nacional, ningún tipo de apoyo por parte del gobierno, fondos de financiamientos, etc.

Las empresas que han podido desarrollarse lo han hecho por ayudas de ONG's que son entidades destinadas a orientar y apoyar a micros y pequeñas empresas, para que estas puedan desarrollarse y volverse competitivas y contribuir más al desarrollo del país.

#### 5.3.2.2. Aspecto Político.

Todas las organizaciones se hallan afectadas en cierto modo por los distintos sistemas políticos y legales de sus entornos. El sistema político (los procesos gubernamentales y legales) es una variable importante en prácticamente todos los aspectos de la toma de decisiones y la actividad directiva.

El ámbito legal y político es importante para el estudio de las organizaciones porque es la fuente de leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas. Incluye los sistemas legales y políticos de ámbito local, regional, nacional e internacional.

Quizás el impacto gubernamental más evidente es el poder de regulación y de grabación de impuestos. A menudo los gobiernos intentan estimular la actividad económica mediante la reducción de impuestos o la supresión de aplicación de tasas.

Un ejemplo de ello es la eliminación o reducción de impuestos que puede conceder un gobierno local a aquellos negocios que deseen operar dentro de la jurisdicción gubernamental.

El impacto del gobierno en los negocios va más allá de la política interna o de las empresas del territorio nacional. El comercio internacional es un área que ha experimentado un cambio rápido en los últimos años.

Las acciones de gobiernos extranjeros pueden abrir o cerrar mercados potenciales, establecer restricciones en la dirección y administración de los negocios y ofrecer incentivos y oportunidades a firmas.

**Existen Diversos Programas Impulsores al Mejoramiento de la Tecnología de las Empresas, entre estos Tenemos:**

**Bolsa de Recursos Competitivos (BRC) y Sistema Nacional de Alianzas para la Innovación Tecnológica.** La BRC es un instrumento financiero del SINALIT que financia proyectos de generación y transferencia de tecnología agropecuaria, industrial, artesanal y forestal. Esta dirigida a financiar proyectos presentados al SINALIT por empresas de productores, agropecuarios, industriales y comercializadores, que quieran disponer de mejor tecnología productiva, empresarial y de mercado.

**AGROINNOVA** es un concurso de innovaciones empresariales dentro del sector agropecuario y agroindustrial, que busca identificar el potencial de nuevas ideas, capacitar a los emprendedores y someter a concurso sus respectivos planes de negocio, para desarrollar una nueva empresa o expandir una ya existente.

**FAT Individual:** Es un aporte económico que el gobierno con la cooperación internacional brindan a los empresarios para que éste pueda comprar servicios de asistencia técnica o consultoría empresarial de modo individual.

**FAT Grupal:** Es un aporte económico que el gobierno brinda a un grupo de empresas, como mínimo tres, de una misma actividad económica, para que puedan comprar servicios de asistencia técnica o consultoría empresarial de modo colectivo.

**FAT Exportador:** Se brinda asistencia técnica en aspectos de diagnóstico potencial de exportación, elaboración de un plan de exportación, mejoramiento de la calidad de los productos, empaque, pruebas de laboratorio, investigación de mercados específicos y consolidación de los negocios.

**BONOMYPE:** Es un programa mediante el cual se le entregan bonos a los empresarios con los cuales pueden comprar servicios de capacitación a diferentes proveedores.

#### 5.3.2.3. Aspectos Socio-cultural.

Los factores sociales, son agentes o causantes que intervienen en los cambios de las fuerzas sociales dentro de un país o región, los cuales, pueden representar amenazas u oportunidades para las empresas. Dentro de estos factores se pueden mencionar.

- ✓ **Hábitos de Compra:** Es la actitud presentada por los consumidores frente a los productos de necesidades secundarias, dentro del cual se ha observado cambios de hábitos en relación al consumo como efecto de la crisis, dando prioridad a la canasta básica y buscando así productos sustitutos que resultan ser más económicos.
  
- ✓ **Tasa de Alfabetización:** Es el porcentaje de la población que sabe leer y escribir después de determinada edad. Este es uno de los factores de mayor relevancia en

nuestra sociedad, debido a que ayuda a un mayor entendimiento y por ende un mayor desenvolvimiento de las personas dentro de la misma, logrando así que estas tengan mayores aspiraciones y por ende ansíen a un mejor estilo de vida

- ✓ **Cultura:** La cultura de El Salvador es una mezcla de las culturas Maya, Lenca, Nahua, Ulúa, española y otros grupos étnicos minoritarios. Menos del 1% de la población habla náhuatl. La religión católica desempeñó un papel importante en la cultura de El Salvador. En la actualidad la cultura del País se puede decir que es aceptable cualquier producto que salga al mercado siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos, los consumidores se adaptan y compran el producto.
  
- ✓ **Costumbre:** es una repetición constante de un acto que con el paso del tiempo se vuelve obligatorio por necesidad con sentimiento colectivo y apoyo del poder colectivo. Entre las costumbres más relevante se mencionan: Peregrinaciones, Bailes o danzas y Celebración de posadas.

Las costumbres tienen origen dentro de cada pueblo, surgen en los grupos sociales y de una efectiva acomodación, generalizada y prolongada en el tiempo.

La cocina tradicional salvadoreña refleja las costumbres de los antiguos pueblos, conservándose siempre como elemento principal el maíz. La comida típica salvadoreña es una deliciosa mezcla de la comida indígena con la española.

- ✓ **Estilo de Vida:** Cuando las personas toman decisiones, no lo hacen necesariamente por criterios basados en la eficiencia o en la salud del medio ambiente. A veces se limitan a hacer lo que han hecho en el pasado, lo que se espera de ellas, lo que hacen sus amigos. Las tradiciones y los hábitos pueden limitar también las posibilidades de elegir entre diferentes estilos de vida.
  
- ✓ **Inseguridad:** vivimos en un lugar donde el auge delincencial ha aumentado, existe diferentes factores que afectan a la sociedad ,la delincuencia, las extorsiones, etc. todo esto conlleva a que muchos negocios los cierren, hay desempleo, entre otros y todo esto perjudica a la población en general.

#### 5.3.2.4. Aspectos Tecnológicos.

Estos son factores de gran importantes ya que permiten que las empresas puedan desarrollarse y crecer en todos los ámbitos, es muy importante señalar que la tecnología juega un papel muy importante ya que permite facilitarles el trabajo productivo y administrativo.

El aprovechamiento eficiente de la tecnología ayuda a minimizar el tiempo de fabricación de los productos, los costos y ayuda a tomar mejores decisiones, etc. En conclusión, facilita las labores que realizan en la empresa y lo más importante ayuda a volvernos más competitivos dentro de un mundo de constantes cambios y retos.

### 5.3.3. Oportunidades y Amenazas de la Empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquisición de nueva maquinaria y equipo</li> <li>✓ Ayuda o asistencia técnica</li> <li>✓ Realización de plan de mercado</li> <li>✓ Incursionar en el mercado con más potencial</li> <li>✓ Dirigirse a un nicho de mercado</li> <li>✓ Poder de negociación con los proveedores</li> <li>✓ Posicionamiento en la mente del consumidor</li> <li>✓ Fidelidad por parte del consumidor</li> <li>✓ Posicionamiento de Nicho de Mercado</li> <li>✓ La sociedad como comunicadora potencial</li> <li>✓ Oportunidad de empleo</li> <li>✓ Mayor aceptación del producto</li> <li>✓ Crecimiento económico</li> <li>✓ Reformas Fiscales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios tecnológicos constantes</li> <li>✓ Precios más bajos en los productos de los rivales</li> <li>✓ Auge de productos sustitutos</li> <li>✓ Cambios en las necesidad , gustos y preferencias de los clientes</li> <li>✓ Inflación de los precios de materia prima</li> <li>✓ Auge delincriminal</li> <li>✓ Aumento en los impuestos</li> </ul>



#### 5.4. Análisis FODA Cuadro Resumen

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materia prima de calidad</li> <li>✓ Productos de alta calidad</li> <li>✓ Uso de tecnología</li> <li>✓ Cuenta con Objetivos institucionales</li> <li>✓ Tiene políticas institucionales</li> <li>✓ Cuenta con valores</li> <li>✓ Productos personalizados</li> <li>✓ Amplía gama de productos</li> <li>✓ Aumento en los ingresos por venta</li> <li>✓ Posee capital propio</li> <li>✓ Buena atención al cliente</li> <li>✓ Productos con aceptación en el mercado</li> <li>✓ Control de higiene en los productos</li> <li>✓ Ubicación estratégica de salas de venta</li> <li>✓ Capacitación en Atención al Cliente</li> <li>✓ Evaluación del Desempeño cada seis meses</li> <li>✓ Buena presentación de productos</li> <li>✓ Publicidad</li> <li>✓ Innovación continua en los productos</li> <li>✓ Investigación de diseños nuevos e innovadores.</li> <li>✓ Posee equipo de transporte</li> <li>✓ Canal de distribución directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquisición de nueva maquinaria y equipo</li> <li>✓ Ayuda o asistencia técnica</li> <li>✓ Realización de plan de mercado</li> <li>✓ Incursionar en el mercado con más potencial</li> <li>✓ Dirigirse a un nicho de mercado</li> <li>✓ Poder de negociación con los proveedores</li> <li>✓ Posicionamiento en la mente del consumidor</li> <li>✓ Fidelidad por parte del consumidor</li> <li>✓ Posicionamiento de Nicho de Mercado</li> <li>✓ La sociedad como comunicadora potencial</li> <li>✓ Oportunidad de empleo</li> <li>✓ Mayor aceptación del producto</li> <li>✓ Crecimiento económico</li> <li>✓ Reducción del esfuerzo de los trabajadores.</li> <li>✓ Reformas Fiscales</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa no posee Misión propia</li> <li>✓ No cuenta con Visión propia de la empresa</li> <li>✓ No posee una Estructura Organizacional definida</li> <li>✓ El Reglamento Interno de Trabajo está en proceso de revisión pero aun no ha sido aprobado</li> <li>✓ Los Manuales Administrativos no están elaborados para la empresa, por lo tanto no son proporcionados a los empleados</li> <li>✓ Desperdicio de productos, por fechas de vencimiento.</li> <li>✓ Obsolescencia rápida de la maquinaria</li> <li>✓ Existe rivalidad entre los empleados, individualismo. Difusión de rumores, falta de confianza, envidia y egoísmo.</li> <li>✓ El clima organizacional actual es inadecuado</li> <li>✓ Relaciones interpersonales deficientes</li> <li>✓ Poca importancia hacia el sistema recompensas</li> <li>✓ No se cuenta con un método de evaluación del desempeño definido</li> <li>✓ Falta de capacitaciones enfocada a desarrollo personal y convivencia entre equipo.</li> <li>✓ Toma de decisiones centralizada</li> <li>✓ Falta de motivación hacia los empleados</li> <li>✓ No se respetan los niveles de autoridad</li> <li>✓ No existe reconocimiento hacia los empleados por el trabajo bien realizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios tecnológicos constantes</li> <li>✓ Precios más bajos en los productos de los rivales</li> <li>✓ Auge de productos sustitutos</li> <li>✓ Cambios en las necesidad , gustos y preferencias de los clientes</li> <li>✓ Inflación de los precios de materia prima</li> <li>✓ Auge delincencial</li> <li>✓ Aumento en los impuestos</li> </ul>

#### 5.4.1. FODA SISTEMICO APLICADO A LA EMPRESA “LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”.

ASPECTOS POSITIVOS.		ASPECTOS NEGATIVOS.	
F	O	D	A
FORTALEZAS INTERNAS.	OPORTUNIDADES EXTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS.	AMENAZAS EXTERNAS
ASPECTOS.	FACTORES	ASPECTOS.	FACTORES.
<p><b><u>Producción.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Materia prima.</li> <li>⊕ Mano de obra.</li> <li>⊕ Calidad e Higiene</li> </ul> <p><b><u>Financieros.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Ingresos por ventas.</li> <li>⊕ Posee capital propio</li> </ul> <p><b><u>Investigación y Desarrollo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Tecnología</li> <li>⊕ Investigación de diseños nuevos e innovadores</li> </ul> <p><b><u>Mercadeo.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Sala de ventas.</li> <li>⊕ Atención al cliente.</li> <li>⊕ Ventas personalizadas.</li> <li>⊕ Publicidad</li> <li>⊕ Equipos de transporte</li> <li>⊕ Canal de distribución directo</li> </ul>	<p><b><u>Tecnológico.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Adquisición de nueva maquinaria y equipo.</li> <li>⊕ Reducción del esfuerzo de los trabajadores.</li> </ul> <p><b><u>Competencia.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Dirigirse a un nicho de mercado específico.</li> <li>⊕ Incursionar en el mercado con más potencial.</li> </ul> <p><b><u>Proveedores.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Poder de negociación con los proveedores.</li> </ul> <p><b><u>Consumidores.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Posicionarse en el nicho de mercado.</li> <li>⊕ Fidelidad.</li> </ul>	<p><b><u>Producción.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Maquinaria y equipo.</li> <li>⊕ Desperdicios de productos.</li> </ul> <p><b><u>Financieros.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Crecimiento desacelerado.</li> </ul> <p><b><u>Mercadeo.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Precio.</li> <li>⊕ Incursionar en nuevos mercados.</li> </ul> <p><b><u>Recursos Humanos.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Relaciones interpersonales deficientes.</li> <li>⊕ Falta de motivación y reconocimiento hacia los empleados.</li> <li>⊕ Poca importancia el sistema de recompensas.</li> <li>⊕ Falta de capacitación enfocada en desarrollo personal y convivencias</li> </ul>	<p><b><u>Tecnológicos.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Cambios tecnológicos constantes.</li> </ul> <p><b><u>Competencia.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Precios más bajos.</li> <li>⊕ Productos sustitutos.</li> <li>⊕ Valor agregado de los productos sustitutos.</li> </ul> <p><b><u>Proveedores.</u></b></p> <p><b><u>Consumidores.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.</li> </ul> <p><b><u>Económico.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Inflación de precios.</li> <li>⊕ Pérdida del poder adquisitivo.</li> </ul> <p><b><u>Social.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Auge delincencial.</li> </ul>

<p><b><u>Recursos Humanos.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Capacitación continúa.</li> </ul> <p><b><u>Producto.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Personalización.</li> <li>⊕ Calidad.</li> </ul> <p><b><u>Administración.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Comunicación.</li> <li>⊕ Posee objetivos, políticas y valores institucionales.</li> </ul>	<p><b><u>Económico.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Poder adquisitivo.</li> <li>⊕ Crecimiento económico</li> </ul> <p><b><u>Social.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Oportunidad de empleo.</li> <li>⊕ Comunicación potencial.</li> </ul> <p><b><u>Políticos.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Reformas fiscales.</li> </ul>	<p>entre equipos.</p> <p><b><u>Investigación y desarrollo.</u></b></p> <p><b><u>Administración.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ No posee misión, visión, metas y estrategias, estructura organizacional, reglamento interno establecido por escrito.</li> <li>⊕ No posee manuales administrativos.</li> </ul>	<p><b><u>Políticos.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Impuestos.</li> </ul>
---	---	--	--

### 5.4.2. FODACAFEBE Aplicado a la Empresa “Tartaleta Café and Deli”

		F	O	D	A
		<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Incursionar en el mercado con un mejor potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Clima organizacional</li> <li>⊕ Deficiencia Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Precios más bajos en los productos de los rivales.</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Materia prima.</li> </ul>		Reducir costos de Materia prima, adquiriéndola de productores locales, para atraer nuevos clientes con la reducción de precios.	Elaboración de componentes administrativos para orientar a los empleados, mejorando el clima organizacional, logrando la eficiencia en cuanto a la producción.	Diferenciación de nuestros productos, con materia prima local para reducir costos y así obtener precios competitivos.
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Incursionar en el mercado con un mejor potencial</li> </ul>	Buscar proveedores estratégicos para la adquisición de materia prima manteniendo la calidad.		Capacitaciones orientadas al desarrollo personal y trabajo en equipo, generando un ambiente agradable manteniendo estándares de calidad en la atención al cliente	Realizar alianzas con los proveedores locales para mejorar los precios de nuestros productos para los clientes.
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Clima Organizacional</li> <li>⊕ Deficiencia Administrativa</li> </ul>	Modificar o buscar alternativas para mejorar la producción y aprovechar la materia prima, desarrollando misión, visión y manuales administrativos propios.	Desarrollar el talento de los empleados, aprovechando la curva de experiencia para obtener fuerza competitiva en el mercado.		Mediante la orientación a los empleados, mejorando las relaciones interpersonales; para mejorar los precios de nuestros productos.
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Precios más bajos en los productos de los rivales.</li> </ul>	Contrarrestar los precios de la competencia con productos de calidad, impulsando a los productores locales.	Minimizar los precios de la competencia incursionando con más potencial en el mercado	Diseñar programas orientados a mejorar el clima laboral y efficientizar el área administrativa; para lograr un liderazgo en precios bajos.	

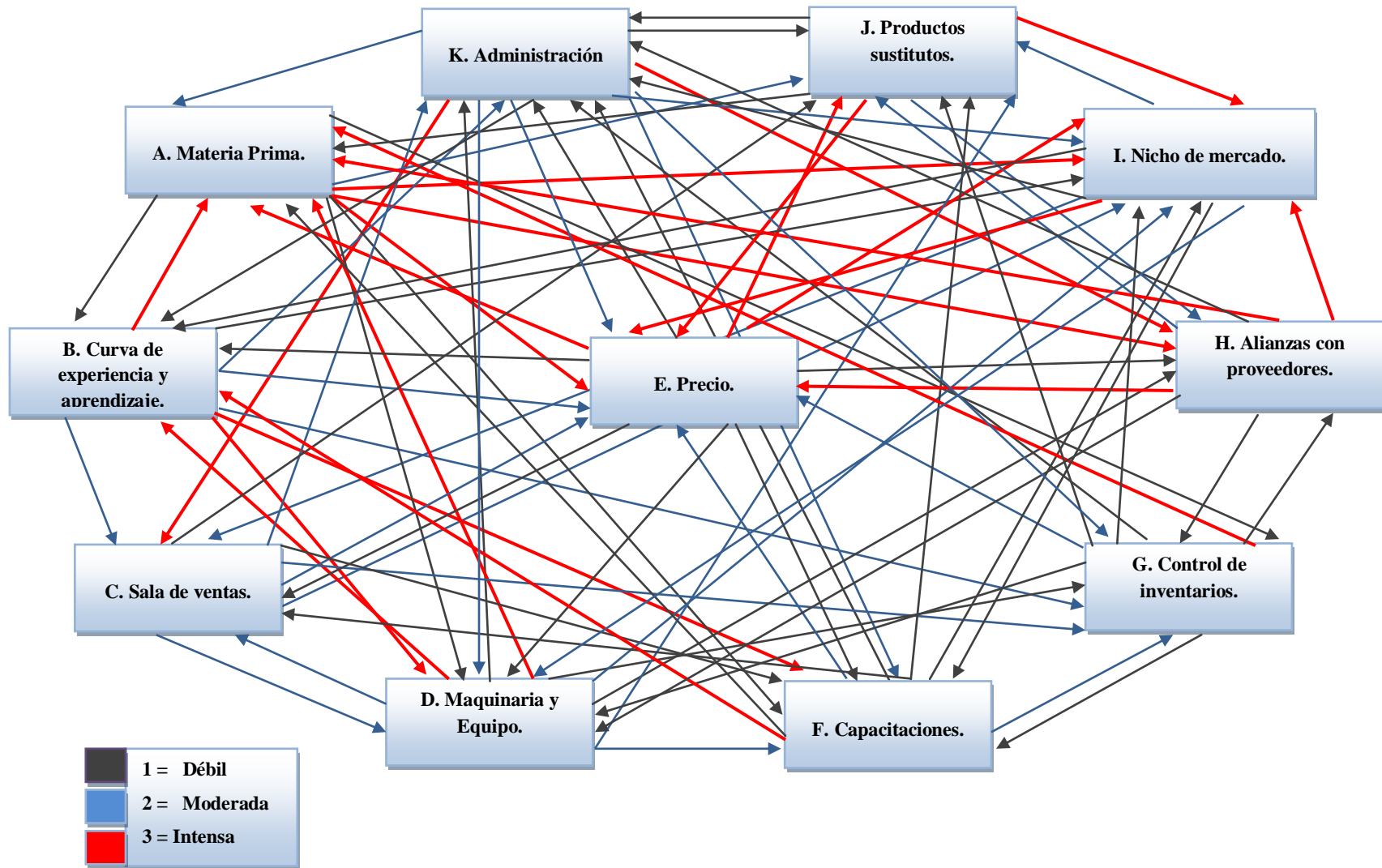
### 5.4.3. Matriz de Influencias

Influencia DE → EN	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	ΣSA
A. Matéria prima.		1	0	1	3	1	1	3	3	2	0	15
B. Curva de Experiencia y Aprendizaje.	3		2	3	2	3	2	0	1	0	2	18
C. Sala de Ventas.	0	0		2	2	1	2	0	2	1	2	12
D. Maquinaria y Equipo.	3	3	2		2	2	1	1	2	2	1	19
E. Precio.	3	1	1	1		1	0	1	3	3	1	15
F. Capacitaciones.	1	3	1	3	2		2	0	1	1	1	15
G. Control de Inventarios.	3	0	0	1	2	1		1	1	1	1	11
H. Alianzas con Proveedores.	3	0	0	1	3	0	1		3	2	1	14
I. Nicho de Mercado.	0	1	2	2	3	1	0	2		2	1	14
J. Productos Sustitutos.	1	0	0	0	3	0	0	2	3		1	10
K. Administración.	2	1	3	2	2	2	2	3	2	1		20
ΣSP	19	10	11	16	24	12	11	13	21	15	11	
ΣSA X ΣSP	285	180	132	304	360	180	121	182	294	150	220	

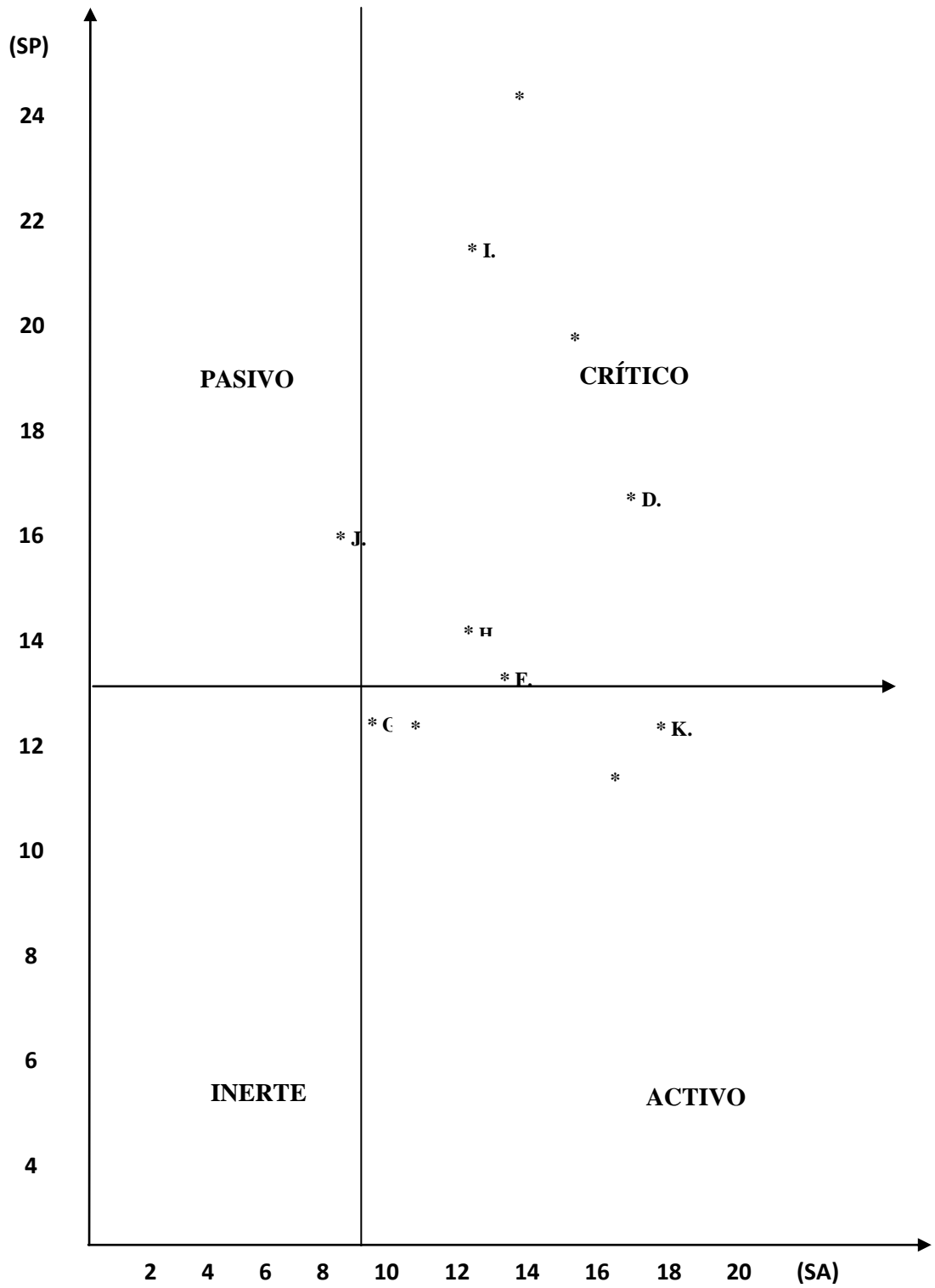
**Escala de influencia:**

0 = Nula      2 = Moderada  
1 = Débil    3 = Intensa

### 5.4.4. Estructura de Efectos



### 5.4.6. Esquema Axial





### **Interpretación de Cuadrantes.**

El Cuadrante Activo, ubicado en la parte inferior hacia el extremo derecho; muestra los factores en los cuales puede realizarse una intervención o modificación ya que estas podrían generar cambios importantes dentro de la empresa, debido a que no son factores enteramente sensibles frente a los demás factores; es necesario realizar los cambios pertinentes que alteren positivamente el ambiente. Dentro de estos factores se encuentran curva de experiencia y aprendizaje, sala de ventas, control de inventarios y administración.

El Cuadrante Crítico, ubicado en el esquema en el extremo derecho en la parte superior; el menor cambio en los factores ubicados en este cuadrante pueden lograr una alta repercusión de efectos sobre los demás factores ya que son factores predominantes como materia prima, maquinaria y equipo, precio, capacitaciones, alianzas con proveedores y nicho de mercado.

El Cuadrante Pasivo, ubicado en la parte superior del esquema y en el extremo izquierdo; no genera un cambio drástico sobre los demás factores al ser modificado o alterado ya que se considera poco influenciable ya que su proceso de repercusión tarda un poco más que los demás factores. Dentro de este cuadrante se encuentra el factor de productos sustitutos.

El Cuadrante Inerte, ubicado en el extremo inferior y en la parte izquierda del esquema; estos factores dan y reciben poca influencia ya que su repercusión es muy poca sobre los demás factores.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES.**

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **6.1. CONCLUSIONES.**

- ✓ Los factores que afectan principalmente el clima organizacional en la empresa son: las relaciones interpersonales deficientes, el tipo de liderazgo es autocrático e interfiere en la jerarquía y líneas de autoridad, falta de motivación y reconocimiento hacia los empleados, escasa importancia al sistema de recompensas, falta de capacitación enfocada en el desarrollo personal y convivencias entre equipos; además de la falta de compañerismo entre los empleados.
  
- ✓ La empresa no cuenta con Misión, Visión, Metas y Estrategias organizacionales ya que no se encuentran plasmadas ni por escrito, y comparten la misión y visión que posee el Grupo Lorena.
  
- ✓ La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, ni plasmada; y no es de conocimiento de los empleados.
  
- ✓ La Empresa no cuenta con un Código de Conducta ni reglamento interno de trabajo escrito, propio para armonizar el ambiente laboral, ni manuales

administrativos que le ayude al personal de nuevo ingreso a agilizar su proceso de aprendizaje y orientarlo en sus labores.

- ✓ Los conflictos entre diferentes empleados de la empresa provocan que el ambiente laboral de trabajo se torne poco agradable.
- ✓ En el desarrollo de las actividades organizacionales, el personal no trabaja en equipo, ocasionando de esta forma retrasos en las tareas y perjudicando a la empresa.
- ✓ Falta de motivación y reconocimiento hacia los empleados, por sus aportes a la empresa y el trabajo bien realizado.
- ✓ Falta de capacitaciones enfocada al desarrollo personal y convivencia entre equipo, para mejorar el clima laboral dentro de la empresa.
- ✓ La empresa no cuenta con un método de evaluación bien definido, para aplicarlo a los empleados.
- ✓ Los medios utilizados en el proceso de comunicación dentro de la empresa son el verbal y escrito.

- ✓ La Empresa tiene las herramientas y recursos necesarios para realizar las diferentes actividades y satisfacer gusto y exigencia de los clientes.
- ✓ Cambios constantes en la maquinaria y equipo de elaboración de bebidas frías y calientes.
- ✓ Actualmente los precios de los productos son más bajos, en las empresas rivales; aunado a un incremento en los precios de la materia prima.

## **6.2. RECOMENDACIONES.**

- ✓ Propiciar un ambiente agradable de trabajo, de confianza, fomentando la participación entre todos los miembros de la institución, y apoyando la unidad organizacional.
- ✓ Promover actividades en las que sea necesario integrar equipos de trabajo que permita desarrollar un sentido de pertenencia; en el cual el empleado sienta que es tomado en cuenta y que su participación es importante.
- ✓ Crear en forma estratégica la Misión, Visión y los Metas y Estrategias organizacionales, para que todo el personal incluyendo los que laboran fuera de la entidad, conozcan y se identifiquen con la razón de ser de la institución.

- ✓ Se debe buscar la manera de coordinar y mejorar las relaciones laborales e interpersonales entre los empleados, diseñando y adoptando Los Manuales Administrativos correspondientes para tener una guía que oriente a los empleados.
  
- ✓ Para mantener un ambiente laboral que favorezca las relaciones laborales es necesario que existan un conjunto de normas, reglas y procedimientos a seguir y qué mejor creando un Reglamento Interno que regule las relaciones laborales dentro de la empresa.
  
- ✓ Diseñar un programa de capacitaciones que contribuya a mejorar el desempeño laboral y armonizar las relaciones laborales dentro de la empresa, desarrollando temas como Trabajo en Equipo, Coaching, Empowerment; tomando en cuenta la opinión de los empleados acerca de que temática desearían que se les brinde en la capacitación.
  
- ✓ La Evaluación del Desempeño debe realizarse a través de métodos que incorporen la participación de los empleados evaluados y de las personas que interactúan cotidianamente con él. Además de aplicar un método específico de Evaluación del Desempeño.

- ✓ Reducir costos de Materia prima, adquiriéndola de productores locales, para atraer nuevos clientes con la reducción de precios.
  
- ✓ Elegir un buen sistema de recompensas e incentivos para que los empleados se sientan motivados y satisfechos al momento de estar realizando su trabajo.
  
- ✓ Proporcionar las condiciones adecuadas para que el empleado solvante sus necesidades y mejore la calidad de vida en el trabajo.



**CAPÍTULO VII: PROPUESTA DEL PROGRAMA  
CON ENFOQUE EN RECURSOS HUMANOS.**

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA DEL PROGRAMA CON ENFOQUE EN RECURSOS HUMANOS.**

### **7.1. INTRODUCCIÓN.**

Los Estudios relacionados con el Clima Organizacional, permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una empresa tienen, acerca de las características organizacionales. Los Estudios han sido definidos como: las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su ambiente laboral. Ejemplos: estilo de supervisión, relaciones interpersonales, prácticas de comunicación, trabajo en equipo, motivación, procedimientos administrativos, estilos de liderazgo, ambiente laboral en general, etc. Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El programa propuesto, servirá como una herramienta administrativa que beneficiara tanto a la empresa, como a los empleados. Por lo que se hace necesaria la implementación de un Programa con enfoque en Recursos Humanos.

Que ayude al mejoramiento del clima organizacional; que contribuya a mejorar la efectividad de los empleados mediante la implementación del trabajo en equipo en La Tartaleta café and Deli de la ciudad de San Miguel.

La propuesta está conformada por la importancia, la misión, visión, objetivos, metas, justificación y estrategias planteadas para el mejoramiento del clima laboral dentro de la empresa.

Contiene al mismo tiempo la descripción de las acciones propuestas encaminadas a alcanzar el desempeño laboral, programas de incentivos, beneficios y capacitaciones, técnicas de comunicación, evaluación y seguimiento del plan de acción, así como la creación de la misión, visión, metas, estrategias de la empresa; creación e implementación de los manuales administrativos y el reglamento interno de trabajo.

La propuesta de un clima organizacional adecuado contribuirá a fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Empresa, en la cual se hace énfasis anteriormente ya que son componentes importantes los cuales condicionan el comportamiento de los empleados y se reflejan en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

## **7.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.**

La implementación de un programa con enfoque en Recursos Humanos, para el mejoramiento del clima organizacional en La Tartaleta Café and Deli de la ciudad de San Miguel ofrecerá a la empresa importantes ventajas, permitirá proporcionar y orientar el potencial de los empleados que se requiere para el logro de metas y objetivos establecidos. Todo el recurso humano sin excepción alguna posee un potencial que les permite poner en marcha las ideas, orientadas al beneficio de la empresa.

Este programa está orientado hacia el futuro de la empresa y al de su personal. El clima organizacional es un instrumento novedoso que permite el éxito de las organizaciones, estas no deben limitarse a hacer cambios únicamente como empresa si no que también deben tomar en cuenta el recurso humano como factor primordial, es decir, que el clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es parte de la personalidad de la organización, no encontraremos dos climas organizacionales iguales; el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Es conocido en el ámbito organizativo, que el lugar de trabajo es considerado como el segundo hogar de las personas, debido a que la convivencia en sus tareas laborales se realiza junto a sus compañeros de trabajo, en ocasiones por más de ocho horas.

En relación a este punto, el tema del Clima Organizacional se refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

La presente investigación aportará información importante en el ámbito laboral de la empresa, con la finalidad de lograr un mejor control en relación al ambiente laboral, apoyar directamente la Gestión del Recurso Humano, mediante la creación de estrategias que incidan en el mejoramiento del Clima Organizacional, las cuales repercuten en la eficiencia, eficacia y nivel de productividad de los empleados.

La propuesta será de utilidad informativa y práctica a la empresa, para proveer tanto al propietario, encargadas y personal operativo las herramientas necesarias que generen un ambiente agradable de trabajo en el que toda persona pueda desempeñarse y a la vez satisfacer sus necesidades laborales y personales. Al mismo tiempo beneficiara a los consumidores en general en cuanto a un mejor servicio y atención brindando productos de calidad.

### **7.3. JUSTIFICACIÓN.**

Es importante analizar el ambiente laboral de La Tartaleta café and Deli de la ciudad de San Miguel, porque se desenvuelve en un ambiente exigente; según la investigación se observó que es necesario que mantenga un óptimo clima organizacional, manteniendo motivado a sus empleados, haciéndoles sentir parte de ella.

Con el objetivo de proporcionar alternativas de solución a los problemas de ambiente laboral se elabora un programa con enfoque en recursos humanos para mejorar el clima organizacional.

Con la cual se busca que la empresa promueva las relaciones interpersonales, un eficiente sistema de recompensas e incentivos, un programa de capacitación enfocado al desarrollo personal y organizacional, así como la orientación adecuada y funcional mediante los manuales administrativos y el reglamento interno de trabajo.

Promoviendo una misión, visión, metas y estrategias propias de la empresa; motivación necesaria para el buen funcionamiento en beneficio de la empresa, de los empleados y los consumidores en general, a la vez aprovechando al máximo el talento humano, y de esta forma mejorar y mantener un óptimo clima organizacional y un mejor desempeño laboral, logrando así metas y objetivos de la empresa.

## **7.4. PROPUESTA.**

### **7.4.1. Misión, Visión de La Propuesta.**

#### 7.4.1.1. Misión.

Aportar los diferentes factores y procedimientos que se deben tomar en cuenta para influir positivamente en el ambiente laboral, armonizando la integración, desarrollando el talento humano, motivando en un ambiente de confianza y comunicación que necesita la empresa, para lograr así una mayor eficiencia y efectividad laboral..

#### 7.4.1.2. Visión.

Desarrollar un Clima Organizacional solido que beneficie a la empresa, empleados, clientes, con la finalidad de lograr un ambiente de confianza, comunicación, motivación entre propietario, encargadas y personal operativo; orientado al mejoramiento del desempeño laboral y organizacional de la empresa.

## **7.4.2. Objetivos de La Propuesta.**

### 7.4.2.1. Objetivo General.

- ✓ Realización de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos para el Mejoramiento del Clima Organizacional, enfocado en la motivación, desarrollo del talento humano, integración, sistema eficaz de recompensas e incentivos, facilitando estrategias que contribuyan a la efectividad laboral de los empleados de la Tartaleta café and Deli de la Ciudad de San Miguel.

### 7.4.2.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Proponer una Misión, Visión, Metas y Estrategias Organizacionales a la empresa, que cumplan la función de directriz, para orientar a los empleados, clientes, proveedores la razón de ser y el rumbo al cual desea dirigirse la empresa.
- ✓ Diseñar la Estructura Organizativa de la empresa, que refleje los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y áreas funcionales de la empresa, para detectar fallas dentro de la empresa y como medio de comunicación que informe la posición actual de los empleados dentro de la misma.



- ✓ Elaborar un Sistema Administrativo de Apoyo, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.
  
- ✓ Proponer un Programa de Capacitaciones enfocadas al desarrollo personal y motivacional del talento humano, promoviendo el Trabajo en Equipo, Liderazgo, Empowerment, Resiliencia, Coaching, con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados de la empresa.
  
- ✓ Implementación de Sistema de Evaluación del Desempeño, que permita implantar nuevas políticas de compensación, mejora del desempeño, ayuda a la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, que permita determinar si existe la necesidad de retroalimentar, detectar errores en el diseño del puesto.
  
- ✓ Establecer actos de convivencia entre los empleados de la empresa, para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, fomentar el compañerismo y la solidaridad, tomando conciencia de grupo, aumentando la identidad corporativa, aprender a trabajar juntos y coordinados en pos de un objetivo común.
  
- ✓ Proponer un Sistema de Recompensas e Incentivos para aumentar el nivel de motivación de los empleados.

### **7.4.3. Metas de La Propuesta.**

#### 7.4.3.1. Meta General.

- ✓ Realización de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos para el Mejoramiento del Clima Organizacional, enfocado en la motivación, desarrollo del talento humano, integración, sistema eficaz de recompensas e incentivos, facilitando estrategias que contribuyan a mejorar en un 100% la efectividad laboral de los empleados de la Tartaleta café and Deli de la Ciudad de San Miguel.

#### 7.4.3.2. Metas Específicas.

- ✓ Proponer una Misión, Visión, Metas y Estrategias Organizacionales a la empresa, que cumplan la función de directriz en un 90%, para orientar a los empleados, clientes, proveedores, la razón de ser y el rumbo al cual desea dirigirse la empresa.
- ✓ Diseñar en un 95% una Estructura Organizativa de la empresa, que refleje los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y áreas funcionales de la empresa, para detectar fallas dentro de la empresa y como medio de comunicación que informe la posición actual de los empleados dentro de la misma.

- ✓ Elaborar un Sistema Administrativo de Apoyo, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán lograrse en un 99%, para cumplir con los objetivos trazados.
- ✓ Proponer un programa de capacitación enfocado al desarrollo personal y motivacional del talento humano, promoviendo al 98% el Trabajo en Equipo, Liderazgo, Empowerment, Resiliencia, Coaching, con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados de la empresa.
- ✓ Implementar al 97% un Sistema de Evaluación del Desempeño, que permita implantar nuevas políticas de compensación, mejora del desempeño, ayuda a la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, que permita determinar si existe la necesidad de retroalimentar y detectar errores en el diseño del puesto.
- ✓ Establecer actos de convivencia entre los empleados de la empresa, para mejorar al 99% el ambiente laboral, fomentando el compañerismo y la solidaridad, tomando conciencia de grupo, aumentando la identidad corporativa, aprender a trabajar juntos y coordinados en pos de un objetivo común.
- ✓ Proponer un sistema de recompensas e incentivos para aumentar en un 95% el nivel de motivación de los empleados.

#### **7.4.4. Misión y Visión Propuestas.**

##### 7.4.4.1. Misión.

“Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios, elaborados con los más altos estándares de calidad, proporcionando a nuestros clientes productos que satisfagan sus exigencias a través de un servicio personalizado, ágil y confiable, logrando una mayor participación en el mercado, mediante la elaboración de productos innovadores”.

##### 7.4.4.2. Visión.

Ser una empresa líder a nivel departamental en la elaboración de productos alimenticios novedosos e innovadores, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes con productos de calidad logrando una mayor satisfacción en el mercado.

#### **7.4.5. Estrategias.**

##### 7.4.5.1. Coaching.

El Coaching es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial. En los negocios, el

Coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona. Generalmente, el Coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.

### **Los Diez Principios del Coaching:**

- 1. Propiciar Espacios de Descubrimiento:** A través de una conversación interesante y rica, de planteamientos reveladores y buenas preguntas, se trata de crear atmósferas que promuevan la toma de conciencia y que provoquen el descubrimiento.
- 2. Ofrecer El Espejo más Limpio:** Llevar al otro por el camino del autoconocimiento, ayudándole a percibir su gran potencial humano lo más claramente posible: Ofrecerle el descubrimiento de “la mejor versión de sí mismo/a”.
- 3. Desvelar su Sentido:** Mostrar interés por el otro y permitir que se desvele sin juicios. Percibir una gran verdad, un sentido detrás de las adversidades y transmitirlo. Fluir con el otro hacia nuevas posibilidades, descubriendo y trascendiendo las resistencias internas o externas.

- 4. Revelar La Libertad Personal:** Descubrir la responsabilidad individual, el derecho humano de ser uno/a mismo/a, la capacidad de elección y el compromiso con la acción.
  
- 5. Explorar con su Mejor Mapa:** Acompañar al otro mientras elige sus propias rutas, valorando y apoyando sus sueños, cualidades, sentimientos, compromisos, acciones y progresos. Respetar sus decisiones, sus cambios de planes, sus modos de hacer.
  
- 6. Identificar lo Importante:** Identificar las resistencias y ayudar al cliente a enfocarse en lo que realmente importa. No perder el rumbo.
  
- 7. Perfeccionar La Comunicación:** Hablar sinceramente y de forma directa, natural y relajada. Ser uno mismo con el otro y perderle el miedo al silencio. Compartir lo que uno observa, piensa, siente o cree; sus sensaciones e impresiones durante la conversación.
  
- 8. Transmitir Entusiasmo:** El entusiasmo es contagioso y crea confianza. El otro hace todo lo mejor que puede y nosotros disfrutamos ayudándole. Jugar con nuevas opciones, ofrecer alternativas y perspectivas diferentes. Potenciar la creatividad del cliente.

**9. Diseñar Facilidades:** Ayudar al otro a diseñar una vida más fácil, sostenible y que conspire a su favor. Crear entornos que le apoyen.

**10. Promover El Avance:** Inspirarle a pedir más de la vida, a “subir su listón”. Ser su socio fiel, su colaborador incondicional, e inspirarle a ver que siempre puede dar más de sí mismo/a. Avance implica movimiento, y movimiento significa un cambio. Es fundamental convertir los pasos en hechos.

### **Beneficios del Coaching:**

- ✓ Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.
- ✓ Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- ✓ Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- ✓ Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- ✓ Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- ✓ Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- ✓ Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- ✓ Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- ✓ Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

#### 7.4.5.2. Empowerment.

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Empowerment significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Dentro del Empowerment se encuentran tres claves en interacción dinámica:

- ✓ Compartir la información con todos: es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones, permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.
  
- ✓ Crear autonomía mediante fronteras: se basa en información compartida, los individuos tienen que aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntos.
  
- ✓ Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos: equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.



El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

- ✓ Las Relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas
- ✓ La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- ✓ El Compromisos. Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar habilidades técnicas y de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consisten en:

- ✓ Controlar conflictos.
- ✓ Resolver Problemas.
- ✓ Evaluar Diferencias.
- ✓ Apoyar a sus compañeros.
- ✓ Ayuda en toma de decisiones.
- ✓ Participar en reuniones.
- ✓ Comunicar ideas.
- ✓ Organizarse.

La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Un curso para empezar esta bien, pero los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, más entrenamiento va a necesitar.

- ✓ Desarrollar el liderazgo.
- ✓ Mantenga e incremente el autoestima.
- ✓ Escuche y responda con empatía.
- ✓ Pida ayuda y aliente la participación.
- ✓ Implantación.
- ✓ Desarrollar visión compartida y promover valores claros y entendibles.

- ✓ Diseñar adecuadamente puestos.
- ✓ Crear sistemas que apoyen.
- ✓ Establecer esquemas de comunicación adecuadas.
- ✓ Selección cuidadosa del personal.
- ✓ Dar entrenamiento.

"Empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente".

#### 7.4.5.3. Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes. Ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión.

Las características del Trabajo en Equipo son:

- ✓ Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- ✓ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
  
- ✓ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.
  
- ✓ Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
  
- ✓ El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.

En los equipos eficientes, debe existir:

- ✓ **Ambiente de Apoyo.** Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.
- ✓ **Claridad del Papel.** Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.
- ✓ **Metas Superiores.** Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.
- ✓ **Liderazgo Adecuado.** Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesario la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

#### 7.4.5.4. Resiliencia.

Es la capacidad de construir en la adversidad y sobrevivir a la misma. En un mundo en crisis, esta habilidad es la clave para garantizar la supervivencia de los negocios, de la estabilidad financiera y la cordura psicológica.”

La resiliencia no sólo describe qué características tienen las personas que no se dejan doblegar por las dificultades de la realidad, sino que también se convierte en una herramienta de prevención y de promoción de la salud en todos los aspectos: psicológico, biológico, social y cultural. Esta capacidad de “ser resiliente” se estructura si existe una interacción dinámica con el medio: un individuo por sí solo no puede tener conductas resilientes, necesita la presencia de los demás, del medio social, generalmente representado al menos por un “otro significativo”, un verdadero tutor de resiliencia que le reafirme su autoconcepto.

Las características desarrolladas por personas resiliente son:

- ✓ Presentan una buena autoestima
- ✓ Conocen sus fortalezas y debilidades
- ✓ Toman los errores como lecciones
- ✓ Tienen buenas relaciones afectivo / emocionales
- ✓ Saben pedir ayuda

- ✓ Reflexionan antes de actuar
- ✓ Tienen un compromiso firme con sus intereses.
- ✓ Sienten que están al mando de la vida
- ✓ Perciben los cambios de la vida como un reto
- ✓ Participan en actividades que promueven la creatividad y la individualidad
- ✓ Tienen una fuerte red de apoyo y amistades estrechas

Formas para construir la resiliencia:

- ✓ Establecer relaciones
- ✓ Evitar ver las crisis como obstáculos insuperables
- ✓ Aceptar que el cambio es parte de la vida
- ✓ Moverse hacia sus metas
- ✓ Llevar a cabo acciones decisivas
- ✓ Buscar oportunidades para descubrirse a sí mismo
- ✓ Cultivar una visión positiva de su persona
- ✓ Nunca perder la esperanza
- ✓ Cuidar de sí mismo/a

Los especialistas en esta área del conocimiento coinciden en que al menos existen 6 áreas ligadas a la resiliencia que contribuyen a la planificación y ejecución de cambios actitudinales positivos:

1. Física (la buena salud);
2. Espiritual (tener fe, querer la propia vida; sentido de conexión con la humanidad);
3. Moral (ayudar a los demás, ser -bajo la presión- uno mismo);
4. Emocional (la regulación emocional, integrante de lo que se conoce como Inteligencia Emocional);
5. Social relacional (confianza básica, la capacidad para realizar y mantener buenos vínculos); y
6. Cognitiva (capacidad para encarar conflictos y resolver problemas; locus de control interno, la auto-comprensión).

Las personas resilientes logran mantener un equilibrio en las áreas mencionadas anteriormente. Afrontan y manejan los eventos positivos y negativos de la vida. Persisten en presencia de los obstáculos y aceptan las circunstancias que no pueden cambiar.

#### **7.4.6. Sistemas Administrativos de Apoyo.**

A continuación se presenta un sistema administrativo que servirá de apoyo para la organización; el cual contiene las herramientas necesarias para orientar las funciones y relaciones de trabajo de los empleados.



## Contenido:

- ✓ **Manual de Bienvenida:** es un documento que se entrega a un nuevo empleado, en él se incluyen la información necesaria que el nuevo colaborador debe saber respecto a la empresa y a las funciones.
- ✓ **Manual de organización y Funciones:** es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura organizativa y las funciones generales establecidas, así como los requerimientos de cargos considerados.
- ✓ **Manual de Análisis y Descripción de Puestos:** es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y la administración, en el analizan y describen cada uno de los puestos que existen en la empresa.
- ✓ **Manual de Procedimientos:** es un documento que contienen en forma detallada los procesos básicos que se realizan en un área o puesto determinados.
- ✓ **Manual de Políticas:** documento que incluye las acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.
- ✓ **Reglamento Interno:** instrumento de decisión en los asuntos labores interno de una empresa, su objetivo es regular las relaciones laborales de los empleados y patronos.
- ✓ **Código de Ética:** tiene por objeto establecer los principios a los que debe atenderse el comportamiento de todos y cada uno de los miembros de la empresa, independientemente del lugar y puesto de trabajo que desempeñen.

**“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”**



*“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”*

AVENIDA ROOSEVELT, PLAZA JARDÍN, SAN MIGUEL.

# *“Manual de Bienvenida”*

*“Pastelería Fina”*

#### 7.4.6.1. MANUAL DE BIENVENIDA.

### Índice

Introducción.....	i
Objetivos.....	2
1. Bienvenido al Equipo “La Tartaleta Café and Deli”.....	3
2. Historia de “La Tartaleta Café and Deli”.....	3
3. Filosofía de “La Tartaleta Café and Deli”.....	5
4. Organigrama.....	6
5. Derechos y Obligaciones.....	7
a) Derechos.....	8
b) Obligaciones.....	8
c) Bajas.....	9
d) Capacitación.....	9
6. Pago de Nómina.....	10
a) Tiempo y Pago de Nómina.....	10
b) Recibos de Nómina.....	10
c) Prestaciones.....	10
d) Tabla de Periodo de Vacaciones.....	10
7. Seguridad Social.....	11
a) Seguro Social.....	11

b) Trabajar con Seguridad.....	12
c) Botiquín.....	12
8. Prestaciones Generales Internas.....	13
a) Uniformes.....	13
b) Tiempo de descanso.....	13
c) Capacitación y desarrollo.....	14
9. Ya Eres Parte de “La Tartaleta Café and Deli”.....	15

## **Introducción.**

El presente Manual de Bienvenida, busca introducir a todo el nuevo personal de la empresa “La Tartaleta Café and Deli”, para esto queremos que te sientas a gusto desde el primer día de trabajo, por ello en las siguientes páginas te diremos quiénes somos y hacia donde nos dirigimos; para que nos acompañes a lograr juntos los objetivos que queremos alcanzar.

Tu eres parte primordial de nuestra empresa, ya que con tu trabajo, esfuerzo y dedicación lograremos conseguir los objetivos que nos hemos planteado como organización, así mismo la imagen que proyectes al exterior será la imagen de todos los que conformamos este equipo de trabajo por lo tanto es necesario mantener buenas relaciones con tus compañeros.

En el presente manual encontraras nuestra historia, filosofía, tus derechos y obligaciones, entre otros aspectos fundamentales para tu desempeño dentro de la empresa.

## **Objetivos del Manual.**

### Objetivo General.

- ✓ El diseño propuesto de un Manual de Bienvenida, procurara llevar a cabo una relación más estrecha, entre todos los miembros de la organización.

### Objetivos Específicos:

- ✓ Presentar de manera clara, detallada y ordenada cada punto descrito en el Manual de Bienvenida.
- ✓ Conseguir a través del Manual de Bienvenida la correcta inducción del empleado de forma amena.
- ✓ Mantener un buen flujo de comunicación entre los empleados.

¡¡¡BIENVENIDO!!!

Bienvenido al equipo de “La Tartaleta Café and Deli”...

La vida o quizá el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado (a), pues en él encontrarás un gran ambiente y un buen equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que “La Tartaleta Café and Deli” requiere.

Esta nota es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Durante las próximas semanas aprenderás las técnicas de nuestro negocio, podrás apreciar que en todos “La Tartaleta Café and Deli” los programas te ayudarán a triunfar.

Las empresas hoy en día suelen ocuparse más de la prosperidad del negocio que por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados. Afortunadamente en “La Tartaleta Café and Deli” no es así. Aquí descubrirás las oportunidades que ofrecemos a todos los empleados.

Una vez más BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO. Ahora eres parte de una industria líder, conocida por sus productos de gran calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

RECUERDA: LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGÍA, LAS GANAS Y TU DEDICACIÓN HABLARÁN POR TI. BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE...

ATTE. “La Tartaleta Café and Deli”

## **2. Historia de “La Tartaleta Café and Deli”.**

La Tartaleta Café and Deli abrió sus puertas el 16 de Mayo de 2006 con un concepto completamente diferente. Ofrecer pastelería fina, comida y cafés gourmet en un ambiente que fuera exquisito y de buen gusto.

La Tartaleta, forma parte de las 5 empresas que conforman al Grupo Lorena, siendo una empresa hermana de Pastelería Lorena, líder de la Zona Oriental, con más de 25 años en el mercado, pionera en la fabricación industrial de panadería y única empresa exportadora de pan en el oriente del país.

La Tartaleta ha sido merecedora y galardonada en el reconocido evento Festival Gastronómico realizado en el Hotel Trópico Inn. de La Ciudad de San Miguel, donde gano 9 premios en total. También participo en el Festival Gastronómico Internacional 2006 en San Salvador, organizado por La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, donde gano tres premios.



El Exquisito sabor Europeo en San Miguel.

La promesa de un lugar diferente, acogedor, amueblado y equipado, no solo con la mejor tecnología, sino que además proyectando la característica personalidad de ambiente internacional y sirviendo un exclusivo menú “gourmet” es la realidad que con mucho orgullo se encuentra en “La Tartaleta”, Café and Deli.

Además encontrará la más fina pastelería, pasteles fondant, comida gourmet y cafés gourmet que superan los paladares más exigentes, con un toque único y delicado con el transcurso del tiempo ha venido desarrollando un deleite para sus clientes.

Ya con seis años de vida ha implementado nuevos productos con una mejor calidad y tono Europeo; realizándose inversiones tanto de maquinaria como de productos, ya cuenta con dos sucursales Tartaleta Metrocentro y Avenida Roosevelt.

Y próximamente abrirá sus puertas la tercera sucursal, la cual estará ubicada en el Hotel Villa San Miguel donde ofrecerá los mismos productos de alta calidad, que satisfacen las exigencias de los paladares delicados.

### **3. Filosofía de La Empresa.**

#### **Misión:**

“Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios, elaborados con los más altos estándares de calidad, proporcionando a nuestros clientes productos que satisfagan sus exigencias a través de un servicio personalizado, ágil y confiable, logrando una mayor participación en el mercado, mediante la elaboración de productos innovadores”.

#### **Visión:**

Ser una empresa líder a nivel departamental en la elaboración de productos alimenticios novedosos e innovadores, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes con productos de calidad logrando una mayor satisfacción en el mercado.

## **Objetivos de La Empresa.**

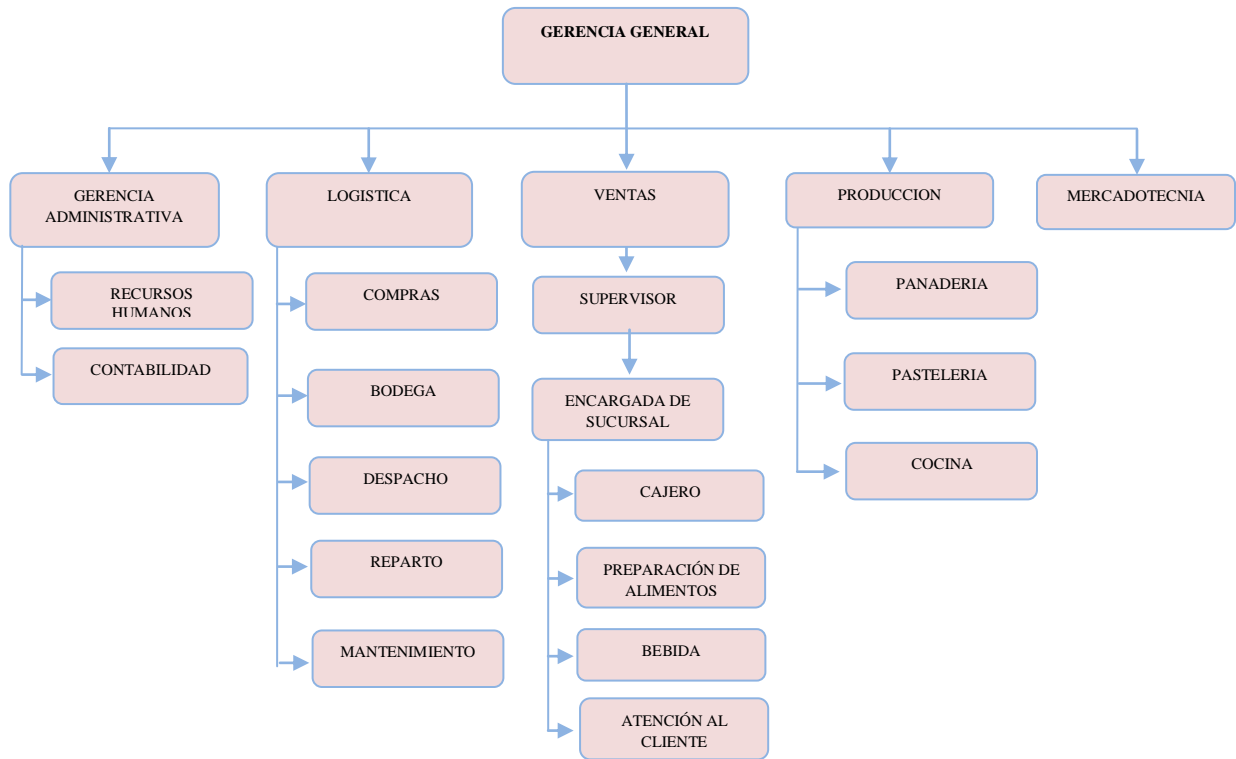
### **Objetivo General.**

- ✓ La Tartaleta Café and Deli, está basada en la Misión de satisfacer al cliente, ofreciendo productos de calidad siendo la mejor opción para el consumidor.


### **Objetivos Específicos.**

- ✓ Ser una empresa pastelera innovadora en la producción de pasteles.
- ✓ Complacer las exigencias del cliente manteniendo una alta calidad en los productos.
- ✓ Mantener un alto estándar de higiene en los productos.
- ✓ Ser una de las empresas con precios accesibles en productos y así mantener la participación en el mercado.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa a través de la utilización de diversas herramientas publicitarias y promocionales.
- ✓ Lograr a largo plazo un posicionamiento en el mercado que dé como fruto a la empresa una preferencia de los clientes sobre la competencia.
- ✓ Maximizar las ganancias de la empresa.
- ✓ Evaluar y posteriormente reducir aquellos costos que se determinen innecesarios en la fabricación

#### 4. Organigrama.



En el presente Organigrama se presenta la estructura de la empresa “Tartaleta Café and Deli”, Los símbolos o referencias utilizadas en el organigrama se detallan a continuación:

 **Entegrama:** representan cada unidad orgánica de la estructura, para el caso simbolizan el mando o dependencia de una sub unidad con otra, además de las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.



**Líneas de Dependencia Jerárquica:** Están relacionan a los Entegrama, vinculan el nivel jerárquico superior (Gerente General) con los niveles inferiores.

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_ Aprobado por: \_\_\_\_\_

## **5. Derechos y Obligaciones.**

### **A) Derechos.**

- ✓ Todos los empleados de nuestra empresa La Tartaleta Café and Deli contarán con todos los beneficios e incentivos económicos que proporcione la empresa, así como capacitaciones. Siempre y cuando cumplan con las obligaciones y deberes impuestos por la empresa.
- ✓ Los empleados gozaran de su salario siempre y cuando respeten la jornada laboral.
- ✓ Los empleados gozan de toda la protección de la reglamentación establecida en el Código de Trabajo.

### **B) Deberes.**

- ✓ Desempeñar con total agrado y seriedad tu trabajo.

- ✓ Debes mantener un buen trato y respeto hacia tus compañeros de trabajo, ya que esto es primordial al desempeñar tu puesto, así evitamos problemas que puedan ocurrir.
- ✓ Estar al tanto de todas las políticas y normas que sugiere la empresa.
- ✓ Asistir a todas las capacitaciones y actividades realizadas por la empresa, recuerda que esto ayudara en tu formación profesional.
- ✓ Respetar todas las normas establecidas por la empresa.
- ✓ Hacer un uso adecuado de la maquinaria de la empresa, recuerda que las necesitas para realizar bien tu trabajo.

### **C) Bajas:**

- ✓ Renuncia Voluntaria; cuando decidas dejar tu trabajo, tendrás que acudir al Departamento de Recursos Humanos, a realizar una Entrevista de Salida y firmar tu renuncia.
- ✓ Rescisión de Contrato; se aplican todas las causas de rescisión contenidas en la Ley del Código de Trabajo.

## **6. Pago de Nómina.**

### **a) Tiempo y Forma de pago:**

- ✓ Los cortes de pago son quincenales independientemente del día en que iniciaste a trabajar, y se realizan en dos pagos al mes.

- ✓ Tu sueldo se pagará cada quince días en el caso de los empleados generales y los subgerentes, gerentes.
- ✓ Tu pago se efectuara en las instalaciones de la empresa y lo recibirás íntegramente.

**b) Recibos de Nómina.**

- ✓ Tu recibo de nómina será enviado cada quincena a la empresa y deberás regresarlo con tu nombre y firma.

**c) Prestaciones:**

- ✓ Las prestaciones que te brinda la empresa son todas las que indica la Ley del Código de Trabajo, horas extras, vacación anual, aguinaldo, días de asueto.

**7. Seguridad Social.**

**a) Seguridad Social.**

- ✓ Desde el primer día que ingresas a la empresa, quedas registrado en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

**b) Trabajar con Seguridad:**

Existen situaciones peligrosas:

- ✓ Golpes por objetos o herramientas.

✓ Choques contra objetos inmóviles

✓ Choques contra objetos móviles.

**c) Botiquín:**

✓ En caso de algún accidente dentro de la empresa avisar de inmediato a tu Jefe Inmediato. Deberás conocer las salidas de emergencia de la empresa.

**8. Prestaciones Generales Internas.**

**a) Uniformes.**

✓ Todos los empleados recibirán un uniforme, que consiste en: un pantalón negro y camisa ocre en el caso de las mujeres y hombres

**b) Capacitación y Desarrollo.**

✓ Para nosotros es muy importante el crecimiento personal y profesional de nuestro personal, por tal motivo se te invitará a diversos cursos de capacitación.

**9. Ya Eres Parte del Equipo de La Tartaleta Café and Deli.**

✓ Desde tu primer día de trabajo en La Tartaleta Café and Deli pasas a formar parte de nuestro gran equipo, eres parte fundamental de nuestra empresa por lo que debes desempeñar bien tus tareas, para que juntos lleguemos al éxito. Bienvenido al equipo de “La Tartaleta Café and Deli”.



**“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”**



*“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”*

AVENIDA ROOSEVELT, PLAZA JARDÍN, SAN MIGUEL.

# *“Manual de Organización y Funciones”*

*“Pastelería Fina”*

#### 7.4.6.2. Manual de Organización y Funciones.

### Índice.

Introducción.....	i
Objetivos.....	2
Importancia.....	3
Historia de La Empresa.....	4
Misión y Visión de La Empresa.....	5
Objetivos de La Empresa.....	6
Organigrama.....	7
Manual de Organización y Funciones de:	
Gerente General.....	8
Gerente De Recursos Humanos.....	9
Gerente de Logística.....	10
Gerente de Ventas.....	10
Gerente de Producción.....	11
Encargada de Tienda.....	15
Personal de Atención al Cliente.....	16



### **I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Supervisora

Ubicación en La Organización: Supervisora de Tiendas

### **II. RELACIONES DE AUTORIDAD**

Depende de: Gerente General

Puesto Bajo su Dependencia: Encargada de Tienda, Personal de Atención al Cliente, Vigilancia y Cajera.

Relaciones de Trabajo:

**Relaciones Internas:** Encargada, Personal de Atención al Cliente, Vigilancia y Cajera.

**Relaciones Externas:** Clientes.

### **III. FUNCIONES GENERALES**

- ✓ Supervisar al personal de atención al cliente y calidad de los productos.
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.
- ✓ Evaluar al personal cada seis meses.

### **IV. FUNCIONES ESPECIFICAS**

- ✓ Verificar y cuantificar la calidad de los productos.
- ✓ Entrevistar candidatos cuando sea necesario.
- ✓ Verificar que el personal atienda adecuadamente al cliente y que cumpla las responsabilidades establecidas.
- ✓ Reunirse con personal de la sucursal para corregir y solucionar problemas
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

**“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”**



*“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”*

AVENIDA ROOSEVELT, PLAZA JARDÍN, SAN MIGUEL.

# *“Manual de Análisis y Descripción de Puestos”*

*“Pastelería Fina”*

#### 7.4.6.2. Manual de Análisis y Descripción de Puestos.

##### **Índice.**

Introducción.....	i
Objetivos.....	1
Importancia.....	2
Antecedentes de La Empresa.....	2
Misión y Visión.....	3
Objetivos.....	3
Organigrama.....	4
Ventajas y Desventajas del Manual.....	5
Información General de Cada Puesto.....	6



## MANUAL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisora

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Supervisora de Tiendas

### II. RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDE DE: Gerente General

PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Encargada de Tienda, Personal de Atención al Cliente, Vigilancia y Cajera.

RELACIONES DE TRABAJO:

**Relaciones Internas:** Encargada, Personal de Atención al Cliente, Vigilancia y Cajera.

**Relaciones Externas:** Clientes.

### III. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Supervisar al personal de atención al cliente y calidad de los productos.
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.
- ✓ Evaluar al personal cada seis meses.

### IV. FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✓ Verificar y cuantificar la calidad de los productos.
- ✓ Entrevistar candidatos cuando sea necesario.
- ✓ Verificar que el personal atienda adecuadamente al cliente y que cumpla las responsabilidades establecidas.
- ✓ Reunirse con personal de la sucursal para corregir y solucionar problemas
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.

### V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

#### Requisitos:

- ✓ Educativos: Lic. En Administración de Empresas
- ✓ Experiencia: un año en puestos similares
- ✓ Personales: edad: de 25 a 30 años, Sexo: femenino
- ✓ Cualidades: responsable, educado, honesto, versátil.
- ✓ Habilidades y destrezas: facilidad para trabajar en equipo, facilidad de comunicación con las demás personas, motivador,
- ✓ Conocimientos: manejar programas de computación, tener espíritu de liderazgo

#### Condiciones y ambiente de trabajo:

- ✓ Ambiente de trabajo: iluminado, ventilado, amplio, cómodo.
- ✓ Tipo de trabajo: requiere esfuerzo mental más que físico
- ✓ Riesgo: expuesto al estrés, agotamiento,

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

**“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”**



*“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”*

AVENIDA ROOSEVELT, PLAZA JARDÍN, SAN MIGUEL.

# *“Manual de Procedimientos”*

*“Pastelería Fina”*

#### 7.4.6.4. Manual de Procedimientos.

### Índice.

Introducción.....	i
Objetivos.....	1
Importancia.....	1
Antecedentes de La Empresa.....	2
Misión y Visión.....	3
Objetivos.....	4
Organigrama.....	5
Descripción de los Procedimientos.....	6



## **Descripción de Los Procedimientos.**

Proceso de Contratación de Nuevo Personal.

- ✓ Solicitud de personal de alguna función organizacional de empleado.
- ✓ Estudiar el papel del puesto.
- ✓ Determinar si el proceso de reclutamiento va hacer interno o externo.
- ✓ Publicaciones de anuncios, se puede utilizar las siguientes fuentes;
  - Archivos.
  - Recomendaciones de empleados.
  - Avisos por la radio.
  - Agencias externas.
- ✓ Recepción de curriculum o solicitud de empleo.
- ✓ Presentación de curriculum.
- ✓ Entrevistas preliminar con candidatos.
- ✓ Investigación de referencias de los candidatos.
  - Pruebas de conocimientos.
  - Pruebas de habilidades físicas y motoras.
- ✓ Selección final.
- ✓ Exámenes médicos.
- ✓ Entrevista final a cargo del superior inmediato del nuevo empleado.
- ✓ Contratación.

- ✓ Inducción a la empresa y entrega de manuales de bienvenida y reglamento interno.

#### Proceso de Remuneración.

- ✓ Este proceso comienza con los días laborados, que se obtiene mediante el registro diario que llenan los empleados a la hora de entrada y salida.
- ✓ Se descuentan los días no laborados.
- ✓ Se agregan las horas extras laboradas.
- ✓ Se agregan los incentivos salariales o bonos a los empleados que correspondan a dicho periodo.
- ✓ Se realizan las deducciones del ISSS y AFP.
- ✓ Descuentos por préstamos personales.
- ✓ Obtención del sueldo neto por empleado.

#### Procedimientos Para Compra de Mercadería.

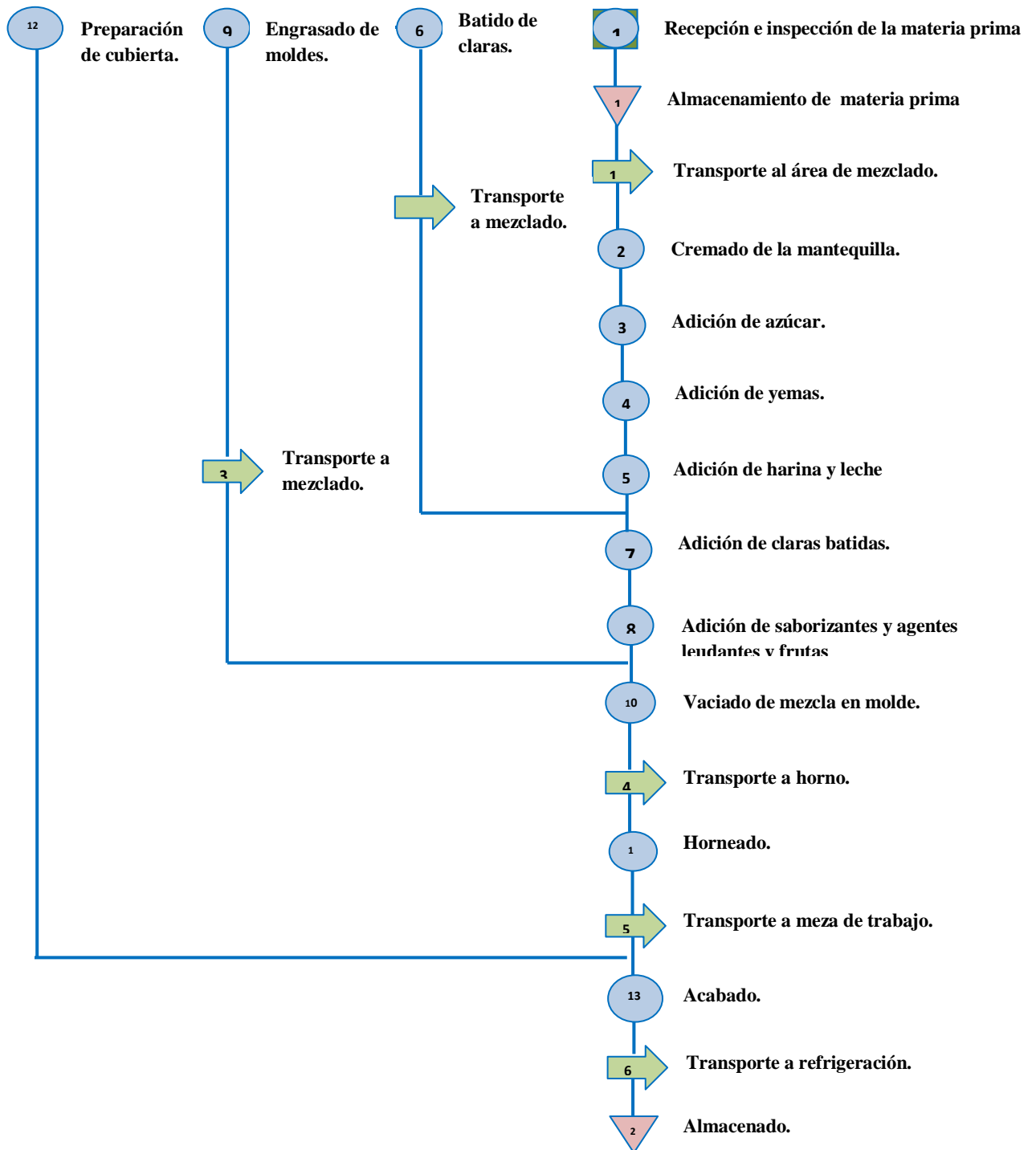
- ✓ Solicitud de compra del bodeguero al gerente cuando la mercadería está llegando a sus límites.
- ✓ Solicitud del gerente a los proveedores.
- ✓ Petición de efectivo para cancelar la mercadería.
- ✓ Recibir la mercadería por parte del bodeguero.
- ✓ Verificación de que la mercadería este en buen estado.

- ✓ Actualizar los inventarios.
- ✓ Descargar la mercadería.
- ✓ Cancelar la mercadería.

#### Procedimiento Para la Venta de la Mercadería.

- ✓ Recepción del pedido de venta.
- ✓ Cumplimiento de la orden efectuada por el vendedor.
- ✓ Embolsado del artículo.
- ✓ Cancelación a la caja.

Ejemplo de proceso de producción de pasteles.



**“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”**



*“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”*

AVENIDA ROOSEVELT, PLAZA JARDÍN, SAN MIGUEL.

# *“Manual de Políticas”*

*“Pastelería Fina”*

#### 7.4.6.5. Manual de Políticas.

### Índice.

Introducción.....	i
Objetivos.....	1
Importancia del Manual.....	1
Antecedentes de la Empresa.....	2
Misión y Visión.....	3
Objetivos de La Empresa.....	4
Políticas Generales de La Empresa.....	5
Políticas Referentes al Sistema de Trabajo de los Empleados.....	5
Políticas Restrictivas a los Empleados.....	6
Políticas de Admisión de Personal.....	6
Políticas del Área de Producción.....	6
Políticas de Ventas.....	7
Políticas de Cobro.....	8

## **Políticas.**

### **Políticas Generales de La Empresa.**

- ✓ Los días laborales están comprendidos de lunes a domingo.
- ✓ Tendrán un día libre a la semana.
- ✓ El día contendrá 2 turnos de trabajo, uno de apertura y uno de cierre.
- ✓ La hora de entrada para el turno de apertura es de 6:30 a.m. y la hora de salida a las 2:30 p.m. Para el turno de cierre es de 2:30 p.m. y la de salida a las 10:30 p.m.
- ✓ La hora de almuerzo comprenderá una hora de 12:00 p.m. a 1:00 p.m.
- ✓ Mantener un control de calidad adecuado en la empresa.
- ✓ El pago será efectuado el día 30 de cada mes.
- ✓ El salario será proporcional al cargo que desempeñe en la empresa.
- ✓ Uso eficaz de los recursos materiales y financieros con los que dispone la empresa.
- ✓ Fomentar la creatividad en los empleados, para crear productos innovadores.
- ✓ Mantener la higiene y seguridad dentro de la empresa.
- ✓ Mantener un clima organizacional adecuado, que integre las acciones de nuestros empleados con la misión y visión de la empresa.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros de la empresa.

✓ **Políticas Referentes al Sistema de Trabajo de los Empleados.**

- ✓ Los empleados deben entrar a laborar a la hora indicada.
- ✓ Respetar a todos los miembros de la empresa y dirigirse de forma adecuada.
- ✓ Mantener una buena conducta en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Usar correctamente el uniforme de trabajo que la empresa proporciona.
- ✓ Uso eficaz de los recursos materiales y financieros con los que dispone la empresa.
- ✓ Mantener y mejorar continuamente la comunicación con los clientes.
- ✓ Mantener un estricto control de los alimentos.
- ✓ El empleado deberá registrarse al entrar a su jornada como también la hora de salida.

**Políticas Restrictivas a los Empleados.**

- ✓ Abandono sin causa justificada del puesto de trabajo.
- ✓ Daño o maltrato a las herramientas o maquinaria de la empresa.
- ✓ Daño o deterioro a las instalaciones.



### **Políticas de Admisión de Personal.**

- ✓ El candidato a ocupar el puesto vacante deberá cumplir con todos los requisitos determinados en el análisis y descripción de puestos.
- ✓ Los miembros internos tienen oportunidad de ascenso siempre y cuando cumplan los requisitos del puesto.
- ✓ El candidato de pasar por todo el proceso de reclutamiento y selección para poder ingresar a la empresa.
- ✓ Ser afín con la misión y visión de la empresa.

### **Políticas del Área de Producción.**

- ✓ Brindar servicios a domicilio para la entrega de productos.
- ✓ Entregar los pedidos en el tiempo requerido por los consumidores.
- ✓ Mantener el departamento de producción abastecido de la materia prima necesaria.
- ✓ Recibir un adelanto del 50% del costo del producto, en el momento en que se realiza el pedido.
- ✓ Adquirir pedidos solamente en la sala de ventas de las instalaciones de la organización.
- ✓ Mantener la buena calidad en los productos y un buen servicio al cliente.
- ✓ No permitir que tomen fotografías a los diseños.

- ✓ Fomentar la creatividad en los empleados, para crear productos innovadores.
- ✓ Enviar los productos que cumplan con los estándares de calidad a las salas de venta.

### **Políticas de Venta.**

- ✓ Recibir un anticipo del 50% del valor total del producto para reservar el pedido, ya que esto le permite asegurar que se efectuara la venta.
- ✓ No aceptar pedidos realizados a través de la vía telefónica a desconocidos, solo a personas a las cuales les ha elaborado con anterioridad; para mayor seguridad.
- ✓ Utilizar materia prima de calidad en la elaboración de los productos.
- ✓ Supervisar que los productos elaborados estén en buenas condiciones, para asegurarse de que están aptos para el consumo.
- ✓ Establecer estándares de calidad que satisfagan las exigencias requeridas por los clientes.
- ✓ Mantener un compromiso constante con la atención y satisfacción a los clientes.
- ✓ Mantener y mejorar continuamente la comunicación con los clientes.
- ✓ Trabajar y mantener constantemente la atención personalizada.
- ✓ Aplicar descuentos a los clientes mayoristas.

### **Políticas de Compra.**

- ✓ Constante revisión de inventarios.
- ✓ Realizar la respectiva requisición de materiales.
- ✓ Compra directa con proveedores.
- ✓ El pedido debe ser entregado oportunamente para ser utilizado a tiempo.

**“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”**



*“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”*

AVENIDA ROOSEVELT, PLAZA JARDÍN, SAN MIGUEL.

# *“Reglamento Interno de Trabajo”*

*“Pastelería Fina”*

#### 7.4.6.6. Reglamento Interno de Trabajo para La Empresa “La Tartaleta”

##### GENERALIDADES

- 1. OBJETIVOS:** El presente reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones, el cual podrá ser modificado según las disposiciones legales vigentes, las cuales deberán ser notificadas a cada uno de los empleados por escrito.
- 2. FINALIDAD:** Establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que debe de observar todos los colaboradores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y los empleados.
- 3. AMBITO DE APLICACIÓN:** El presente Reglamento es de aplicación a todos los funcionarios y colaboradores de la empresa, indistintamente de su tipo de contratación y será responsabilidad de la gerencia y encargadas de sucursal velar por el cumplimiento y divulgación del mismo.

## **CAPÍTULO I: “ADMISIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL”**

**Artículo 1.-** La Selección y Contratación de personal, es facultad de la empresa o de quien ésta delegue.

**Artículo 2.-** La selección de personal se realizará de acuerdo a las especificaciones técnicas de los puestos y demás requisitos establecidos por la empresa.

**Artículo 3.-** Ningún colaborador podrá ingresar a prestar servicios, si no ha concursado previamente o haya sido propuesto directamente por la gerencia.

**Artículo 4.-** La Gerencia de Recursos Humanos podrá exigir el examen médico, para determinar las condiciones de salud del postulante.

**Artículo 5.-** Los postulantes deberán de llenar y firmar la “Solicitud de Empleo” y demás documentos que requiera la unidad administrativa de Recursos Humanos.

**Artículo 6.-** La empresa podrá suscribir contratos de trabajo, con las personas que ingresen a su servicio, pudiendo ser a tiempo indeterminado o determinado, según las necesidades de la empresa.

**Artículo 7.-** Admitido el nuevo colaborador a la empresa, este queda sujeto a un período de prueba por un mes como máximo consecutivos de conformidad con las normas laborales vigentes.

**Artículo 8.-** Todo nuevo colaborador recibirá de la dependencia administrativa en la cual prestará servicios, orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento de la empresa, así como también de las labores que le corresponderá desarrollar en su puesto de trabajo.

**Artículo 9.-** Cada colaborador que ingrese al servicio de la empresa tendrá un expediente personal, cuya organización, actualización y manejo es de responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO II: “DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADO”**

**Artículo 10.-** Los colaboradores de la empresa gozan entre otros los siguientes derechos:

- a.** A percibir una remuneración mensual acorde a las funciones que desempeñan y los plazos establecidos.
- b.** Al descanso semanal remunerado.

- c.** Al descanso anual remunerado por vacaciones, de acuerdo al Rol Vacacional que previamente determine la Oficina de Recursos Humanos conforme a las normas legales vigentes.
- d.** A ser uso de licencias o permisos por causas justificadas.
- e.** A la capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos.
- f.** Al ser evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral y ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, de ser el caso.
- g.** Ser inscrito en la seguridad social (ISSS).
- h.** Gozar de estabilidad en el trabajo de acuerdo a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- i.** Asociarse con fines culturales, deportivos, asistenciales, cooperativos o cualquier otro fin lícito.
- j.** A ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, teniendo en cuenta su rendimiento, estudios universitarios y experiencia.
- k.** A utilizar los canales de comunicación regulares para la formulación de sugerencias, observaciones y reclamos.
- l.** A que le sean proporcionadas las condiciones de trabajo adecuadas para el desempeño de sus funciones.
- m.** A la reserva que deberá mantenerse sobre sus registros y asuntos personales, que sean de conocimiento de la institución.



- n.** A la compensación por tiempo de servicios. Los demás beneficios que de común acuerdo o por disposición administrativa la empresa, así como aquellos que por ley se establezcan.

**Artículo 11.-** Los colaboradores de la empresa, además de las obligaciones que establece la legislación vigente. Deben sujetarse a lo siguiente:

- a.** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones previstas en los estatutos de la empresa y los contenidos en el presente reglamento.
- b.** Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeros de trabajo y públicos en general.
- c.** Ejercer con eficiencia y eficacia las funciones que les sean encomendadas.
- d.** Cumplir puntualmente con el horario de trabajo.
- e.** Guardar en todo momento absoluta reserva y discreción sobre las actividades, documentos, procesos y demás información, que por la naturaleza de sus funciones desarrolle la empresa.
- f.** Reintegrar a la empresa, el valor de los bienes que estando bajo su responsabilidad se perdieran o deterioraren por descuido o negligencia debidamente comprobada.
- g.** Conservar en buen estado el equipo de oficina, herramientas, máquinas y demás bienes de la empresa.
- h.** Proponer a través de los órganos jerárquicos superiores, iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y productividad institucional.

- i.** Proporcionar oportunamente la documentación y/o información que se solicite para su expediente personal.
- j.** Permitir la revisión de sus efectos personales o paquetes cada vez que sean exigidos, al ingresar o salir del centro de trabajo.
- k.** Observar trato cortés con sus compañeros o superiores.
- l.** Comunicar expresamente a la oficina de Recursos Humanos todo cambio domiciliario.
- m.** Acudir al centro de labores correctamente vestido o uniformado de ser el caso portando en un lugar visible el gafete.
- n.** Cumplir con las comisiones de servicio que se le encomienden.
- o.** Cumplir con las disposiciones internas en materia de seguridad e higiene ocupacional que imparta la empresa.
- p.** Dedicarse exclusivamente a cumplir sus funciones no debiendo intervenir en las que competen a otros servidores, sin autorización del jefe jerárquico.
- q.** Permanecer en su centro laboral dentro del horario de trabajo, de acuerdo con las normas de asistencia, permanencia y puntualidad.

### **CAPÍTULO III: “DE LA JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO”**

**Artículo 12.-** La jornada de trabajo es de ocho (8) horas y se cumplen en el horario establecido por la empresa, teniendo en cuenta las normas legales vigentes.

**Artículo 13.-** La oficina de Recursos Humanos es la responsable de hacer cumplir las normas que aseguren el control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal.

**Artículo 14.-** El horario de trabajo para todo el año es el siguiente:

Lunes a domingo ocho horas diarias, con un día de descanso a la semana.

**Artículo 15.-** Los empleados tendrán derecho a su día de descanso remunerado, que será asignado de acuerdo a los superiores.

**Artículo 16.-** El horario de la jornada de trabajo, se ubicará en un lugar visible y cerca de los registros de asistencia, debiendo constar tanto la hora de ingreso como de salida del personal y el periodo para tomar refrigerios.

#### **CAPÍTULO IV: “DE LA ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA”**

**Artículo 17.-** Todos los colaboradores tienen la obligación de concurrir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido y de registrar su asistencia al ingreso y salida en los sistemas de control.

**Artículo 18.-** El registro de asistencia es personal. El colaborador que no marque o registre su ingreso y salida, será considerado inasistente.

**Artículo 19.-** Vencida la hora oficial de ingreso, el colaborador tendrá una tolerancia de 15 minutos, los mismos que se descontarán.

**Artículo 20.-** Constituye inasistencia:

- a. No concurrir al centro de trabajo.
- b. Ingresar después del tiempo establecido en el artículo anterior del presente reglamento.
- c. No registrar su ingreso al centro de trabajo.

**Artículo 21.-** El personal que incurra en tardanza reiterada se hará merecedor a las sanciones que correspondan, según la gravedad de la falta.

**Artículo 22.-** Toda ausencia al trabajo debe ser justificada por el colaborador dentro del tercer día de producida. Dicho plazo se contará por días laborables.

Las inasistencias ocurridas por motivos de enfermedad se acreditarán con la constancia médica expedida por el ISSS o el certificado médico de acuerdo a ley, el cual se presentará en la Oficina de Recursos Humanos, o Área de Administración, según corresponda.

**Artículo 23.-** El colaborador deberá de permanecer en su puesto dentro del horario de trabajo. El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del

jefe inmediato a quien compete, bajo responsabilidad, el control de permanencia del personal a su cargo.

#### **CAPÍTULO V: “DEL SISTEMA REMUNERATIVO”**

**Artículo 24.-** Se entiende por remuneración económica aquella que el empleados percibe en concepto a la labor y cargo que desempeña dentro de la empresa. La forma de pago de la remuneración se efectuará de conformidad con lo dispuesto en las leyes relacionadas legales vigentes y por procedimientos usuales de la empresa.

**Artículo 25.-** La remuneración única sólo puede estar afecta a los descuentos de ley.

**Artículo 26.-** Los reglamentos, aclaraciones y observaciones que pudieran suscitarse como consecuencia del pago de remuneraciones, deberán canalizarse adecuada y oportunamente por el interesado ante la Oficina de recursos humanos.

#### **CAPÍTULO VI: “DE LAS HORAS EXTRAS”**

**Artículo 27.-** Se denominan horas extras o sobre tiempo, al trabajo laborado fuera de la jornada y horario establecido, autorizados por el jefe inmediato o gerencia.

**Artículo 28.-** La prestación de trabajo en horas extras es de carácter voluntario., nadie puede ser obligado a trabajar horas extras. El trabajo extraordinario se puede realizar en cualquier tiempo y circunstancia, según las necesidades del servicio.

**Artículo 29.-** La empresa compensará remunerativamente al colaborador con la tasa del 50% del valor de la hora ordinaria, si se labora en días ordinarios y con la tasa del 100% del valor de la hora normal si la labor se realiza en días sábados o domingos.

**Artículo 30.-** Cuando el colaborador no concurra a un trabajo de horas extras habiéndose comprometido con la empresa a realizarlo, se le considera como falta laboral susceptible de amonestación escrita, salvo que el colaborador tenga la debida justificación.

**Artículo 31.-** Las labores de horas extras deberán iniciarse 10 minutos después del horario regular de salida diaria.

**Artículo 32.-** Por ningún motivo, se aceptarán sobre tiempos con efectos retroactivos, éstos deberán ser programados con la anticipación necesaria.

**Artículo 33.-** No se considera como horas extras los trabajos realizados en los siguientes casos:

- a. El tiempo adicional que utiliza el personal para cumplir su trabajo habitual.

- b.** El tiempo dedicado por el colaborador a la confección de balance.
- c.** Los trabajos por quienes están excluidos de la jornada legal y de todo trabajo después de la jornada normal sin autorización escrita de la empresa.

## **CAPÍTULO VII: “DE LAS FALTAS Y SANCIONES”**

**Artículo 34.-** Las faltas en el trabajo están constituidas por aquellas acciones u omisiones del colaborador que implican violación de sus obligaciones en perjuicio de la productividad, la disciplina y armonía en el centro de trabajo y que puedan dañar la imagen de la empresa.

**Artículo 35.-** Constituyen faltas de los colaboradores las siguientes:

- a.** Incumplimiento de las normas del presente Reglamento.
- b.** Ausentarse de su puesto de trabajo sin la debida autorización de su jefe inmediato superior.
- c.** Solicitar o recibir obsequios o dádivas de cualquier clase por la ejecución de trabajos propios del cargo o por tramitación de asuntos dentro de la empresa.
- d.** Faltar al centro de trabajo sin causa justificada.
- e.** Negligencia en el desempeño de sus funciones.
- f.** Disponer ilícitamente de bienes de sus compañeros de trabajo.
- g.** Abuso de autoridad.
- h.** Registrar la asistencia de otro colaborador o la propia en forma dolosa.

- i.** Llevar a cabo rifas o suscripciones, así como realizar actividades de carácter mercantil en el centro de trabajo que redunde en beneficio propio o el de terceras personas.
- j.** Amenazar o agredir en cualquier forma a un superior o compañero de trabajo.
- k.** Inutilizar o alterar la tarjeta de control de asistencia o hacerlo desaparecer.
- l.** Proporcionar información técnica o administrativa a personas o entidades ajenas a la empresa, sin previa autorización de la gerencia, así mismo, sustracción o utilización no autorizada de documentos de la institución.

**Artículo 36.-** Constituyen faltas graves que dan lugar a despido justificado inmediato del colaborador las contenidas en el artículo 36 del presente reglamento.

**Artículo 37.-** Los colaboradores que incurran habitualmente en las faltas previstas en las disposiciones anteriores, se harán acreedores a las sanciones siguientes:

- a.** Amonestación verbal
- b.** Amonestación escrita
- c.** Suspensión de 1 a 15 días sin goce de haber
- d.** Despido.

**Artículo 38.-** Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta lo siguiente:

- a.** Naturaleza de la falta
- b.** Antecedentes del colaborador



- c. Reincidencia
- d. Circunstancia en que se cometió la falta
- e. Responsabilidad del colaborador en la empresa.

## **CAPÍTULO VIII: “PERMISOS Y LICENCIAS”**

**Artículo 39.-** Se concederá permiso a los colaboradores con goce de haber por los siguientes motivos debidamente comprobados y especificados en el documento de autorización respectivo.

- a. Por razones de salud
- b. Por estudios y capacitación
- c. Por matrimonio del trabajador hasta 5 días
- d. Por fallecimiento de familiares del colaborador hasta por 4 días

**Artículo 40.-** Los permisos por asuntos particulares para salir del centro de trabajo en horas laborables serán concedidos por el Jefe inmediato o por la persona autorizada que para estos casos le corresponde al jefe o director de recursos humanos; el tiempo del permiso será descontado de su remuneración en forma proporcional al tiempo no trabajado.

**Artículo 41.-** Las licencias con goce de haber serán concedidas por la Jefatura de Recursos humanos en los siguientes casos:

- a. Por enfermedad comprobada, accidente, intervención quirúrgica, maternidad de la trabajadora, de acuerdo a las disposiciones vigentes sobre la materia.
- b. Por capacitación y desarrollo del personal.
- c. Por Fallecimiento de padres, cónyuge e hijos hasta cinco días consecutivos, pudiendo extenderse hasta dos días más cuando el deceso se produce en lugar geográfico diferente de donde labora el colaborador.

**Artículo 42.-** Las licencias sin goce de haber para ausentarse del centro de trabajo serán otorgadas por la Jefatura de Recursos Humanos, para el cual el jefe de la oficina respectiva deberá remitir un memorando, en donde conste su autorización, plazo de la licencia y la solicitud del colaborador donde se señale las razones que motivaron la licencia.

**Artículo 43.-** Las comisiones de servicio, por horas o por días, serán autorizadas por el Jefe de Recursos Humanos o Gerente por medio de papeleta de autorización de salida o memorando, con indicación del día y hora de salida y regreso al lugar a donde se dirige y el tipo de comisión que debe cumplir

#### **CAPÍTULO IX: “PREMIOS Y ESTÍMULOS”.**

**Artículo 44.-** La empresa podrá recompensar a su personal por su capacidad, honestidad, puntualidad, disciplina y contribución a lograr los objetivos institucionales.

Esta compensación será económica cuando sea por razones de productividad, eficiencia y capacidad; Reconocimiento social, cuando se trate de puntualidad, honestidad y disciplina, es decir se le otorgará resoluciones y diplomas.

## **CAPÍTULO X: “DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD”**

**Artículo 45.-** La empresa establecerá las medidas necesarias para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los colaboradores y terceros mediante la prevención y eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones y propiedades de la institución.

**Artículo 46.-** La empresa desarrollará acciones que permitan prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales tratando de atender, en lo posible los riesgos inherentes a su ocupación.

**Artículo 47.-** Los colaboradores están obligados a cumplir las siguientes normas de higiene y seguridad:

- a.** Cuidar y dar uso apropiado, a los equipos que la institución le hubiera proporcionado para su protección, así como los bienes que estuviesen bajo su responsabilidad.
- b.** Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.

- c. Usar correctamente los servicios higiénicos, en resguardo de la salud e higiene de los colaboradores.
- d. Desconectar y/o apagar las máquinas, equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria; así como mantener cerradas las conexiones de agua de la institución.

**Artículo 48.-** Está terminantemente prohibido al personal no autorizado, así como portar armas de cualquier tipo dentro de la institución.

**Artículo 49.-** La empresa realizará exámenes médicos con la finalidad de preservar la salud y prevenir al personal de cualquier tipo de enfermedad.

#### **CAPÍTULO XI: “DE LAS RECONSIDERACIONES Y APELACIONES “**

**Artículo 50.-** Es política de la empresa propiciar la rápida solución de las quejas y reclamaciones directamente entre el colaborador y la instancia inmediata correspondiente.

**Artículo 51.-** El colaborador que se sienta afectado por cualquier acto o disposición de la empresa, puede formular la reclamación por escrito al jefe de recursos humanos, quien deberá resolver en Primera Instancia dentro de los tres(3) días hábiles siguientes de

presentada la reclamación. La reclamación debe ser formulada en los términos alturados y corteses.

En caso de no solucionarse o de apelarse la decisión de primera instancia, el afectado podrá apelar dentro de los cinco (5) días hábiles posteriores ante la Gerencia General.

## **CAPÍTULO XII: “DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS”**

**Artículo 52.-** La empresa se reserva el derecho de dictar normas y disposiciones que complementen, amplíen y/o adecuen el presente reglamento, a fin de mejorar su aplicación.

**Artículo 53.-** Los casos no previstos y/o infracciones a normas laborales, morales o éticas que imperen en el centro de trabajo o que regulen el desenvolvimiento armónico de las relaciones laborales, no contemplados expresamente en el presente reglamento, serán resueltos en cada caso, atendiendo a las circunstancias, antecedentes, consecuencias u otros aspectos pertinentes, aplicándose los principios de razonabilidad y buena fe, el sentido común y la lógica; en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

**Artículo 54.-** En los casos que por razones de servicio se requiera modificar el horario normal de trabajo, éste deberá contar con la aprobación del Gerente General y autorización respectiva del Ministerio de Trabajo.

**Artículo 55.-** El presente Reglamento entrará en vigencia a partir del día siguiente de su presentación a la Autoridad de Trabajo.

**“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”**



*“LA TARTAleta CAFÉ AND DELI”*

AVENIDA ROOSEVELT, PLAZA JARDÍN, SAN MIGUEL.

# *“Código de Ética”*

*“Pastelería Fina”*

#### 7.4.6.7. Código de Ética.

### **1. DISPOSICIONES GENERALES**

#### **1.1. Objetivo:**

Este Código de Ética tiene por objeto establecer los principios a los que debe atenderse el comportamiento de todos y cada uno de los miembros de La Tartaleta, independientemente del lugar y puesto de trabajo que desempeñen.

#### **1.2. Finalidad:**

Ser una referencia formal que se aplicará a todos los colaboradores directos e indirectos, sin importar el cargo o función que ocupen, de los cuales se espera una conducta personal y profesional uniforme, de forma a conseguir un padrón de relacionamiento interno y con los diversos segmentos de la sociedad.



### **1.3. Nuestra Empresa.**

#### Misión:

Aportar los diferentes factores y procedimientos que se deben tomar en cuenta para influir positivamente en el ambiente laboral, armonizando la integración, desarrollando el talento humano, motivando en un ambiente de confianza y comunicación que necesita la empresa, para lograr así una mayor eficiencia y efectividad laboral.

#### Visión:

Desarrollar un Clima Organizacional solido que beneficie a la empresa, empleados, clientes, con la finalidad de lograr un ambiente de confianza, comunicación, motivación entre propietario, encargadas y personal operativo; orientado al mejoramiento del desempeño laboral y organizacional de la empresa.

### **2. ÁMBITO DE APLICACIÓN:**

El Código es de aplicación obligatoria para todos y cada una de las personas que integran La Tartaleta, el cual regirá los siguientes aspectos: Principios y Valores, Relaciones, Conductas Aceptables y no Aceptables, Responsabilidades, Cumplimiento del mismo.

## 2.1. Definiciones.

Para los efectos de este Código se entenderá por:

- I. **Accionistas:** las personas que tengan acciones dentro de la empresa.
- II. **Código:** Instrumento que establece lineamientos para normar el comportamiento del personal en la organización.
- III. **Conflicto de Intereses:** Conjunto de ideas que distorsionan el proceso en la empresa, conformando un problema en el futuro.
- IV. **Información Privilegiada:** Aquella información que no tenga un carácter público, incluyendo aquella que deba proporcionarse a las Autoridades Financieras, o información para actividades o transacciones bursátiles, o que pueda ser usada por competidores, proveedores o clientes de La Tartaleta , tales como secretos comerciales, de tecnología, de investigación, lista de clientes y proveedores, información financieras y proyecciones financieras no anunciadas, de mercado, precio objetivo, proyectos, estudios y planes de negocios relacionados con la Industria de alimentos.

## 3. VALORES Y PRINCIPIOS GENERALES:

Nuestra empresa es responsable y tiene sus acciones dirigidas a los siguientes principios:

- ✓ Responsabilidad, con nuestros compromisos adquiridos por y para la empresa.
- ✓ Lealtad, compromiso, fidelidad y confianza hacia la empresa ofreciendo el mejor esfuerzo personal.

- ✓ Calidad, logrando la excelencia en nuestros productos para alcanzar nuestra misión y visión.
- ✓ Respeto, actuar reconociendo la dignidad y los derechos de nuestros clientes.
- ✓ Mejora Continua, para nuestras formulas y procesos en panificación y pastelería.
- ✓ Compromiso en la relación con nuestros clientes para ofrecerle un producto de excelente calidad y exquisito sabor.
- ✓ Orientación al Cliente para conocer y satisfacer sus necesidades.
- ✓ Ética aplicando las mejores prácticas administrativas y competitivas.
- ✓ Innovación para dar soluciones oportunas.

#### **4. RELACIONES:**

##### **4.1. Relaciones de la Empresa con los Clientes:**

- ✓ Ser receptivos a las opiniones de la clientela y considerarlas para una mejora en el servicio y los productos ofrecidos en nuestros establecimientos.
- ✓ Atender a los clientes con cortesía y eficiencia, ofreciendo informaciones claras, necesarias y transparentes.
- ✓ Observar los más elevados criterios de honestidad e integridad en todos los contactos con los clientes, colaboradores, empleados y evitando siempre que su conducta pueda parecer impropia.

- ✓ El compromiso con la satisfacción de nuestros clientes y con el cumplimiento de las cláusulas contractuales debe reflejarse en el respeto a sus derechos y en la busca por soluciones que faciliten las relaciones.

#### **4.2. Relación de la Empleados con los Accionistas:**

- ✓ La relación con los accionistas debe fundamentarse en la comunicación exacta, transparente y oportuna de informaciones que les permitan acompañar las actividades y la confianza de la Empresa, bien como en la busca por resultados que traigan impactos positivos en el valor de mercado de la Compañía.
- ✓ La Tartaleta considera justo e importante, proporcionar retorno adecuado a la inversión de los accionistas. Los colaboradores deben actuar siempre en defensa de los mejores intereses de la Empresa, manteniendo bajo secreto informaciones y negocios estratégicos de la empresa.

#### **4.3. Relaciones con los Proveedores:**

La Tartaleta adopta el Programa de Evaluación, Desarrollo y Calificación de Proveedores de forma a dar preferencia:

- ✓ A los proveedores que buscan la mejoría continuada de la calidad en el transcurso de la relación, a los proveedores y compañeros comerciales que

adopten prácticas de gestión que respeten la dignidad humana y preserven el medio ambiente, prestadores de servicios y proveedores idóneos, que obedezcan a la legislación vigente.

- ✓ A los proveedores que presenten criterios técnicos, profesionales, éticos aprobados y en nuestras necesidades debiendo para esto garantizar la mejor relación costo-beneficio.

#### **4.4. Relaciones con la Comunidad:**

- ✓ Cabe a todo colaborador, en el momento en el que esté representando la empresa delante de los miembros de una comunidad, actuar conforme los preceptos éticos, sin privilegios de cualquier orden. Respetar los valores culturales y reconocer la importancia de las comunidades para el éxito de la Empresa, bien como la necesidad de retribuir a la sociedad parcela del valor agregado a los negocios.
- ✓ Tenemos como compromiso asegurar el respeto por la dignidad humana en nuestra estrategia de marketing y de relaciones públicas, no admitiendo la divulgación de informaciones falsas o difamatorias al elaborar la publicidad de nuestros productos, servicios, desempeño ambiental y actuación social.

#### **4.5. Relaciones con el Mercado:**

- ✓ La Empresa mantiene en elevada consideración las organizaciones que pautan su actuación en valores éticos.
- ✓ Nuestra competitividad debe ser ejercida con base en nuestra capacidad de negociación junto a los proveedores y en la gestión correcta de nuestras márgenes y gastos.

### **5. CONDUCTAS ACEPTABLES Y NO ACEPTABLES**

#### **5.1. Conducta Profesional y Personal:**

Se espera de los colaboradores directos e indirectos de La Tartaleta:

- ✓ Actuar siempre en defensa de los mejores intereses de La Tartaleta, manteniendo bajo secreto informaciones y negocios estratégicos de la empresa.
- ✓ Ejercer sus atribuciones con eficacia, eliminando situaciones que lleven a atrasos e o errores en la prestación del servicio.
- ✓ Reconocer honestamente los errores cometidos y comunicar al superior jerárquico;
- ✓ Cuestionar las orientaciones contrarias a los principios y valores de la Empresa.
- ✓ Presentar críticas constructivas y sugerencias visando apurar la calidad del trabajo.

- ✓ Actuar de forma atenta y cortés, con todas las personas que se relacionan, respetando la capacidad de cada uno.
- ✓ Respetar la jerarquía, pero informar inmediatamente a la encargada cualquier comportamiento irregular, debidamente fundamentado y por escrito.
- ✓ Considerar las críticas constructivas, hechas a las claras y a través de los canales adecuados, como una demostración de lealtad a La Tartaleta y a los colegas.
- ✓ Preservar nuestro patrimonio físico y del cliente, utilizándolo de forma correcta y para fines de trabajo.
- ✓ Contar con el apoyo de colegas y gerentes a fin de encontrar los medios para superar sus limitaciones, cuando se consideren no capacitados para ejecutar alguna tarea.
- ✓ Cuando se esté en el papel de gestor de personas, tener en mente que sus empleados lo tomarán como ejemplo. Sus acciones, así, deben constituir modelo de la conducta de su equipo.
- ✓ La imagen de La Tartaleta es su mayor patrimonio y debe ser construida y preservada a cada día, por todos los colaboradores y prestadores de servicios. Cualquier acción o actitud, individual o colectiva, que venga a perjudicar esta imagen es considerada falta grave.
- ✓ Administradores y empleados deben tener el compromiso de velar por los valores e imagen de la empresa, de mantener postura compatible con esa imagen y esos valores y de actuar en defensa de los intereses de los clientes y de La Tartaleta. La búsqueda por el desarrollo de nuestra empresa está apoyada en esos

principios, con la confianza de que nuestras acciones son guiadas por las más elevadas calidades éticas y de respeto a la legalidad.

## **5.2 Conductas no Aceptables:**

- ✓ El patrimonio de La Tartaleta debe ser utilizado para los fines a que se destina y no para finalidades o beneficios particulares, de terceros y del cliente.
- ✓ Es vedado a los colaboradores aceptar cualquier tipo de beneficio personal. Definimos beneficio personal como: pagos en dinero o mercaderías, regalos de cualquier valor, viajes, almuerzos, cenas o cualquier otras ventajas obtenidas de relaciones con proveedores o clientes, exceptuándose cuando sea para fines estrictamente profesionales y necesarios para el buen desempeño de la función.
- ✓ No contratar parientes sin autorización de la Dirección; ni indicar la contratación de parientes o llevar otra persona a indicarlos, sin informar el hecho al responsable por la contratación.
- ✓ Es prohibido usar para fines particulares o reparar a terceros tecnologías, metodologías, y otras informaciones de propiedad de la Empresa.
- ✓ Ningún colaborador o cualquiera de sus parientes directos puede beneficiarse de cualquier compra de bienes o servicios directamente de un proveedor en nombre de La Tartaleta, o cualquier ganancia personal con transacciones hechas como empleado de la Empresa, sin que sea avisada la Empresa a través de su responsable directo.



- ✓ El colaborador directo no ejercerá otra actividad que lo desvíe de sus atribuciones y responsabilidades en la empresa o que genere conflictos de intereses, en especial cuando envuelva sus proveedores, clientes o concurrentes. Debe comunicar anticipadamente a la empresa cualquier transacción comercial bajo su responsabilidad, que envuelva la empresa en donde trabajen miembros de su familia.
- ✓ No permitir que la relación con ex empleados y concurrentes de La Tartaleta, a través de relaciones profesionales o personales, vengán a influenciar cualquier decisión de la empresa o a propiciar el acceso a informaciones privilegiadas.
- ✓ Es prohibida cualquier actitud que discrimine, perjudicando o favoreciendo, las personas con quienes mantenemos contacto profesional.

## **6. RESPONSABILIDADES:**

### **6.1 Responsabilidad de la Empresa Hacia el Cliente.**

Para fomentar la responsabilidad respecto a los clientes La Tartaleta debe de seguir los siguientes lineamientos:

- ✓ Eficiente atención al cliente,
- ✓ Brindar los productos de calidad,
- ✓ Atención personalizada,

- ✓ Ofrecer descuentos y rebajas,
- ✓ Realizar promociones de ventas,
- ✓ Ofrecer productos innovadores y de alta calidad,
- ✓ Cobros sin alteraciones,
- ✓ Premiar a los clientes leales a la empresa,
- ✓ Establecer un sistema de recibo de quejas y sugerencias,
- ✓ Reconocer las fechas de cumpleaños de los clientes a través de tarjetas de felicitación,

## **6.2 Responsabilidad de la Empresa Hacia los Empleados.**

Para fomentar la responsabilidad respecto a los empleados La Tartaleta debe de seguir los siguientes lineamientos:

- ✓ Establecer un Comité de Ética que se encargue del cumplimiento del presente código.
- ✓ Proporcionar prestaciones y beneficios sociales de acuerdo a la ley.
- ✓ Suministrar sueldos y recompensas satisfactorias, de acuerdo a los resultados obtenidos,
- ✓ Ofrecer seguridad laboral,
- ✓ Ofrecer estabilidad laboral,
- ✓ Respetar el derecho sindical de trabajadores,

- ✓ Prestar atención a las quejas y sugerencias de los empleados,
- ✓ Visitar y ayudar a los empleados que estén enfermos o sufran algún accidente,
- ✓ Hacer sentir a los empleados parte de la organización,
- ✓ La Tartaleta debe prestar atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho por parte de los empleados.
- ✓ La Tartaleta debe brindar una buena comprensión a sus empleados cuando estos cometan algún error o cuando por algún motivo no puedan efectuar una tarea.
- ✓ Debe asignar a los empleados un porcentaje del total de las utilidades el cual será distribuido de forma equitativa; además, dicho porcentaje deberá estar en función del incremento de utilidades de cada año.
- ✓ Debe de motivar a sus empleados creando programas de prestaciones que puedan ser elegidos por los empleados de acuerdo a sus necesidades.
- ✓ Asegurarse de que las ideas de los empleados se valoren y se respeten.
- ✓ Crear un ambiente de trabajo donde haya una genuina sinceridad, interés y respeto mutuo entre los trabajadores y la gerencia.
- ✓ Ofrecer liderazgo inspirador y hacer que los empleados se sientan parte de hacer algo que vale mucho la pena en un sentido social más amplio.
- ✓ Debe explicar la necesidad del cambio cultural y la necesidad de atender a los mejores intereses de todos los miembros de la empresa.
- ✓ Crear dinámicas en los que todos los encargados y gerentes se vean obligados a escuchar a clientes enojados, aliados estratégicos insatisfechos, empleados alienados o tal vez accionistas decepcionados, esto con el fin de crear una cultura

organizacional para aceptar el cambio que traerá la puesta en práctica de la estrategia.

- ✓ Reconocer y apremiar generosamente a quienes practican las nuevas normas culturales y encabezan esfuerzos exitosos de cambios.

### **6.3 Responsabilidad de la Empresa Hacia la Comunidad.**

Para fomentar la responsabilidad respecto a la comunidad La Tartaleta debe seguir los siguientes lineamientos:

- ✓ Establecer programas que contribuyan a la educación,
- ✓ Establecer programas que fomenten la salud física y mental, tales como, torneos deportivos, donar implementos deportivos, etc.
- ✓ Patrocinar programas televisivos educacionales,
- ✓ No vender productos de mala calidad que perjudiquen la salud del individuo,
- ✓ Evitar acciones que contaminen el medio ambiente,
- ✓ Contratar motoristas responsables con el fin de evitar cualquier tipo de accidentes en la vía pública,
- ✓ Establecer alianzas con otras empresas y promover campañas medicas,
- ✓ Solidarizarse con las personas de bajos recursos económicos,
- ✓ Apoyar eventos religiosos,
- ✓ Apoyar eventos festivos,

- ✓ Patrocinar o copatrocinar eventos benéficos, tales como la TELETON, campañas contra la violencia y enfermedades ya sean televisivas o radiales,
- ✓ Ayudar a organizaciones no gubernamentales.

#### **6.4 Responsabilidad de los empleados hacia la empresa:**

Para fomentar la responsabilidad todo empleado debe seguir los siguientes lineamientos:

##### **Las empleadas de Atención al Cliente y Vigilante:**

- ✓ Ser ejemplo de conducta ética para sus colegas.
- ✓ Leer, comprender y cumplir el Código de Ética.
- ✓ Discutir con su jefe eventuales temas éticos.
- ✓ Configurar como conducta ilegal, dudosa y no ética, caracterizando violaciones al Código de Ética.
- ✓ Adoptar comportamiento y postura ética para que no haya cualquier duda en cuanto a su conducta.

##### **Las encargadas deben:**

- ✓ Ser ejemplo de conducta ética para su equipo.
- ✓ Leer, comprender, cumplir y hacer cumplir el Código de Ética.
- ✓ Divulgarlo para su equipo y cerciorarse de su lectura y comprensión.

- ✓ Orientar los colaboradores sobre acciones o situaciones que representen eventuales dudas o dilemas éticos.
- ✓ Contactar el comité de ética para aclarar dudas.
- ✓ Comunicar a la Gerencia eventuales casos de incumplimiento del Código de Ética.
- ✓ Recoger los Términos de Compromiso debidamente llenados y firmados y enviarlos para el Comité de Ética.

#### **6.5 Responsabilidad del Comité de Ética:**

- ✓ Elaborar y revisar el Código de Ética.
- ✓ Recibir informaciones de violaciones al Código de Ética.
- ✓ Garantizar la confidencialidad sobre las informaciones recibidas.
- ✓ Realizar averiguaciones que den soporte para una toma de decisión.
- ✓ Encaminar al Comité Ejecutivo los casos más graves de violaciones al Código de ética.
- ✓ Evaluar permanentemente la actualidad y pertinencia de este Código, bien como determinar las acciones necesarias para la divulgación y diseminación de las más elevadas cualidades de conducta ética dentro de la empresa.

## **7. CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA:**

- ✓ En caso de dudas sobre cuál debe ser la conducta correcta a adoptar, busque ayuda de forma sincera y transparente.
- ✓ Este Código de Ética refleja los valores y la cultura de La Tartaleta y su cumplimiento revela el compromiso de profesionalismo y transparencia en todas nuestras acciones en el trabajo.
- ✓ Comunique de inmediato y formalmente a su superior o a algún miembro del comité de Ética siempre que se sienta o esté en una situación que pueda caracterizar en conflicto de intereses o tenga conocimiento de actos que puedan perjudicar a la Empresa o que sean contrarios a los principios de este Código.
- ✓ La Empresa asegura la confidencialidad en la conducción de estos asuntos y el compromiso de averiguación de los datos relatados.
- ✓ El no respeto al Código de Ética someterá a los colaboradores a acciones disciplinarias inclusive a demisión por motivo justo y a proceso legal. Situaciones que, por ventura, no estén aquí debidamente especificadas serán tratadas como excepción y encaminadas al Comité de Ética que analizará y decidirá dentro de los principios de este Código.

## **7.4.7. Programa de Capacitaciones.**

### 7.4.7.1. Presentación.

El Sistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el I Semestre del año 2013 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de LA TARTALETA CAFÉ AND DELI.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.



En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo.

El Sistema de Capacitación incluye los colaboradores de las sucursales que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las encuestas elaboradas, con un presupuesto asignado para el I Semestre del año 2013 de \$ 1,500.00, y de un monto estimado anual de \$ 3,000.00. Estamos seguras que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Programa con Enfoque en Recursos Humanos 2013.

#### 7.4.7.2. Programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

### **I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.**

LA TARTAleta CAFÉ AND DELI., es una empresa de derecho privado, dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería fina.

## **II. JUSTIFICACIÓN.**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que además de ofrecer productos, presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los productos y servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita u obstaculiza el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los recursos de la empresa.

En tal sentido se plantea el presente Sistema de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad los productos y del servicio al cliente.

### **III. ALCANCE.**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa LA TARTAleta CAFÉ AND DELI.

#### **IV. FINES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional mediante la creación un excelente Clima Organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- ✓ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de organizacional, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✓ Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- ✓ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

## **V. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

### **5.1. Objetivo General.**

- ✓ Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos y brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

### **5.2. Objetivos Específicos:**

- ✓ Modificar actitudes para contribuir a crear un Clima Organizacional satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

## **VI. METAS.**

- ✓ Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa LA TARTAleta CAFÉ AND DELI.

## **VII. ESTRATEGIAS.**

Las estrategias a emplear son:

- ✓ Presentación de casos casuísticos de su área
- ✓ Realizar talleres
- ✓ Metodología de exposición
- ✓ Diálogo

## **VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN.**

### **8.1. Tipos de Capacitación.**

- ✓ **Capacitación Inductiva.** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta.

En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación en el transcurso de prueba se contratará.

- ✓ **Capacitación Preventiva.** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
  
- ✓ **Capacitación Correctiva.** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar los y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
  
- ✓ **Capacitación para el Desarrollo de Carrera.** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los

colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

## **8.2. Modalidades de Capacitación.**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- ✓ **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
  
- ✓ **Actualización:** Se orienta a brindar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.



- ✓ **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
  
- ✓ **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
  
- ✓ **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### **8.3. Niveles de Capacitación.**

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- ✓ **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

- ✓ **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
  
- ✓ **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

## **IX. ACCIONES A DESARROLLAR.**

Las acciones para el desarrollo del programa de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

### **TEMAS DE CAPACITACIÓN:**

- ✓ Inducción y Procesos
- ✓ Coaching
- ✓ Empowerment

- ✓ Resiliencia
- ✓ Trabajo en Equipo

## **X. RECURSOS.**

### **10.1. Humanos.**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, Psicólogos, empleados, etc.

### **10.2. Materiales.**

- ✓ Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- ✓ Mobiliario, Equipo y Otros. Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- ✓ Documentos Técnico – Educativo: Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

## **XI. FINANCIAMIENTO.**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

## **XII. PRESUPUESTO.**

Considerando que las capacitaciones de inducción y de procesos para el nuevo personal serán impartidas por las empleadas de mayor experiencia dentro de la empresa, y no se contrata en gran cantidad anualmente, únicamente se invertirá en papelería para la presentación de procesos teóricos.

Para las Capacitaciones de Desarrollo Personal se espera recibir apoyo financiero de INSAFOR y parte será financiado por la empresa.

**PRESUPUESTO SEMESTRAL DE CAPACITACIÓN.**

<b>TEMA</b>	<b>EMPRESA QUE LO IMPARTIRA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Inducción y Procesos	Personal de la empresa con mayor experiencia	2660-4983	2 horas diarias x 1 mes.	\$ 100.00
Coaching	Strategic Business S.A de C.V.	2661-8976	10 horas, en dos jornadas por una semana	\$ 325.00
Empowerment	FEPADE	2212-1665	10 horas, en dos jornadas por una semana	\$ 325.00
Trabajo en Equipo	Strategic Business S.A de C.V.	2661-8979	12 horas, en dos jornadas por una semana.	\$ 375.00
Resiliencia	FEPADE	2212-1665	12 horas, en dos jornadas por una semana	\$ 375.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1,500.00</b>

7.4.7.3. Cuadro Resumen.

A quien debe capacitarse	Los empleados operativos de La Tartaleta Café and Deli.
Quien es el Capacitador	Jefe de Recursos Humanos (Para temas relacionados en la atención al cliente y procesos) Personal de Staff (Para temas relacionados a la motivación, desarrollo personal, ética y otros)
Acerca de que Capacitar	Procesos Operativos Coaching Empowerment Trabajo en Equipo Resiliencia
Donde Capacitar	En las Instalaciones de la Empresa y Locales adecuados para los temas.
Como Capacitar	Utilizando el método de Capacitación en el Puesto de Trabajo y el método de Seminarios o Conferencias, Talleres, Resolución de casos, etc.
Cuando Capacitar	Para los procesos operativos cuando sea necesario, en horas laborales, Temas de desarrollo personal y Motivacionales, cada 3 meses hasta desarrollar todos los temas.
Cuanto Capacitar	Impartida semanalmente en cada una de las áreas a capacitar, capacitándose cada una de estas por separado, abarcando una semana para cada tema a desarrollar hasta finalizar el proceso de la capacitación.
Para que Capacitar	Para lograr una mejor atención al cliente, que los empleados logren un auto desarrollo personal, crear en la institución un clima laboral agradable que permita actuar en equipo para lograr los objetivos y metas de la empresa.
Costo de Capacitación	\$ 1,500.00 semestral.

#### **7.4.8. Sistema de Evaluación del Desempeño.**

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

#### 7.4.8.1. Importancia.

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- ✓ Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- ✓ Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

#### 7.4.8.2. Objetivos.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- ✓ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- ✓ Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- ✓ Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- ✓ Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- ✓ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.



#### 7.4.8.3. Principios.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- ✓ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ✓ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ✓ Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

#### 7.4.8.4. Elementos.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

##### 1. Estándares de Desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante

el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

## 2. Mediciones del Desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

### 3. Elementos Subjetivos del Calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- ✓ Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
  
- ✓ Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

- ✓ Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
  
- ✓ Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
  
- ✓ Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

#### 7.4.8.5. Métodos.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- ✓ Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- ✓ Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- ✓ Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- ✓ Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- ✓ Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la

toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

Entre los métodos más usados podemos nombrar:

#### 1. Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación.

Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales.

Ejemplo.

<b>Factores:</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Apenas Aceptable</b>	<b>Deficiente</b>
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera a los estudiantes	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo</b> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad</b> (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar
<b>SUB-TOTAL</b>					

Posteriormente se hará la evaluación comparando el puntaje obtenido con el cuadro que se presenta a continuación:

<b>EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:</b>	<b>SI FORMA PARTE DE EL INTERVÁLO ENTRE:</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	45 y más puntos	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
<b>BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	44 y 30 puntos	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
<b>REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	29 y 15 puntos	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
<b>INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	14 y menos puntos	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige

## 2. Método de Elección Forzada:

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño).



Este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son, el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

### 3. Método de Investigación de Campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- ✓ Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
  
- ✓ Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
  
- ✓ Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
  
- ✓ Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

#### 4. Método Comparación por Pares:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Por Ejemplo:

Empleados	Juan	Pedro	Ramón
<b>Juan</b>	----	----	Ramón
<b>Pedro</b>	Juan	----	Ramón
<b>Ramón</b>	----	----	----
	1	0	2

De acuerdo a esta tabla, el orden de evaluación sería: primero, Ramón (porque resultó seleccionado dos veces), segundo Juan y tercero Pedro.

#### 5. Escala de Calificación Basada en el Comportamiento:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

##### a. Características:

- ✓ Descripción del desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenido por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

#### 6. Evaluación en 360°.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su

desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.



#### **7.4.9. Actos de Convivencia y Compañerismo.**

Con la falta de compañerismo, la primera que sufre las consecuencias es la empresa porque hay una falta de cohesión de grupo que se nota por múltiples lados, dejando entrever rencillas internas llevadas más allá del terreno profesional que no benefician en absoluto. Convivencia significa vivir en compañía de otros y, para poder hablar de "compañía", se tiene que dar una participación en los sentimientos del otro, una empatía. En definitiva, cuando se habla de convivencia, se hace referencia a la vida que comparten individuos, familias y grupos en cuanto a intereses, inquietudes, problemas, soluciones a dichos problemas, expectativas, usos del espacio, servicios y todo aquello que forma parte de la existencia en sociedad.

En una empresa, una organización o un conjunto deportivo, el compañerismo es la base para un trabajo de equipo exitoso. La cohesión entre los integrantes ayuda a que se exploten las capacidades individuales y a que el resultado de la acción del grupo sea mejor. Los equipos cuyos miembros comparten valores, normas de conducta y metas son aquellos que tienen más posibilidad de triunfar. El compañerismo, además, hace más amena la vida cotidiana ya que ayuda a construir climas de camaradería.

Compañerismo es el vínculo que existe entre compañeros. Los compañeros, por su parte, son las personas que se acompañan para algún fin, formando algún tipo de

comunidad, cuerpo o equipo. “Necesitamos fomentar el compañerismo en la empresa si queremos cumplir con nuestros objetivos”

#### **7.4.10. Sistema de Recompensas e Incentivos.**

Los sistemas de incentivos son una de las piezas clave de todo diseño organizativo y por consiguiente, un elemento fundamental para el éxito de la implantación del sistema de calidad. Se trata de una política de RRHH potente cuando está ajustada con el entorno institucional, con el enfoque de calidad adoptado y especialmente con las otras dimensiones de diseño organizativo.

**Sistemas que Incentivan el Rendimiento del Individuo.** Se trata de uno de los modos más directos y precisos de ligar el rendimiento con los incentivos y por lo tanto es una potente herramienta para modelar comportamientos.

**Sistemas que Incentivan el Rendimiento de los Equipos.** Se trata de un sistema de incentivos adoptado en organizaciones que aplican Sistemas de Trabajo de Alto Compromiso (STAC) y utilizan grupos de trabajo auto-dirigidos. En este caso se recompensa por igual a todos los integrantes en función de los resultados del equipo.

**Sistemas de Incentivos para toda la Planta, unidad Estratégica de Negocio o Empresa.** Se trata de los denominados planes de participación en beneficios. Son

adecuados para trasladar a los empleados la situación de la empresa y, cuando corresponde, la necesidad de cambio. Fomentan una visión amplia de la organización y la cooperación entre departamentos y unidades de trabajo. ). Sin embargo, el sistema premia por igual a los mejores y a los peores empleados y puede ser una fuente de conflictos entre dirección y trabajadores cuando se deciden los criterios de cálculo de los beneficios susceptibles de ser repartidos y el modo de hacerlo.

**Tarea.** Se paga por el tiempo del trabajador. Todos los individuos que desempeñan un mismo puesto de trabajo reciben idéntico salario.

**“Status”, Rango Jerárquico.** Se trata de sistemas en los que existe una escala de puestos con un salario asignado. Este sistema, propio de las empresas japonesas, tiene la ventaja de transmitir cierta percepción de justicia en el proceso de asignación de las remuneraciones, además de ligar de forma sutil el salario al rendimiento o a las habilidades adquiridas.

### **Estructura de la Remuneración.**

- a. **Fija / variable.** La porción variable debe tener el sentido de ‘riesgo y responsabilidad compartida’ y por tanto debe dar al trabajador la posibilidad de incrementar sus ingresos, de manera notable, cuando sus resultados y/o los de la empresa son buenos.

**b. Dineraria / no dineraria.** Los incentivos no dinerarios son un elemento útil para reforzar el sentido de pertenencia a la organización y la camaradería. Resultan adecuados en aquellas organizaciones en las que la fuerza de trabajo es estable y que pretenden competir a través de la calidad y la orientación al cliente.

#### Recompensas Positivas Monetarias.

Este tipo de recompensas son aplicadas a los empleados como retribuciones motivacionales, para mejorar su eficiencia y eficacia; y al mismo tiempo incrementar la productividad, desarrollando la competencia sana dentro de la empresa.

#### Recompensas Positivas Monetarias.

Mérito	Recompensa
- Buen desempeño laboral.	- Retribución de \$5.00 por el desempeño.
- Logro de metas en la productividad en el período establecido.	- Bonificación económica de \$10.00.
- Sobrepaso de metas de productividad y eficiencia.	- Retribución económica de \$15.00 por metas alcanzadas.
- Perseverancia en la empresa durante todo el año.	- Bonificación al final del año por \$25.00, por mantener espíritu de perseverancia.



## Recompensas Positivas No Monetarias.

Este tipo de recompensas son otorgadas a los empleados, como un medio motivacional; para mantener un clima organizacional ameno, desarrollando la consecución de metas en la empresa.

### Recompensas Positivas No Monetarias.

Mérito	Recompensa
- <b>Excelente desempeño en las actividades asignadas.</b>	- Considerado empleado del mes.
- <b>Buen comportamiento y compromiso con la empresa.</b>	- Felicitación en público.
- <b>Responsabilidad en tareas asignadas.</b>	-Diploma de reconocimiento.
- <b>Mantenerse como empleado del mes, varias veces al año.</b>	- Diploma de reconocimiento.
- <b>Excelente productividad y eficiencia.</b>	- Asignación de tareas especiales.
- <b>Por buen desempeño de tareas especiales asignadas.</b>	-Pin de excelencia.
- <b>Asistencia ininterrumpida en el mes laboral.</b>	-Pin de excelencia.

La empresa brinda a los empleados todas las Prestaciones Sociales de Ley: Seguro Social, AFP, Descanso Semanal, Vacaciones Anuales Remuneradas, Aguinaldo; además brinda premios adicionales por el cumplimiento de metas como paseos, vales de supermercado, transporte nocturno, descuentos por consumo.

Es necesario redimensionar el uso de herramientas que contribuya a sustentar la motivación entre los empleados, de esta manera se obtendrá un clima laboral adecuado en el centro de trabajo; mejorara las relaciones entre los empleados e impulsara al logro de los objetivos. Para ello se proponen algunos estímulos como:

- ✓ Diplomas de reconocimiento, al esfuerzo y dedicación.
- ✓ Diploma como empleado del mes.
- ✓ Diploma de participación en Capacitaciones.
- ✓ Cumpleañeros del mes.
- ✓ Afiche de Cumpleañero del mes.
- ✓ Pin de Empleado del mes.
- ✓ Pin al buen desempeño laboral
- ✓ Pin como Cumpleañero del mes.


Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo, y que encuentran satisfacción en sus logros. La mayoría de los empleados consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales. Y una manera de asegurarse de que las personas están felices en el trabajo es verificar que tienen amigos en la empresa, para el empleado, el reconocimiento significa que le

concede importancia. ¿De qué le vale a uno hacer algo especial, si nadie se da cuenta y no parece establecer ninguna diferencia?

Diploma de Participación en Capacitación.



Diploma de Participación en Capacitación.



**DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN**

Esta mención se concede a

***ANA SELENA MARTÍNEZ SARAVIA***

Como reconocimiento a su participación en la capacitación El Poder de Los Empleados, Con una duración de 12 Horas en las instalaciones de La Tartaleta Roosevelt, el día 12 de septiembre de 2012, Impartida por El Licenciado Oscar Armando Caceres

Dado en la Ciudad de San Miguel, a los 12 días del mes de Septiembre de 2012.

*Lic. Manuel Mauricio Reyes*  
*Coordinador de capacitaciones*

Diploma de Reconocimiento al Esfuerzo y Dedicación.

# *Diploma de Reconocimiento*

Esta mención se concede a:

*ANA SELENA MARTÍNEZ SARAVIA*

Como reconocimiento a su contribución en la empresa: Por ser el empleado con el Máximo desempeño en la empresa.

Dado en la Ciudad de San Miguel, a los 30 días del mes de Septiembre de 2012.

Lic. Raúl Rodríguez Angulo.  
Gerente de Recursos Humanos.

Afiche Como Reconocimiento por ser Empleado del Mes.



Afiche de Esfuerzo y Dedicación al Empleado del Mes.

**EMPLEADO  
DEL MES:  
JULIO DE 2012**

Esta mención se concede a:

***Cecilia Esperanza Flores***

Como reconocimiento por su  
inestimable contribución a

***La Tartaleta Café & Deli  
Pastelería Fina***





Firma \_\_\_\_\_

Fecha Octubre 2012



Cumpleañeros del Mes.



Cumpleaños del Mes.



Cumpleañeros del Mes.



Pines Representativos de Empleado del Mes, Cumpleañero de Mes y al Esfuerzo.



## **BIBLIOGRAFIA**

- ✓ ARIAS, Galicia Fernando, “Administración de Recursos Humanos”; 4ª Edición; Editorial Trillas; 1996.
- ✓ BLANCHARD Ken, Empowerment: tres claves para lograr el proceso de facultar a los empleados, 1ª Edición; Grupo Editorial Norma, 1996.
- ✓ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 2ª Edición, México, Mc Graw Hill, 2006.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión Del Talento Humano, Tercera Edición, México, Mc Graw-Hill, 2010.
- ✓ CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición, México, Mac Graw Hill, 2007.
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7º Edición, México, McGraw-Hill, 2004.
- ✓ COLE, Gerald. Organizational Behaviors, 4ª Edición, Londres, DP Publications, 1995.
- ✓ Constitución de La Republica de El Salvador, 2010.
- ✓ DE OLIVEIRA Da Silva Reinaldo, Teorías de la Administración, International Thompson Editores, S.A. de C.V., 2002.
- ✓ DESSLER, Gary, Organización y Administración, Enfoque Situacional, México, Prentice-hall Hispanoamericana, S. A.; 1993.

- ✓ FRANKLIN Enrique B, Comportamiento organizacional, México, Editorial Pearson Educación, 1994.
- ✓ GAVIDIA Dr. Carlos; Material de Consulta. Cátedra Administración de Recursos Humanos. Julio de 2005.
- ✓ GONZÁLEZ, José. *Psicología de la personalidad*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1987.
- ✓ IVANCEVICH, John M; Gestión de calidad y competitividad, 5ª Edición, México, Mac Graw Hill, 2007.
- ✓ IVANCEVICH, John, M., et Al. Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2005.
- ✓ KEITH Davis. John W. Newstrom; Comportamiento Humano en el Trabajo, Undécima Ed. 2003.
- ✓ MARSHALL, Cook J. Coaching Efectivo: Como Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2004.
- ✓ MELGAR Callejas, José María, Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de la Empresa, UFG Editores, 2002.
- ✓ MENDOZA Orantes, Ricardo; Ley de Impuesto Sobre la Renta, Edición 2012.
- ✓ MENDOZA Orantes, Ricardo; Código Tributario, Edición 2012.
- ✓ MENDOZA Orantes, Ricardo; Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.
- ✓ MENDOZA ORANTES, Ricardo, Código de Trabajo, Edición 2012.
- ✓ MENDOZA ORANTES, Ricardo, Código de Comercio, Edición 2010.

- ✓ MILKOVINH G. Boudreau John., Dirección y Administración de Recursos Humanos un enfoque de estrategia; 6ª Edición, Addison Wesley Iberoamericana, año 1994,
- ✓ NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el trabajo, McGraw Hill Educación, 1998.
- ✓ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica, 8ª Edición, México, Printice -hall, Inc. A. Simón and Schuster Company, 1998.
- ✓ ROSENBERG J. M. Diccionario de Administración y Finanzas
- ✓ SALAMANCA Majano Heidi Y., Carlos H. Romero B, "Propuesta de una Guía de Mejora Para El Clima Organizacional que Contribuya a la Efectividad Laboral de los Empleados de la Alcaldía Municipal de la Ciudad El Triunfo Departamento De Usulután, tesis Univo.
- ✓ SERRANO Alexis, Administración de Personas, Primera edición, 2007.

#### **SITIOS WEB:**

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Retribuci%C3%B3n>
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/14092845/DESARROLLO-LABORAL>
- ✓ [http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020050/020050\\_Cap2.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020050/020050_Cap2.pdf)
- ✓ <http://www.pasrelerialorena.com> (23 marzo 2012)
- ✓ [http:// www.Latartaleta.com](http://www.Latartaleta.com) (16 marzo 2012)

- ✓ [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/coordinacionconcepto/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/default5.asp) (20/04/2012).
- ✓ <http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/1a.htm> (20-abril.2012)
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/28275647/La-importancia-de-la-retroalimentacion>



**ANEXOS.**

**ANEXO N° 1.**

**OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS**

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>✓ Diseñar un Programa con Enfoque en Recursos Humanos, que Contribuya al Mejoramiento del Clima Organizacional, y que Aporte un Desempeño Eficaz de los Empleados de la Tartaleta Café &amp; Deli de La ciudad de San Miguel</p>	<p>✓ El Diseño de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos Contribuirá al Mejoramiento del Clima Organizacional y Aportara un Desempeño Eficaz de los Empleados de La Tartaleta Café &amp; Deli de La ciudad de San Miguel</p>	<p><b>V.I.</b> Diseño de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos Humanos</li> <li>✓ Programa</li> <li>✓ Plan</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Metas</li> <li>✓ Retroalimentación</li> <li>✓ Presupuesto</li> <li>✓ Seguimiento</li> </ul>
		<p><b>V.D.</b> Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura Organizacional</li> <li>✓ Cultura Organizacional</li> <li>✓ Comportamiento Individual.</li> <li>✓ Comportamiento Organizacional</li> <li>✓ Relaciones Laborales</li> <li>✓ Percepciones.</li> <li>✓ Cooperación</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Empowerment</li> <li>✓ Conflicto Laboral</li> </ul>

<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>✓ Elaborar un Diagnostico Organizacional, que Permita Identificar los Factores que Influyen Negativamente en el Clima Organizacional de la Empresa; para Lograr un Desempeño Eficaz en los Empleados.</p>	<p>✓ La Elaboración de un Diagnostico Organizacional Contribuirá a la Identificación de los Factores que Inciden Negativamente en el Clima Organizacional de la Empresa; que Afecta el Desempeño de los empleados</p>	<p><b>V.I. Diagnostico Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades)</li> <li>✓ Análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades)</li> </ul>
		<p><b>V.D. Desempeño Laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento del Trabajo</li> <li>✓ Curva de Aprendizaje y Experiencia</li> <li>✓ Calidad de Vida Laboral</li> <li>✓ Valores</li> <li>✓ Actitudes</li> <li>✓ Ausentismo</li> <li>✓ Diseño del Puesto</li> <li>✓ Rotación de Puestos</li> <li>✓ Identificación con el puesto</li> <li>✓ Estrés</li> <li>✓ Evaluación del Desempeño</li> </ul>
<p>✓ Determinar los Incentivos Motivacionales, que Influyen en el Personal, para el Logro de la Efectividad Laboral</p>	<p>✓ La Determinación de los Incentivos Motivacionales que Influyen en el Personal, Contribuirá al Logro de la Efectividad Laboral</p>	<p><b>V.I. Incentivos Motivacionales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Emociones.</li> <li>✓ Toma de Decisiones</li> <li>✓ Retroalimentación</li> <li>✓ Sistema de Recompensas</li> <li>✓ Sistema de Incentivos</li> <li>✓ Reconocimientos</li> <li>✓ Coaching</li> </ul>

		<b>V.D. Efectividad Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectividad</li> <li>✓ Eficacia</li> <li>✓ Eficiencia</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Desafíos</li> <li>✓ Productividad</li> <li>✓ Sistema de Capacitación</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar un conjunto de estrategias enfocadas en Recursos Humanos para la implementación del programa de mejoramiento de clima organizacional, que genere la satisfacción de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La implementación del un programa con enfoque en recursos, mejorara el clima laboral y generara satisfacción en los empleados.</li> </ul>	<b>V.D. Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misión</li> <li>✓ Visión</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Metas</li> </ul>
		<b>V.I Satisfacción Laboral.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rasgos Personales</li> <li>✓ Compañerismo.</li> <li>✓ Contenido del Puesto.</li> <li>✓ Condiciones de Trabajo</li> <li>✓ Seguridad en el Empleo.</li> <li>✓ Supervisión.</li> <li>✓ Necesidades.</li> <li>✓ Sistema de Recompensas.</li> <li>✓ Retribución</li> <li>✓ Oportunidad de Ascensos</li> </ul>

## ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

*Encuesta dirigida a los empleados de La Tartaleta Café and Deli de la Ciudad de San Miguel,*

*Departamento de San Miguel.*

Estimado colaborador, le solicitamos su valiosa cooperación en el sentido de brindar información con respecto al tema “Implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos para El Mejoramiento del Clima Organizacional”, la cual será utilizada con fines académicos en la elaboración de tesis de grado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador. De antemano le agradecemos en gran manera su valiosa contribución.

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya al diseño de un programa con enfoque en Recursos Humanos para el mejoramiento del clima organizacional, que favorezca el desempeño laboral de los empleados de La Tartaleta Café and Deli de La Ciudad de San Miguel, Año 2012.

**Indicaciones:** Por favor marque con una “X” la opción que considere pertinente, mostrando la mayor imparcialidad posible.

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

Si  No

2. ¿Considera que en la empresa se trabaja en base a Objetivos y Metas organizacionales?

Si  No

3. ¿Considera que en la empresa se practican Valores?

Si  No

4. ¿Considera que los empleados de la empresa, conocen las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan?

Si  No

5. ¿Conoce el Reglamento Interno de Trabajo?

Si  No

6. ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados que laboran dentro de la empresa?

Si  No

7. ¿La información fluye de forma descendente y ascendente?

Si  No

8. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la Toma de Decisiones?

Si  No  Algunas Veces

9. ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de Motivación en su trabajo?

Sueldo  Estabilidad Laboral  Buen Trato

Prestaciones  Bonificaciones  Reconocimientos

Transporte  Prestaciones adicionales a la Ley  Premios

**10.** ¿Se siente satisfecho con las Prestaciones que la empresa le brinda?

Si  No

**11.** ¿Existe reconocimiento por parte del personal de la empresa, por su esfuerzo y aportaciones a la consecución de Metas Organizacionales?

Si  No

**12.** ¿En la empresa se realizan actividades de convivio dentro y fuera de la institución?

Si  No

**13.** ¿Qué tan frecuentes se realizan las reuniones de trabajo?

Semanal  Quincenal  Mensual  Trimestral  Anual

**14.** ¿Existen Programas de Capacitación dentro de la empresa?

Si  No

**15.** ¿En qué áreas o temas le gustaría que se enfocaran las Capacitaciones?

Liderazgo  Trabajo en Equipo  Coaching  Resiliencia

**16.** ¿El Trabajo en Equipo es practicado dentro de la empresa?

Si  No

**17.** ¿Cómo percibe el Ambiente Laboral en la empresa?

Muy Agradable  Agradable  Poco Agradable  Nada Agradable  Insoportable

**18.** ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de labores?

Si  No

**19.** ¿Considera que de parte de sus superiores hay un trato adecuado hacia su persona?

Si  No

**20.** ¿Los superiores le motivan a desarrollar eficientemente sus labores?

Si  No

**21.** Considera que la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados.

Si  No



### ANEXO N° 3



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECÓNICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Entrevista dirigida al Gerente de la Tartaleta café and Deli de la ciudad de San Miguel.*

Estimado colaborador, le solicitamos su valiosa cooperación en el sentido de brindar información con respecto al tema “Implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos para El Mejoramiento del Clima Organizacional”, la cual será utilizada con fines académicos en la elaboración de tesis de grado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador. De antemano le agradecemos en gran manera su valiosa contribución.

**OBJETIVO:** Obtener información necesaria que sirva de base para la Implementación de un Programa con enfoque en Recursos Humanos que favorezca el Clima Organizacional que contribuya a la Efectividad Laboral de los empleados de la Tartaleta sucursal Roosevelt de la ciudad de San Miguel.

**INDICACIÓN:** Conteste las siguientes interrogantes mostrando la mayor imparcialidad posible.

1. ¿Considera usted que la Misión y Visión están de acuerdo a los Objetivos que persigue la empresa?
2. ¿Considera que los Objetivos y Metas están enfocados a la Misión y Visión de la empresa?
3. ¿Conocen los empleados las diferentes Funciones y Responsabilidades de cada área de trabajo?
4. ¿Se practican los Valores de la empresa por parte de los empleados?
5. ¿Conocen los empleados el Reglamento Interno del Trabajo y las sanciones que conllevan al cumplimiento del mismo?
6. ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados de las diversas áreas?
7. ¿Cómo considera la Comunicación entre usted y el personal?
8. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en el proceso de Toma de Decisiones?
9. ¿Considera que el personal está motivado en su trabajo?
10. ¿Considera que las prestaciones que la empresa brinda, satisface las necesidades los empleados?
11. ¿La empresa brinda Recompensas y Estímulos por el cumplimiento de metas?
12. ¿La empresa realiza convivios, cenas navideñas como fuente de recreación para los empleados?
13. ¿Con que frecuencia se hacen las Reuniones de Trabajo?
14. ¿Se realiza Evaluación del Desempeño a los empleados? ¿Con que frecuencia?

15. ¿Existen Programas de Capacitación en la empresa y qué tipo de Capacitaciones se le brindan a los empleados?
16. ¿Se fomenta el Trabajo en Equipo entre los empleados?
17. ¿Cómo considera el Ambiente Laboral en la empresa?
18. ¿Se le brinda a los empleados las herramientas necesarias para el cumplimiento eficiente de sus labores?
19. ¿Según su opinión como considera las actitudes y conductas que reflejan los empleados en sus puestos de trabajo?
20. ¿Según su criterio cuales son las deficiencias que existen en la empresa?
21. ¿Considera que la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humano mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados?

## ANEXO N° 4



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECÓNICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Entrevista dirigida a Encargada de Tienda de la Tartaleta café and Deli de la ciudad de San Miguel.*

Estimado colaborador, le solicitamos su valiosa cooperación en el sentido de brindar información con respecto al tema “Implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humanos para El Mejoramiento del Clima Organizacional”, la cual será utilizada con fines académicos en la elaboración de tesis de grado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador. De antemano le agradecemos en gran manera su valiosa contribución.

**OBJETIVO:** Obtener información necesaria que sirva de base para la Implementación de un Programa con enfoque en Recursos Humanos que favorezca el Clima Organizacional que contribuya a la Efectividad Laboral de los empleados de la Tartaleta sucursal Roosevelt de la ciudad de San Miguel.

**INDICACIÓN:** Conteste las siguientes interrogantes mostrando la mayor imparcialidad posible.

1. ¿Considera usted que la Misión y Visión están de acuerdo a los Objetivos que persigue la empresa?
2. ¿Considera que los Objetivos y Metas están enfocados a la Misión y Visión de la empresa?
3. ¿Conocen los empleados las diferentes Funciones y Responsabilidades de cada área de trabajo?
4. ¿Se practican los Valores de la empresa por parte de los empleados?
5. ¿Conocen los empleados el Reglamento Interno del Trabajo y las sanciones que conllevan al cumplimiento del mismo?
6. ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados de las diversas áreas?
7. ¿Cómo considera la Comunicación entre usted y el personal?
8. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en el proceso de Toma de Decisiones?
9. ¿Considera que el personal está motivado en su trabajo?
10. ¿Considera que las prestaciones que la empresa brinda, satisface las necesidades los empleados?
11. ¿La empresa brinda Recompensas y Estímulos por el cumplimiento de metas?
12. ¿La empresa realiza convivios, cenas navideñas como fuente de recreación para los empleados?
13. ¿Con que frecuencia se hacen las Reuniones de Trabajo?
14. ¿Se realiza Evaluación del Desempeño a los empleados? ¿Con que frecuencia?

15. ¿Existen Programas de Capacitación en la empresa y qué tipo de Capacitaciones se le brindan a los empleados?
16. ¿Se fomenta el Trabajo en Equipo entre los empleados?
17. ¿Cómo considera el Ambiente Laboral en la empresa?
18. ¿Se le brinda a los empleados las herramientas necesarias para el cumplimiento eficiente de sus labores?
19. ¿Según su opinión como considera las actitudes y conductas que reflejan los empleados en sus puestos de trabajo?
20. ¿Según su criterio cuales son las deficiencias que existen en la empresa?
21. ¿Considera que la implementación de un Programa con Enfoque en Recursos Humano mejorara el Clima Organizacional y contribuirá al buen desempeño de los empleados?



