

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL S.A.
DE C.V, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE OLOCUILTA”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**PÉREZ, VERÓNICA DEL ROSARIO
AGUIRRE CUBÍAS, FRANCISCO JAVIER**

PARA OPTAR A GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR **ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

SECRETARIO GENERAL **DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO **MÁSTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

SECRETARIO **MÁSTER. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS**

DOCENTE DIRECTOR **LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO DE
RODRÍGUEZ**

**COORDINADOR
DE SEMINARIO** **LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS**

ABRIL 2014

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Como resultado del esfuerzo conjunto de los que formamos el grupo de trabajo, agradezco a Dios por habernos dado sabiduría a lo largo de este tiempo y haber puesto a prueba nuestras capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo plan estratégico, a mi madre quien a lo largo de toda mi vida me ha apoyado y motivado mi formación académica, a los catedráticos a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza, finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Verónica del Rosario Pérez

Primero un agradecimiento total a Dios que siempre nos da la fortaleza para seguir y no decaer, agradecerle completamente a mi madre quien ha sido un pilar importante en este largo camino donde siempre me apoyó, me respaldó, animó a seguir adelante y me enseñó a luchar en contra de las adversidades, no olvidar a mis hermanos, primos, tíos, abuelos, amigos, compañeros/as que me dieron ánimos, me dieron la mano y estuvieron ahí en los momentos que los necesité, a mí compañera de trabajo de graduación que siempre me respaldó y animó, por último gracias a todo aquel que directa o indirectamente influyó en poder finalizar mi carrera. Gracias..!!

Francisco Javier Aguirre Cubías

Agradecemos a Nuestro docente director Lic. Marseilles Aquino de Rodríguez, por la confianza y apoyó que nos brindó desde el primer día que comenzamos a trabajar.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA LOGISTICA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. (LOGINTER) Y MARCO TEORICO DE PLANEACION ESTRATÉGICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.	1
A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA LOGISTICA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. 1	
1. Antecedentes	1
2. Misión.....	2
3. Visión	2
4. Marco legal.....	2
5. Servicios que presta	2
a. Soluciones de Transporte en El Salvador e Internacional	3
b. Recepción de Mercadería en El Salvador	3
c. Soluciones sistematizadas de Almacenaje	4
d. Distribución Regional e Internacional	4
e. Servicios con Valor Agregado	5
B. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	5
a. Conceptos.....	5
b. Importancia de la Planificación Estratégica	6
c. Ventajas de la Planeación Estratégica.....	6
d. Características de la Planificación Estratégica	7
e. Modelo de la Planeación Estratégica.	8
1. Análisis ambiental.....	9
2. Formulación de la estrategia.	9
3. Implementación de la estrategia.....	12
4. Evaluación y control	13
f. Importancia de la Planeación de Recursos Humanos.....	14

1.	Retener en Calidad y Cantidad.	14
2.	Prever los Cambios.	14
C.	EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	15
1.	Aspectos generales sobre los Recursos Humanos.	15
2.	Conceptos de clima organizacional.	15
3.	Importancia del clima organizacional.	17
4.	Beneficios positivos del clima organizacional.	19
5.	Resultados del clima organizacional.	19
6.	Características del clima organizacional.	20
7.	Diferencia entre el clima organizacional entre cultura organizacional.	21
8.	Sistemas de administración de las organizaciones humanas.	21
a.	Sistema 1: autoritario – coercitivo	22
b.	Sistema 2: autoritario – benevolente.....	23
c.	Sistema 3: consultivo.....	23
d.	Sistema 4: participativo.....	24
9.	Componentes del clima organizacional.	25
10.	Dimensiones del clima organizacional.	27
1.	Estructura organizacional.	27
2.	Responsabilidad.....	28
3.	Recompensa.	29
4.	Comunicación.	30
5.	Cooperación.....	30
6.	Conflictos.....	30
7.	Identidad.....	31
8.	Satisfacción.....	32
	CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL S.A. DE C.V, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE OLOCUILTA.	34
A.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	34

1. Importancia de la Investigación.	34
2. Objetivos de la investigación.....	35
a. Objetivo General.....	35
b. Objetivos Específicos	35
B. HIPÓTESIS	36
1. Hipótesis General	36
2. Hipótesis Específicas	36
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
1. Método de investigación.....	36
a. Método Analítico	37
b. Método Deductivo.....	37
2. Fuentes de recolección de información.....	38
a. Primarias.....	38
b. Secundarias.....	38
3. Tipo de investigación.....	39
Investigación Descriptiva	39
4. Tipo de diseño de investigación.....	39
No Experimental.....	39
5. Técnica de investigación.	40
a. Observación directa.....	40
b. Entrevista.....	40
c. Encuesta.	40
6. Instrumentos para la recopilación de información.....	41
a. Cuestionario.....	41
b. Guía de entrevista	41
c. Presencia en campo.....	41
D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	41
Determinación del universo.....	41
E. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	42

1.	Análisis de resultados factor Estructura Organizacional.....	45
2.	Análisis de resultados Factor Comunicación.....	48
3.	Análisis de Resultados Factor Conflictos.....	51
4.	Análisis de resultados factor Cooperación.....	54
5.	Análisis de resultados Factor Recompensa.....	59
6.	Análisis de resultados Factor Satisfacción.	61
7.	Análisis de resultados Factor Identidad.	66
8.	Análisis de resultados Factor Responsabilidad.	69
F.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO ACTUAL	72
1.	Diagnóstico guía de entrevista.....	72
2.	Diagnóstico de factores evaluados según encuesta.	73
2.1	Diagnóstico Factor Estructura.....	73
2.2	Diagnóstico Factor Comunicación.....	74
2.3	Diagnóstico Factor Conflictos.....	74
2.4	Diagnóstico Factor Cooperación.	74
2.5	Diagnóstico Recompensa.....	75
2.6	Diagnóstico Satisfacción.....	75
2.7	Diagnóstico Identidad.	76
2.8	Diagnóstico Responsabilidad.	76
G.	CONCLUSIONES.....	77
H.	RECOMENDACIONES	78
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL S.A. DE C.V, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE OLOCUILTA.		80
ETAPA 1: Análisis Ambiental.		80
FODA		80
ETAPA 2: Formulación de la estrategia.		84
Visión		84
Misión.....		84

Valores.....	84
Objetivos Estratégicos.....	85
Importancia del Plan Estratégico	86
Estrategias.....	87
Estrategia 1.....	87
Estrategia 2.....	90
Estrategia 3.....	92
Estrategia 4.....	94
Estrategia 5.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXO	100

RESUMEN

Logística Internacional, S.A. de C.V, es una empresa dedicada al almacenamiento de mercadería en régimen de admisión temporal mediante el cual se introduce al territorio aduanero nacional, mercancía con suspensión del pago de los impuestos de importación y otros recargos, a condición de que estas sean reexpedidas luego de su utilización sin haber experimentado modificación alguna, ya que la empresa opera bajo Ley de Servicios Internacionales (LSI).

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen las personas acerca del ambiente laboral que los rodea y el cual influye de manera positiva o negativa en su conducta, es por ello que, en los últimos años se ha vuelto objeto de estudio para empresas de diferentes sectores ya que se ha comprendido la importancia que tiene este en su recurso máspreciado el ser humano.

El objetivo principal de esta investigación, es diseñar una propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional en la empresa Logística Internacional, S.A. de C.V, (LOGINTER) con este plan se espera proporcionar una herramienta necesaria que vaya enfocada al cumplimiento de objetivos institucionales en donde el recurso humano deba ser el factor más importante de todos.

El método de investigación utilizado fue el deductivo, porque pasa de afirmaciones generales a hechos particulares, ya que se partió de información proporcionada por la empresa LOGINTER, además de una serie de libros de administración y planificación estratégica para obtener el marco conceptual como base teórica, las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron: cuestionario, entrevista y observación directa. La muestra tomada fue de 26 empleados con los cuales actualmente cuenta la empresa, luego se elaboró la tabulación, gráfica de pastel e interpretación de los datos obtenidos.

Al evaluar el clima organizacional en la empresa LOGINTER se presentan las principales conclusiones: a nivel general, los factores que se evaluaron fueron Estructura Organizacional, Trabajo en Equipo, Comunicación, Remuneración, Satisfacción, Responsabilidad, Identidad y Conflictos en todos ellos encontrando niveles de percepción negativa o regular lo cual influye en la conducta y desarrollo de la persona en su puesto de trabajo, para cada uno de esos factores se realizó un diagnóstico de la situación actual.

Tomando como base todos los datos obtenidos en la evaluación de los factores se inició con el proceso de preparación del plan estratégico, elaborando un FODA donde contara con todos los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos (Oportunidades y Amenazas), del ambiente actual de la empresa, luego se elaboró la Visión, Misión, Valores y Objetivos para detallar el rumbo de la empresa, habiendo finalizado estos procesos se estructuraron estrategias encaminadas al fortalecimiento del Clima Organizacional, se especifica las políticas, el presupuesto, los responsables y el tiempo que llevará para realizar y cumplir con ella.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es un tema que en los últimos años ha despertado un gran interés por parte de las líneas directivas en las organizaciones alrededor del mundo, adquiere tal importancia debido a que se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio, es decir el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la organización, los espacios existentes para que el personal pueda expresar sus opiniones, las oportunidades de desarrollo y crecimiento. En resumen, el Clima Organizacional, es una percepción que las personas de una organización tienen sobre algunos factores internos y externos que inciden positiva o negativamente en el ambiente de trabajo.

Este trabajo está estructurado en tres capítulos; el primer capítulo contiene el marco conceptual en donde están los datos históricos, antecedentes generales y aspectos de la empresa LOGINTER, S.A. de C.V. como misión, visión, servicios que ofrece, entre otros. Además se encontró lo que fundamentan el estudio, es decir, generalidades del clima organizacional y aspectos teóricos relacionados con la planeación estratégica.

En el capítulo dos se exponen los objetivos y la importancia de la investigación de campo y la metodología aplicada, la cual sirvió de base para realizar el diagnóstico de la situación actual en la empresa y plantear conclusiones y recomendaciones.

Finalmente el capítulo tres contiene la parte más importante del trabajo, puesto que aquí es donde se presenta la “Propuesta de un Plan Estratégico orientado a mejorar el Clima Organizacional de la empresa Logística Internacional S.A. de C.V, ubicada en el municipio de Olocuilta.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. (LOGINTER) Y MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.

1. Antecedentes¹

La empresa LOGINTER S.A. de C.V. es una sociedad de capital privado, se constituyó el 10 de Junio de 2008, fue fundada con recursos propios de dos grupos importantes de Operadores Logísticos (Grupo Guerrero y Grupo Marítimo), dedicados a otras actividades relacionadas con el transporte incluyendo trámites, catalogada como mediana empresa, actualmente se cuenta con 26 empleados y su ubicación es Kilometro 28 ½ carretera a Comalapa, Zona Franca Internacional, bodega 7, Olocuilta, La Paz.



¹<http://www.loginter.com.sv/seccion-es.php?seccion=2>

2. Misión

Proporcionar soluciones logísticas de transporte multimodal, almacenaje, manipulación y valor agregado de mercaderías, brindando a nuestros clientes un soporte estratégico-operativo que les permita colocar sus productos en los mercados de destino en tiempo y forma.

3. Visión

Consolidarnos como empresa líder regional en soluciones logísticas de reconocido prestigio nacional e internacional a través de la excelencia, innovación y calidad en nuestros servicios.

4. Marco legal

- Escritura de Constitución de la Sociedad
- Ley de Servicios Internacionales.²

Materia: Derecho Mercantil Categoría: Derecho Mercantil

Origen: ÓRGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE

Naturaleza: Decreto Legislativo

Nº: 431 Fecha: 11/10/2007

Diario Oficial: 199 Tomo: 377 Publicación DO: 25/10/2007

Reformas: S/R

Comentarios: La presente Ley tiene por objeto regular el establecimiento y funcionamiento de parques y centros de servicio, así como los beneficios o responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren u operen en los mismos.

- Reglamento Aduanero Centroamericano Uniforme. (RECAUCA)³

²http://aygconsulting.net/yahoo_site_admin/assets/docs/Ley_servicios_internacionales.303211726.pdf

³[http://elsalvador.eregulations.org/media/reglamento%20del%20c%C3%B3digo%20aduanero%20uniforme%20centroamericano%20\(recauca\).pdf](http://elsalvador.eregulations.org/media/reglamento%20del%20c%C3%B3digo%20aduanero%20uniforme%20centroamericano%20(recauca).pdf)

5. Servicios que presta

Los servicios con los que cuenta la empresa actualmente son:⁴

a. Soluciones de Transporte en El Salvador e Internacional⁵

Expertos en facilitar transporte multimodal, empleado para movilizar su carga desde sus orígenes en cualquier parte del mundo, hasta su destino en cualquier sitio de la Región Centroamericana.

Sub-servicios:

- Terrestre (Nacional e Internacional),
- Marítimo
- Aéreo.



b. Recepción de Mercadería en El Salvador⁶

Reciben mercadería bajo estrictos controles de seguridad, con procesos internos eficientemente organizados que garantizan su integridad. Son especialistas en operaciones tales como cross-docking (contenedores LCL/camiones LTL), con destino a diferentes países del mundo.

Sub-servicios:

- Desconsolidación de mercaderías.
- Registro.
- Medición o conteo.



⁴<http://www.loginter.com.sv/seccion-es.php?seccion=2>

⁵Ídem

⁶Ídem

c. Soluciones sistematizadas de Almacenaje⁷

Proveen soluciones sistematizadas de almacenaje, bajo las cuales podrá tener acceso computarizado al control y consulta de sus inventarios, a través de un portal de clientes al cual se puede enlazar desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento, para revisar sus existencias y registro de transacciones.

Sub-servicios:

- Control de Inventarios vía Internet
- Información estadística



d. Distribución Regional e Internacional⁸

Diseñan y facilitan soluciones de consolidación de mercaderías provenientes de diferentes países del mundo, para ser enviadas con trámites amigables hasta su destino final.

Sub-servicios:

- Selección y envío de mercadería.
- Consolidación.
- Alertas en Destino.



⁷Ídem

⁸Ídem

e. Servicios con Valor Agregado⁹

Realizan con destreza y eficiencia, servicios de valor agregado, todo en un “one stop shop”, con el fin de que se puedan distribuir fácilmente productos, cumpliendo con los requerimientos de sus clientes más exigentes, en cada país de destino.

Sub-servicios:

- Preparación de Pedidos.
- Etiquetados.
- Armado de Promociones.
- Empaques y Re-empaques.
- Trámites Aduanales.



B. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

a. Conceptos

Es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la estrategia y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permiten alcanzar la posición futura deseada.¹⁰

La Planeación Estratégica 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.¹¹

El plan estratégico es un documento en el que los máximos responsables de una empresa o institución establecen la estrategia a seguir en un periodo plurianual a través de unas líneas de actuación que sirven de base para la gestión eficaz y eficiente

⁹<http://www.loginter.com.sv/seccion-es.php?seccion=2>

¹⁰Brenes, Lizette (1999) "Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes" ESPAÑA: AGORA

¹¹Caldera Mejía, Rodolfo, Planeación estratégica re recursos humanos, conceptos y teoría.

de la organización. En el plan estratégico cada línea de actuación debe estar asignada a un responsable de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos con una serie de acciones específicas, así como el tiempo adecuado para llevarla a cabo.¹²

b. Importancia de la Planificación Estratégica

El plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, esta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.¹³

Sirve para establecer el camino a seguir por la empresa y alcanzar las metas fijadas por la alta gerencia. Manteniendo a la empresa y su personal en la dirección previamente establecida. La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para cumplir su visión, misión y estrategias? El plan estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

c. Ventajas de la Planeación Estratégica.

- a. Mantiene a la vez el enfoque en el presente y futuro.
- b. Refuerza principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- c. Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- d. Asigna prioridades en el destino de los recursos.

¹²Forn, M. y Pascual, J.M. (1995) “La Planeación Estratégica Territorial. Aplicación a los Municipios” Barcelona: Diputación de Barcelona.

¹³Tomado de Folleto Plan Estratégico, gestión y recursos financieros.

- e. Mejora el desempeño de la organización: orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de la dirección junto al liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización, enfrentar el cambio en el entorno revelando las oportunidades y amenazas.
- f. El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando tanto recursos humanos como materiales, esto provoca la eficiencia productiva buscando una mejor calidad de vida para todos los miembros.
- g. Favorece la dirección así como la coordinación organizacional al unificar esfuerzos con expectativas colectivas.
- h. Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- i. Contribuye a la creación así como redefinición de valores corporativos, que se traducen en: trabajo en equipo, compromiso con la organización, calidad en el servicio, desarrollo humano (personal - profesional), innovación, creatividad, comunicación y liderazgo.
- j. Obliga a los ejecutivos a ver el planteamiento de la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias acerquen cada vez a las metas.

d. Características de la Planificación Estratégica

Una vez demostrado que la planificación estratégica formalizada es muy útil para la empresa porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, a continuación las características de la planeación estratégica:¹⁴

- Se preocupa de situaciones fundamentales, ya que da respuesta a preguntas como: ¿en qué negocio estamos y en cual deberíamos estar? ¿cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser? ¿cómo está organizada nuestra empresa y como debería estar?

¹⁴Martínez, D. y Milla, A. (2005) "la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral". España: Díaz de Santos.

- Ofrece un marco de referencia para una planeación detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando se afrontan tales decisiones el gerente se preguntara cuales opciones serán las más adecuadas con la estrategia.
- Concede un marco temporal más largo.
- Ayuda a orientar el uso de las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel, ya que la alta gerencia participa activamente en su planteamiento: esto se debe a que solo ella, desde su punto de vista más amplio tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

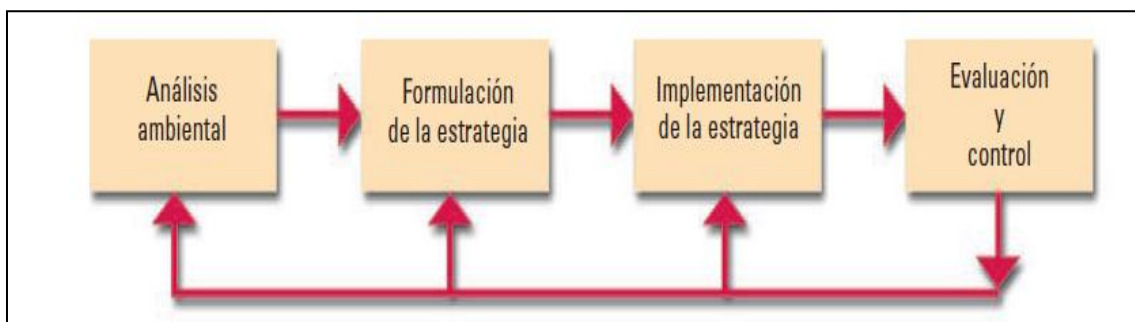
e. Modelo de la Planeación Estratégica.

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:¹⁵

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

La figura 1 ilustra la manera en que interactúan estos cuatro elementos; la figura 2 amplía y explica cada uno de estos elementos.

Figura1. Elementos básicos del proceso de dirección estratégica.



Fuente: Wheelen Thomas L. – Hunger J. David. Administración Estratégica y Política de Negocios.

¹⁵Wheelen Thomas L. – Hunger J. David. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª Edición. Pearson Educación México 2007.

1. Análisis ambiental

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), son factores estratégicos de una empresa determinada.

El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

El ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación.

2. Formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la visión, misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

Misión

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles.

Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve.

También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. Describe no sólo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegará a ser, esto es, la visión estratégica que la administración tiene de su futuro. La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa. A algunas personas les gusta considerar la visión y la misión como dos conceptos diferentes: una declaración de la misión describe a la organización ahora; una manifestación de la visión ofrece a la organización cómo le gustaría llegar a ser.

Objetivos

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.

Estrategias

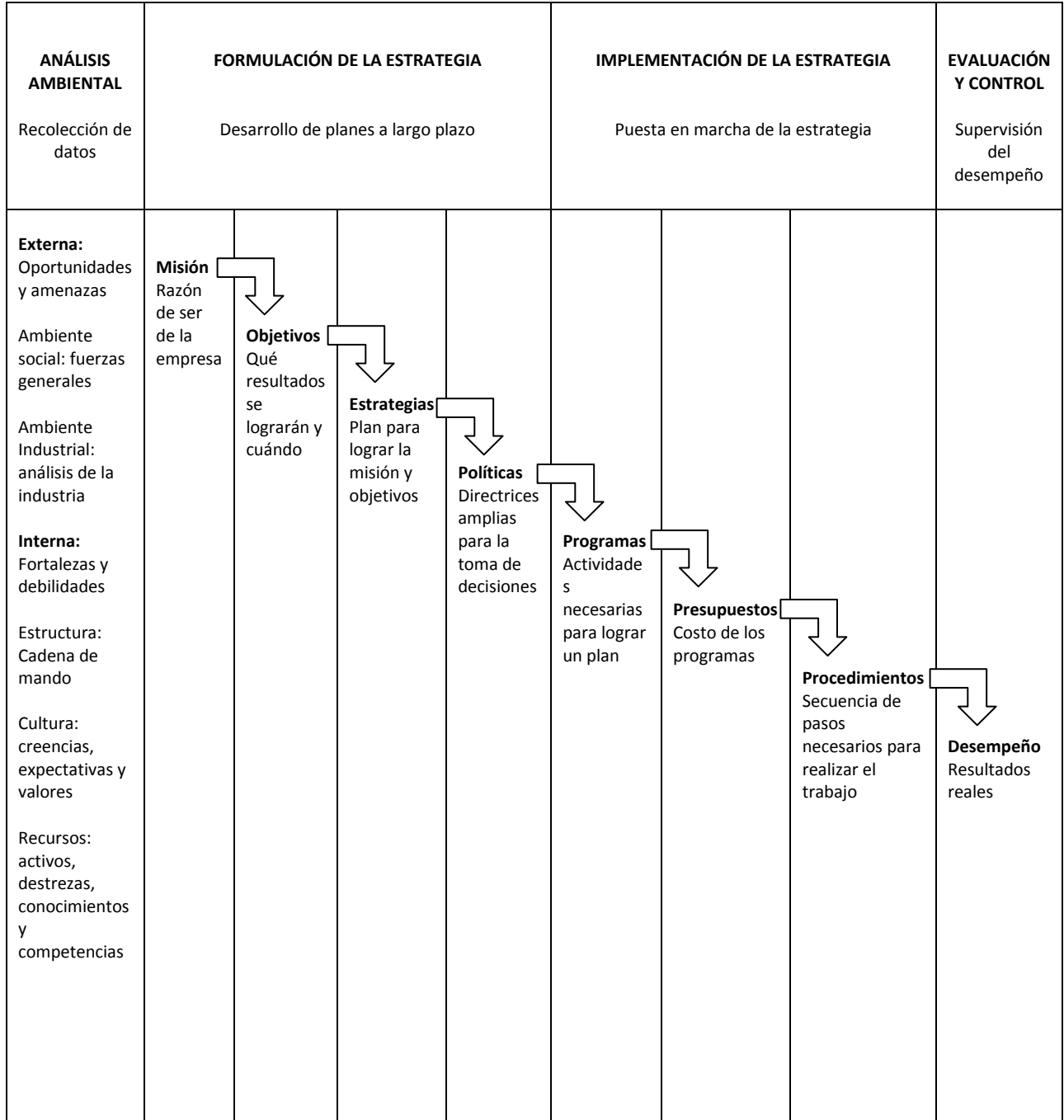
La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión, visión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

Políticas

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas

para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.

Figura 2. Modelo de administración estratégica



Fuente: Wheelen Thomas L. – Hunger J. David. Administración Estratégica y Política de Negocios.

3. Implementación de la estrategia.

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Esta etapa podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Sin embargo, excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

Programas

Un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación.

Presupuestos

Un presupuesto es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido.

Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.

Procedimientos

Los procedimientos, denominados en ocasiones Procedimientos Operativos Estándar (POE), constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.

4. Evaluación y control

La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas como también para resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión. Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planificó originalmente en la etapa de formulación.

Proceso de retroalimentación y aprendizaje

Observe que el modelo de administración estratégica que ilustra la figura 2 incluye un proceso de retroalimentación y aprendizaje. Las flechas salen de cada parte del modelo y llevan la información a cada una de las partes anteriores de éste. En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso.

f. Importancia de la Planeación de Recursos Humanos.

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación. Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes.¹⁶

1. Retener en Calidad y Cantidad.

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Una mala planificación de los recursos humanos, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

2. Prever los Cambios.

La necesidad de una Planeación de Recursos Humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo. Una planeación de recursos humanos (PRH) eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización.

¹⁶Caldera Mejía, Rodolfo, Planeación estratégica re recursos humanos, conceptos y teoría.

C. EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Aspectos generales sobre los Recursos Humanos.

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuye por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar a los otros recursos que son por si inertes - estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo.¹⁷

2. Conceptos de clima organizacional.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.¹⁸

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la «Personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

¹⁷Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital de las organizaciones”9° edición.

¹⁸Rodríguez M., Darío. Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega 2005

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:¹⁹

- i. variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ii. variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.²⁰

¹⁹Idem

²⁰Idem

Según Chiavenato, el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en la conducta.²¹

Motivación:

El término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo. Desde esta última perspectiva, el concepto motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea.²²

3. Importancia del clima organizacional.

Hablar de clima organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que se distingue de otra, es decir, organización, clima organizacional, miembros y comportamiento implican no solo una mayor riqueza en los estudios organizacionales al aplicar conocimientos así como métodos de otras disciplinas, ni el propio análisis positivista de variables en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad, si no que implica replantear la serie de ideas que han regido los modelos organizacionales.²³

²¹Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital de las organizaciones”9° edición.

²²Franklin Fincowsky, Enrique B y Krieger, Mario José. Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2011.

²³Tesis Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2010.

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales.²⁴

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

²⁴Idem

4. Beneficios positivos del clima organizacional.

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:²⁵

- Satisfacción general de los trabajadores
- Mejor comunicación
- Positivización de las actitudes
- Favorece la detección de necesidades de capacitación
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios

5. Resultados del clima organizacional.

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.²⁶

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

²⁵Tesis Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2011.

²⁶Goncalvez, Alexis. Artículo “dimensiones del clima organizacional” Sociedad Latino Americana para la calidad.

Según Chiavenato: Satisfacción, ánimo, interés, colaboración, depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, agresividad, tumulto e inconformidad.²⁷

6. Características del clima organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:²⁸

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital de las organizaciones”9° edición.

²⁸Goncalvez, Alexis. Artículo “dimensiones del clima organizacional” Sociedad Latino Americana para la calidad.

7. Diferencia entre el clima organizacional entre cultura organizacional.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.²⁹

El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.³⁰

8. Sistemas de administración de las organizaciones humanas.

Para analizar y comparar las distintas formas como las organizaciones administran a sus participantes, Linkert adoptó un interesante modelo comparativo al cual denomino sistemas de administración.³¹

La acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas.³²

Según Chiavenato para simplificar la metodología de Linkert es necesario cuatro variables organizacionales: proceso de toma de decisiones, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistemas de recompensas y de sanciones, estos como medio

²⁹Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital de las organizaciones”9° edición.

³⁰Ídem.

³¹Ídem.

³²Ídem.

para la motivación del personal. El contenido de estas cuatro variables organizacionales es el siguiente:³³

- a) **Proceso de toma de decisiones:** define cómo se toman las decisiones en la empresa y quien las toma. Si las decisiones se centralizan o descentralizan, se concentran en la cúspide de la jerarquía o se dispersan en la periferia de la organización.
- b) **Sistema de comunicación:** define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.
- c) **Relación interpersonal:** define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- d) **Sistemas de recompensa y de sanciones:** define cómo la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora.

Estas cuatro variables se presentan de manera distinta en las empresas. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de sistemas administrativos:

a. Sistema 1: autoritario – coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características principales son:

1. **Procesos de toma de decisiones:** totalmente centrado en la cúpula de la organización, que monopoliza las decisiones.

³³ Ídem.

2. **Sistema de comunicación:** muy precario, solo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.
3. **Relación interpersonal:** los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.
4. **Sistemas de recompensa y de sanciones:** centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.

b. Sistema 2: autoritario – benevolente

Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad es una variante del sistema 1, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

1. **Procesos de toma de decisiones:** centralización en la cúpula. Pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.
2. **Sistema de comunicación:** relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre ascendente.
3. **Relación interpersonal:** se toleran con alguna descendencia. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.
4. **Sistemas de recompensa y de sanciones:** centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.

c. Sistema 3: consultivo

Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que el autocrático e impositivo. Representa una disminución gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características son:

1. **Procesos de toma de decisiones:** consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.
2. **Sistema de comunicación:** se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.
3. **Relación interpersonal:** se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.
4. **Sistemas de recompensa y de sanciones:** centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.

d. Sistema 4: participativo

Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características principales son:

1. **Procesos de toma de decisiones:** totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
2. **Sistema de comunicación:** la comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
3. **Relación interpersonal:** trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
4. **Sistemas de recompensa y de sanciones:** centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

9. Componentes del clima organizacional.

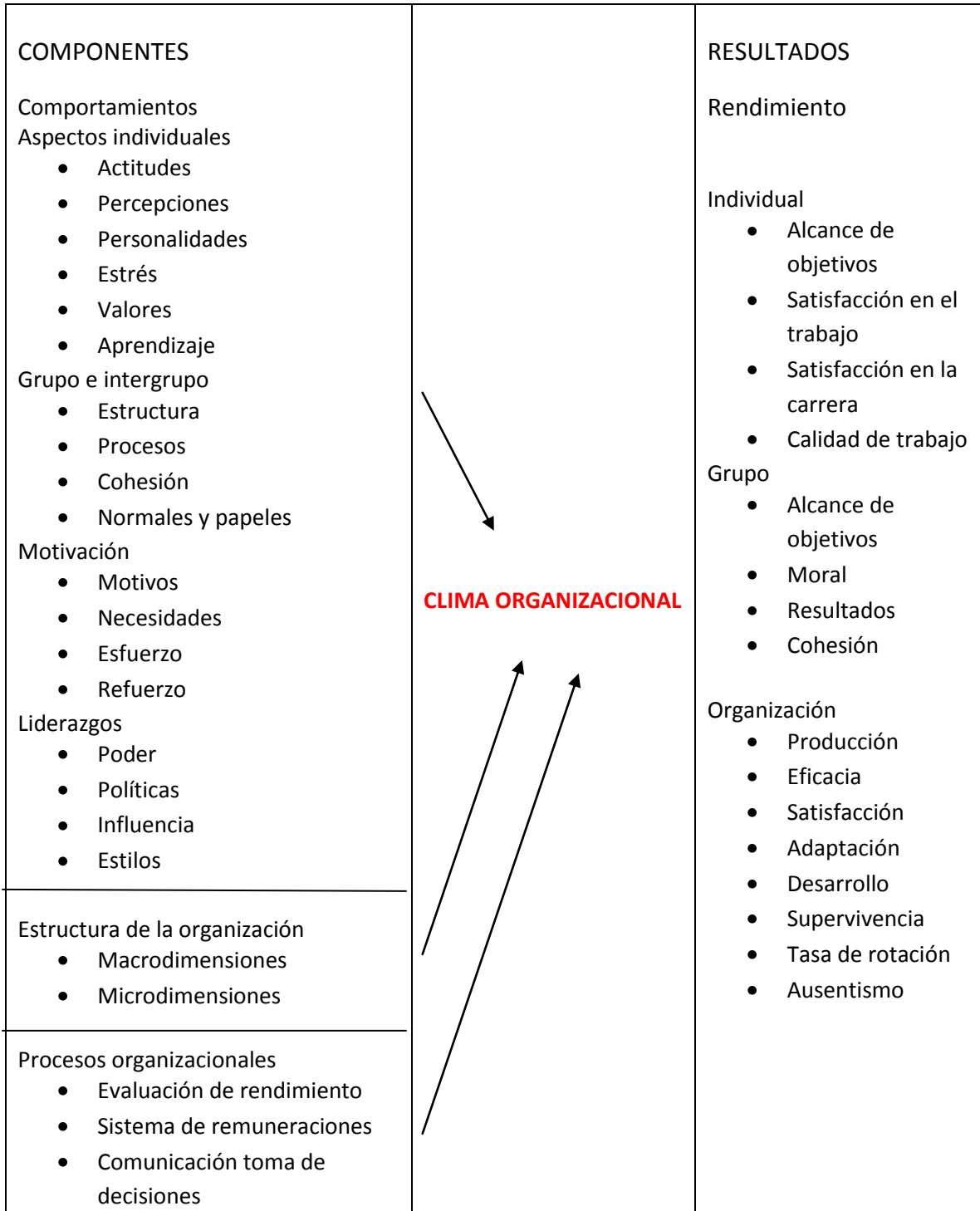
Ya vista las variables de Linkert ahora se trata de analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.³⁴

La figura 3 presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos, de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, el individuo o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos, los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

La forma en que los empleados ven la realidad, y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización así como los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores, por último el nivel de aprendizaje para interpretar la realidad que los rodea. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

³⁴BrunetLuc, El clima de trabajo en las organizaciones definiciones, diagnósticos y consecuencias, 1987, Editorial Trillas, México.

Figura3 componentes del clima organizacional.



Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones. Brunet, Luc.

10. Dimensiones del clima organizacional.

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que proviene del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social) está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, las obligaciones y de las posibilidades de esfuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.³⁵

Según Brunet, los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tiene que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La figura 4 presenta cierto número de dimensiones propuestas por investigadores.³⁶

Para el trabajo de investigación se tomaron las dimensiones o factores que a continuación mencionamos.

1. Estructura organizacional.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

³⁵Brunet Luc, El clima de trabajo en las organizaciones definiciones, diagnósticos y consecuencias, 1999, Editorial Trillas, México.

³⁶ Ídem.

Se define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización:³⁷

- Especialización laboral: Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.
- Departamentalización: Base para agrupar las tareas.
- Cadena de mandos: Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.
- Tramo de control: Número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.
- Centralización y descentralización: Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización y grado en donde las personas asume libertad para toma de decisiones.
- Formalización: Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas.

2. Responsabilidad.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

³⁷Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Décima Edición, Pearson Educación, México, 2004.

La toma de decisiones organizacionales suele darse bajo diferentes conjuntos de hechos o circunstancias que, por sus características, pueden agruparse en factores operativos y contextuales. Los factores operativos se producen por un alejamiento de experiencias previas, por una modificación en las condiciones de funcionamiento, o por una desviación de los planes establecidos. Por su parte, los factores contextuales se producen por ajustes en los grupos clave de interés, en la política, en la cultura, en las cuestiones de ética y de responsabilidad social.³⁸

3. Recompensa.

Se refiere a lo que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

- Remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.
- Remuneración económica indirecta: es el salario indirecto que se desprende de las capsulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, año de servicio, participación de utilidades, bonos, horas extras.³⁹

³⁸Franklin Fincowsky, Enrique B y Krieger, Mario José. Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2011.

³⁹Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital de las organizaciones”9ª edición.

4. Comunicación.

La comunicación nos conduce a orientar nuestras acciones y a modificar nuestros comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos. Así mismo, influye en nuestros modos de decidir, pautar y normar conductas, así como de mostrarnos y expresarnos. Nos comunicamos para influirnos y afectarnos mutuamente de manera intencional. Toda enunciación tiene un objetivo (consciente o inconsciente), y al ser interpretada por el interlocutor, produce una respuesta de renunciación o retroalimentación a través de una acción o una decisión.⁴⁰

5. Cooperación.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

6. Conflictos.

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Los conflictos forman parte de la esencia del ser humano. En las distintas etapas de la vida se generan conflictos, ya sea ocasionados por problemas personales, derivados de

⁴⁰Franklin Fincowsky, Enrique B y Krieger, Mario José. Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2011.

las relaciones con el grupo familiar, o relacionados con las organizaciones en las cuales se interactúa.⁴¹

Un conflicto se resuelve de tres maneras:⁴²

1. Resolución ganas - perder: mediante varios métodos, una parte vence en el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra en su intento. De ese modo, una parte gana y otra pierde.
2. Resolución perder - perder: cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna parte alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, es decir, ambas pierden.
3. Resolución ganar - ganar: las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen.

7. Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

⁴¹Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Décima Edición, Pearson Educación, México, 2004.

⁴²Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. "el capital de las organizaciones" 9ª edición.

8. Satisfacción.

Satisfacción, este término, también conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando hablamos de actitudes de los empleados, por lo regular nos referimos a la satisfacción laboral. Dada la gran importancia que los investigadores del CO conceden a la satisfacción laboral, más adelante revisaremos detalladamente esta actitud.⁴³

Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación. Veamos cuál es el estado actual de nuestros conocimientos.

Cómo expresan los empleados su insatisfacción.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades.

⁴³Franklin Fincowsky, Enrique B y Krieger, Mario José. Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2011.

Figura 4 Dimensiones del clima organizacional.

Linker	Litwin y Stringer	Shneider y Barlertt	Bower y Taylor
1. Métodos de mando	1. Estructura organizacional	1. Apoyo proveniente de la dirección	1. Autonomía
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad	2. Interés por los nuevos empleados	2. Apertura a los cambios tecnológicos
3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3. Recompensa	3. Conflicto	3. Recursos humanos
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4. Desafío	4. Independencia de los agentes	4. Comunicación
5. Toma de decisiones	5. Relaciones	5. Satisfacción	5. Motivación
6. Fijación de los objetivos o de las directrices (planificación)	6. Cooperación	6. Estructura organizacional	6. Toma de decisiones
7. Procesos de control	7. Estándares		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	8. Conflictos		
	9. Identidad		

Fuente:El clima de trabajo en las organizaciones. Brunet, Luc.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL S.A. DE C.V, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE OLOCUILTA.

A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. Importancia de la Investigación.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

Con la implementación del plan estratégico para la mejora del clima organizacional en la empresa LOGINTER, S.A. DE C.V. los beneficios para los empleados será mejorar su motivación, participación y por lo tanto aumentó en la productividad por parte de los trabajadores, desarrollando un compromiso así como lealtad hacia la empresa, para ello es necesario la realización de un análisis interno del clima en la empresa que otorgue información importante para luego realizar la propuesta que corrija, mejore y mantenga un buen ambiente laboral.

La siguiente es una lista de ventajas que se obtendrán con la implementación del plan estratégico:

- a. Refuerza principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- b. Mejora el desempeño de la organización.

- c. Capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando tanto recursos humanos como materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva buscando una mejor calidad de vida para todos los miembros.
- d. Favorece la dirección así como la coordinación organizacional al unificar esfuerzos con expectativas colectivas.
- e. Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- f. Contribuye a la creación así como redefinición de valores corporativos, que se traducen en: trabajo en equipo, compromiso con la organización, calidad en el servicio, desarrollo humano (personal - profesional), innovación, creatividad, comunicación y liderazgo.
- g. Obliga a los ejecutivos a ver el planteamiento de la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias acerquen cada vez a las metas.

2. Objetivos de la investigación.

a. Objetivo General

- Realizar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que participan positiva o negativamente en el clima organizacional de la empresa en estudio.

b. Objetivos Específicos

- Utilizar los debidos instrumentos de recopilación de datos para conocer el estado actual del clima organizacional de la empresa.
- Encontrar cuales son las percepciones de los empleados en relación al ambiente laboral en su área de trabajo o departamento.

→ Analizar los resultados obtenidos para poder establecer estrategias para mejorar los vacíos en los factores del clima organizacional.

B. HIPÓTESIS

1. Hipótesis General

En la medida que se diseña y efectúa un plan estratégico contribuirá para mejorar el clima organizacional de la empresa LOGINTER, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Olocuilta, departamento de La Paz.

2. Hipótesis Específicas

- La implementación de un plan estratégico fortalecerá la mejora del clima organizacional para los empleados.
- Con la identificación de las causas de la insatisfacción laboral se podrá recomendar las medidas para modificar el clima organizacional actual.
- La identificación del empleado con la empresa contribuirá al logro de los objetivos organizacionales e individuales.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de investigación.⁴⁴

El método científico es un conjunto de pasos fijados por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables, ayuda a la

⁴⁴Muñoz Campos, Roberto, La investigación científica, Paso a paso.

independencia de criterios, establecer la pruebas de la afirmación, a la actividad personal, a realizar el papel de imaginación creadora y de sana curiosidad, a respetar las opiniones sinceras de los demás, asegurar la autonomía en la persona. Debido a lo anterior en la presente investigación se utilizó el método científico.

a. Método Analítico

En la práctica es más una operación mental que tiene por objeto dividir un todo en su respectivas partes, pero como operación mental es necesario haber percibido antes aisladamente los elementos que es necesario separar del todo (diferenciación de las partes).

Por lo tanto al tener definidos los factores a ser evaluados del clima organizacional se realizó un diagnóstico de cada uno de ellos en la empresa Logística Internacional, S.A. de C.V. (Loginter), eso permitió proponer estrategias que buscarán mejorar el ambiente en cada uno de los departamentos de la organización.

b. Método Deductivo

El punto de partida es un antecedente que afirma una verdad universal y el punto de llegada, es el consecuente que afirma una verdad particular y lleva al investigador de lo conocido a desconocido con poco margen de error, en otras palabras, es la conclusión que se formula sobre un caso particular partiendo de lo general.

Por lo tanto se aplicó el método deductivo ya que inicialmente se partió de una visión general del clima organizacional, y por ende se definieron los factores que lo conforman; de los cuales se determinaron aquellos más relevantes para su evaluación en la empresa en estudio.

2. Fuentes de recolección de información.

a. Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtienen información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural etc.⁴⁵

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó la información de campo, directamente recolectada de los empleados y jefaturas como fuentes primarias de información.

b. Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, si no que los referencian.⁴⁶

Entre las fuentes secundarias que se utilizaron se pueden mencionar: libros, revistas, tesis, documentos escritos, páginas electrónicas, y otras relacionadas al tema de la investigación.

⁴⁵Cesar Augusto Bernal T.(2000), Metodología de la investigación para administración y economía.

⁴⁶Cesar Augusto Bernal T.(2000), Metodología de la investigación para administración y economía.

3. Tipo de investigación.

Investigación Descriptiva

En este nivel, el investigador busca el descubriendo de relaciones entre las variables, pero sin llegar al establecimiento de relaciones causales entre ella, si no más que todo, el grado de asociación que guarda.⁴⁷

El tipo de investigación que se utilizó fue de tipo descriptivo, ya que los estudios de este tipo buscan especificar propiedades importantes de algún fenómeno orientado a evaluar, analizar, y describir las mejores alternativas de solución a dicho fenómeno. Mediante este estudio se obtuvo la información, bajo qué condiciones labora el personal de Logística Internacional, S.A. de C.V., y así poder hacer una propuesta de un plan estratégico para contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

4. Tipo de diseño de investigación.⁴⁸

No Experimental

La investigación se llevó a cabo utilizando el tipo no experimental, en la cual no hay manipulación de variables. Se basa en la observación de las variables que interesan evaluar para luego analizarlos.

⁴⁷ Muñoz Campos, Roberto, La investigación científica, Paso a paso.

⁴⁸ ídem.

5. Técnica de investigación.⁴⁹

La técnica es la aplicación específica del método, mediante el procedimiento o conjunto de procedimientos, medios para recolectar, conservar, ordenar, reelaborar datos para la investigación.

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron: la observación directa, entrevista y la encuesta.

a. Observación directa.

Es una técnica empleada por los investigadores con el fin de obtener información y así poder realizar la descripción de objetos, situaciones o fenómenos para conocer objetivamente la forma en que se conducen personas o grupos.

b. Entrevista.

Este instrumento consiste en una lista de preguntas para delimitar la búsqueda de la información, es decir, se utilizó para saber qué preguntar, qué saber, qué estamos buscando.

c. Encuesta.

Es uno de los procedimientos más usados en la investigación social, y se define como un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contacto directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada.

Se elaboró una guía de 58 preguntas a una muestra de los empleados de la organización.

⁴⁹Ídem.

6. Instrumentos para la recopilación de información.⁵⁰

a. Cuestionario

Consiste en un formulario impreso de manera que pueda obtenerse información de manera escrita sobre la situación actual del clima organizacional de Logística Internacional, S.A. de C.V. y se realizó con el fin de conocer los estados de opinión o hechos específicos de las situaciones que perciben los empleados en cuanto a los factores que inciden en el clima organizacional.

b. Guía de entrevista

Se realiza con el fin de obtener respuestas verbales a interrogantes planteadas por los entrevistadores sobre aspectos claves y puntuales sobre el tema en estudio y se pudo verificar que actualmente la empresa no posee ningún método o mecanismo para evaluar el clima organizacional, por lo tanto la gerencia no tiene conocimiento de situaciones negativas que pueden estar afectando diferentes aspectos de la empresa, ni tomar acciones para crear un ambiente laboral agradable entre todos los empleados.

c. Presencia en campo

Se trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtuvieron los datos más relevantes a ser analizados, realizándose en el periodo de investigación, y se necesitó de libretas de apuntes, bolígrafos para apuntes y cámaras fotográficas.

D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Determinación del universo

Es el agregado de todos los elementos definidos antes de la selección de una muestra. Una población designada adecuadamente debe definirse en cuanto a elementos, unidades de muestreo, alcance, tiempo.⁵¹

⁵⁰Muñoz Campos, Roberto, La investigación científica, Paso a paso.

La población con la cual cuenta la empresa LOGINTER, S.A. de C.V, es de 26 empleados por lo tanto la población es finita, para el trabajo de investigación se utilizó la muestra de 26 empleados para que fuera más representativa, clara y precisa.

E. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se presentan mediante tablas o cuadros y gráficamente. Hay datos que provienen de cuestionarios y que deben ser codificados, los cuadros o tablas tienen como finalidad transmitir información esencial sobre un proceso o una relación.⁵²

La organización y análisis de los datos se realizó a través de la tabulación, la interpretación de los resultados mediante cuadros estadísticos y gráficos en donde se presentó la pregunta, las alternativas de respuesta así como la frecuencia porcentual que se obtuvo de la encuesta hecha a los 26 empleados de Logística Internacional, S.A. de C.V.

Cabe mencionar que la investigación consistió en comparar la importancia que los encuestados dieron a cada una de las alternativas de respuesta y así poder interpretar los resultados obtenidos tomando en cuenta la relación de la teoría enfocada al clima organizacional y las opiniones dadas por los empleados.

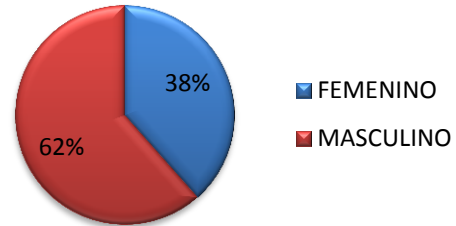
⁵¹Jany Castro, José Nicolás, Investigación integral de mercados. Avances para el nuevo milenio. 4ª edición.

⁵²Muñoz Campos, Roberto, La investigación científica, Paso a paso.

PERFIL DE ENCUESTADO.

GENERO

Genero	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
FEMENINO	10	38%
MASCULINO	16	62%
Total	26	100.00%

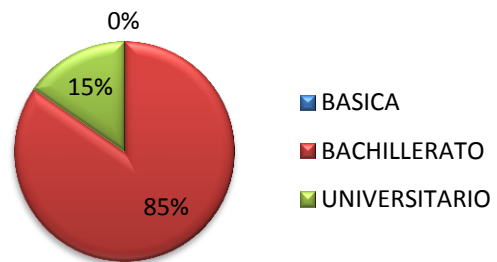


Interpretación:

Se identificó que la mayoría de empleados de LOGINTER son del género masculino, además el género femenino está bien representado en la empresa en puestos de jefaturas como operaciones.

NIVEL ACADÉMICO

Nivel Académico	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
BASICA	0	0%
BACHILLERATO	22	85%
UNIVERSITARIO	4	15%
Total	26	100.00%

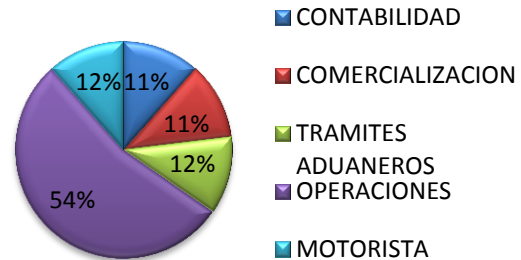


Interpretación:

El 85% de los empleados su nivel académico es bachillerato y pocas personas nivel universitario, pero varios de los empleados manifestaron que estaban realizando estudios universitarios, lo cual es aceptable.

DEPARTAMENTO O SECCION A LA QUE PERTENECE

Dpto	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
CONTABILIDAD	3	12%
COMERCIALIZACION	3	12%
TRAMITES ADUANEROS	3	12%
OPERACIONES	14	54%
MOTORISTA	3	12%
Total	26	100.00%

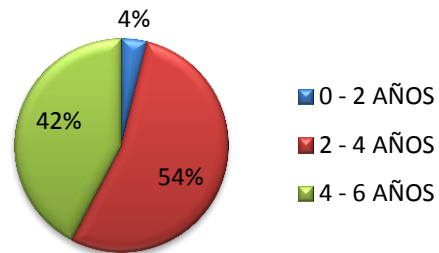


Interpretación:

De los cinco departamentos es importante conocer su percepción en cuanto al clima organizacional de LOGINTER, y a la misma cantidad de departamentos se les aplicará el plan estratégico que se realizará.

TIEMPO QUE TIENE DE LABORAR EN LA EMPRESA

Tiempo que tiene de laborar	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
0 - 2 AÑOS	1	4%
2 - 4 AÑOS	14	31%
4 - 6 AÑOS	11	65%
Total	26	100.00%



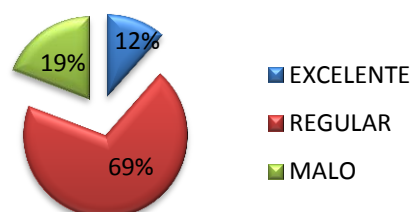
Interpretación:

El 96% de los empleados tiene más de dos años de trabajar en la empresa, se puede percibir que hay poca rotación de empleados y por el crecimiento de la empresa ha aumentado la cantidad de empleados paulatinamente.

1. Análisis de resultados factor Estructura Organizacional.

Pregunta 1. El personal de la empresa hace su trabajo sin dificultades debido a la cantidad de normas, procesos, trámites y demás lineamientos.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	18	69.23%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

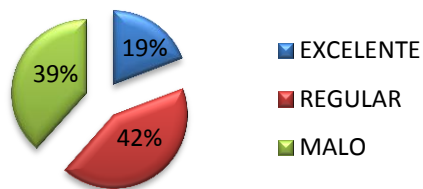


Interpretación:

Un 69% de los encuestados consideran que la cantidad de las normas, procesos y demás lineamientos de la empresa generan un cierto grado de dificultad en su trabajo, es importante que LOGINTER equilibre niveles burocráticos para poder así agilizar el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

Pregunta 2. Conoce usted con exactitud la estructura organizativa de la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	11	42.31%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%

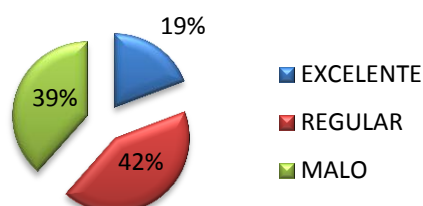


Interpretación:

El conocimiento de la estructura de la organización por parte de los empleados es irregular o hasta desconocida, esto contribuye a que las personas no puedan desempeñar con eficiencia y eficacia su trabajo y para mejorar la percepción de los empleados en cuanto a la estructura es conveniente que las jefaturas se involucren más para que sea reconocida por los empleados.

Pregunta 3. Mi percepción es que las reglas y procedimientos que hay que cumplir en el trabajo, son ordenados y nos facilitan el desarrollo de las actividades.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	11	42.31%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%

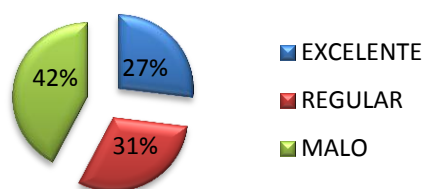


Interpretación:

Los encuestados perciben que las reglas y procedimientos en el trabajo no son ordenados y no facilitan el desarrollo de sus actividades en la empresa en la cual trabajan, se puede mejorar la percepción del empleado si las reglas y procedimientos fueran retroalimentadas efectivamente por parte del jefe inmediato superior.

Pregunta 4. En la institución los procesos, trámites y actividades son prácticos, flexibles y claros.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	7	26.92%
REGULAR	8	30.77%
MALO	11	42.31%
Total	26	100.00%

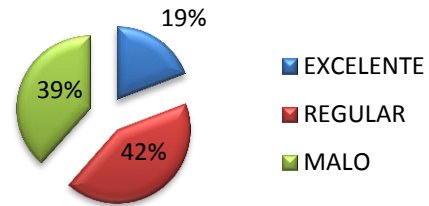


Interpretación:

Los procesos, trámites y actividades la gran mayoría de los encuestados no lo consideran prácticos ni flexibles, todo esto contribuye a no cumplir de sus actividades laborales por lo que al tener procesos claros mejorara el desempeño de los empleados de LOGINTER y contribuirá a tomar mejores decisiones.

Pregunta 5. Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	11	42.31%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%

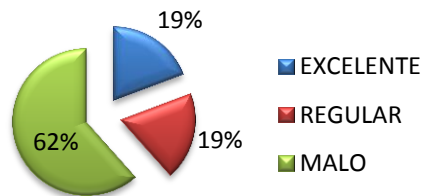


Interpretación:

Pocos empleados conocen la misión y visión de LOGINTER, saben que es lo que la empresa quiere y espera en el futuro así como sus razones de existencia, lo que refleja que la gran mayoría de empleados no realiza su trabajo orientado a dar cumplimiento a esta filosofía.

Pregunta 6. Ha recibido capacitaciones por parte de LOGINTER en las áreas donde usted se considera deficiente.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	5	19.23%
MALO	16	61.54%
Total	26	100.00%

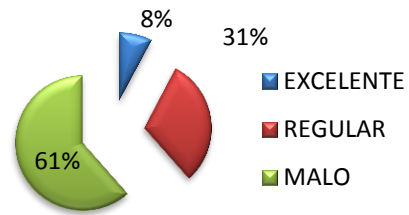


Interpretación:

La mayoría de los empleados no están capacitados lo suficiente en sus áreas de trabajo, es conveniente que se desarrollara un programa capacitaciones para cada departamento, esto ayudaría a que la persona pueda desarrollar mejor sus labores.

Pregunta 7. La empresa me proporciona equipo de protección personal para desarrollar mis actividades.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	2	7.69%
REGULAR	8	30.77%
MALO	16	61.54%
Total	26	100.00%



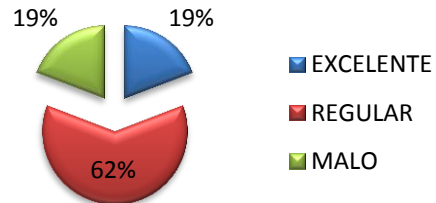
Interpretación:

La empresa no brinda a los empleados el equipo de protección personal adecuado para desarrollar sus actividades, lo cual puede contribuir a que haya accidentes de trabajo, multas por parte del Ministerio de Trabajo por no brindar a los empleados dicho equipo, entre otros.

2. Análisis de resultados Factor Comunicación.

Pregunta 8. Tengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	16	61.54%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

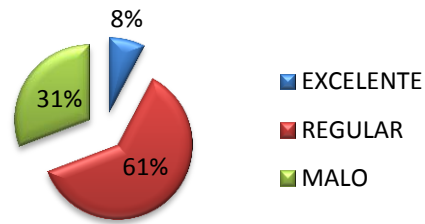


Interpretación:

Gráficamente se refleja que la comunicación entre los compañeros de la empresa no es la adecuada y contribuye negativamente a que no haya una comunicación fluida entre departamentos, esto se traduce en retrasos y pérdidas para la empresa.

Pregunta 9. La comunicación que existe en la empresa contribuye a tener motivados a los empleados.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	2	7.69%
REGULAR	16	61.54%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%

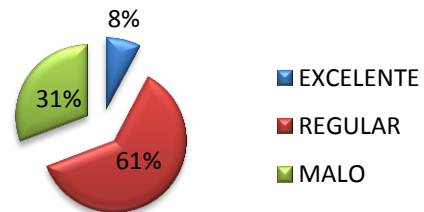


Interpretación:

La percepción de los empleados en cuanto a la comunicación es regular, por lo que se recomienda que la comunicación fluya horizontalmente y verticalmente beneficiando al empleado para comprender su trabajo y dar a su aporte a la empresa esto contribuirá a tener empleados motivados.

Pregunta 10. Me siento motivado(a) con la comunicación que existe en LOGINTER.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	2	7.69%
REGULAR	16	61.54%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%

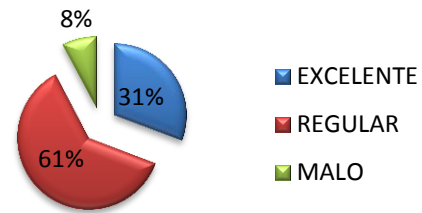


Interpretación:

El 61% de los empleados no perciben que la motivación en relación al factor comunicación sea la mejor, debería la empresa preocuparse por buscar alternativas para que exista comunicación fluida.

Pregunta 11. Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	8	30.77%
REGULAR	16	61.54%
MALO	2	7.69%
Total	26	100.00%

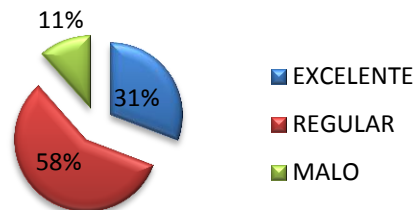


Interpretación:

Con los datos obtenidos puede notarse que los empleados se conocen y fomentan su amistad entre compañeros, esto ayudara a tener espíritu de ayuda contribuyendo a realizar sus actividades trabajando en equipo.

Pregunta 12. Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	8	30.77%
REGULAR	15	57.69%
MALO	3	11.54%
Total	26	100.00%



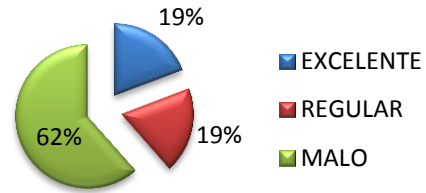
Interpretación:

Los datos reflejan que si él empleado no comprendió lo que se le asignó y encomendó en su puesto de trabajo solicita sea retroalimentado de manera regular esto contribuye a que la comunicación sea efectiva al momento del desarrollo de sus actividades.

3. Análisis de Resultados Factor Conflictos

Pregunta 13. Percibe que su ambiente de trabajo es cómodo para trabajar.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	5	19.23%
MALO	16	61.54%
Total	26	100.00%

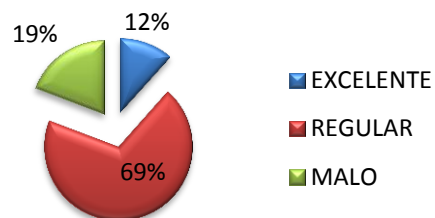


Interpretación:

El 62% de los empleados considera que no hay un ambiente cómodo para trabajar, al continuar de esa manera habrá más empleados insatisfechos e impactaría negativamente en la eficiencia de cada empleado.

Pregunta 14. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	18	69.23%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

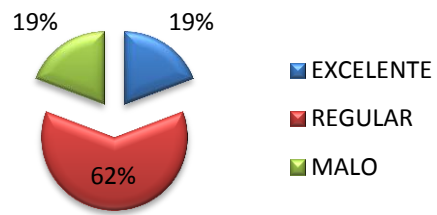


Interpretación:

Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de una manera regular y en ocasiones se logra solucionar óptimamente los problemas fomentando el respeto entre compañeros.

Pregunta 15. Las diferencias entre los miembros del equipo se manejan adecuadamente.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	16	61.54%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

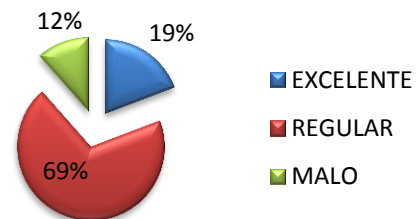


Interpretación:

Al ver los datos se puede determinar que las diferencias entre los miembros del equipo de trabajo son manejadas adecuadamente, esto beneficia a cada individuo y a la vez a la empresa ya se percibe una armonía regular cuando se dan los conflictos entre grupos de trabajo.

Pregunta 16. Cree que los conflictos se resuelven adecuadamente en LOGINTER.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	18	69.23%
MALO	3	11.54%
Total	26	100.00%

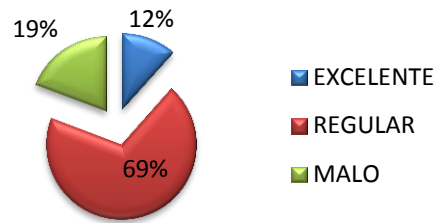


Interpretación:

Los datos obtenidos reflejan que más de la mitad de los empleados de LOGINTER creen que los conflictos se resuelven adecuadamente, pero esto podría mejorar fomentando mejoras en la comunicación de la empresa.

Pregunta 17. Sabe usted cómo solucionar conflictos con sus compañeros de trabajo.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	18	69.23%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

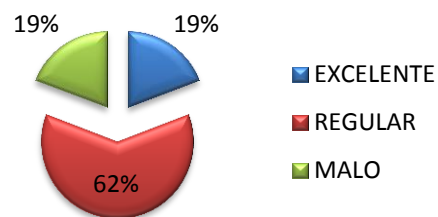


Interpretación:

Los datos son claros y se puede ver que los empleados hacen todo lo que pueden para resolver conflictos, pero que no saben con exactitud si lo hacen bien o si realizan las acciones necesarias para solucionar conflictos de una forma efectiva siempre que se da este fenómeno.

Pregunta 18. Los desacuerdos entre los miembros del equipo son resueltos efectivamente.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	16	61.54%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

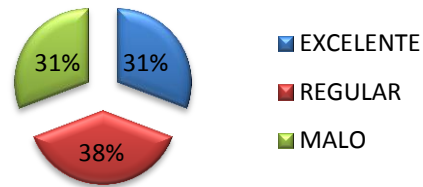


Interpretación:

Sencillamente se puede ver en los datos que los desacuerdos entre los miembros son resueltos y para evitar que esos desacuerdos existan se recomienda realizar reuniones para coaccionar este fenómeno y que dichos desacuerdos sean resueltos con respeto y que se busque una alternativa para que ambas partes queden satisfechas y evitar conflictos.

Pregunta 19. En las reuniones de trabajo los problemas difíciles se discuten objetivamente y con respeto hacia todos los demás miembros.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	8	30.77%
REGULAR	10	38.46%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%



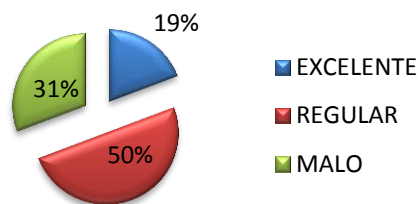
Interpretación:

La mayoría de los empleados consideraron que los problemas son discutidos de una forma clara y seria, otros que de una forma normal y otros creen que de una forma deficiente, esto mejorara fomentando buenas prácticas de comunicación en la empresa.

4. Análisis de resultados factor Cooperación

Pregunta 20. La competencia entre los empleados es leal, se potencia el trabajo y los logros del equipo.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	13	50.00%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%

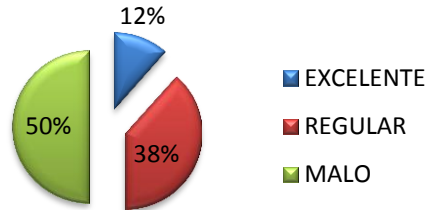


Interpretación:

La mayoría de los empleados consideraron que la competencia entre los compañeros es bastante buena en la organización y que se adaptan a ella, al ser mejor la competencia leal contribuirá a que el trabajo y el logro de metas sean alcanzados eficientemente.

Pregunta 21. En la empresa hay reuniones de empleados para resolver los problemas entre todos.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	10	38.46%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

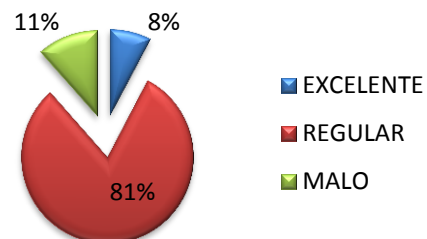


Interpretación:

Al ver lo datos obtenidos en la tabulación y gráfica se puede ver que las reuniones entre empleados para resolver problemas no existen o son poco implementadas en la empresa para mejorar la relación entre empleados, con este análisis se puede determinar que en la empresa no se fomenta el trabajo en equipo.

Pregunta 22. Me siento orgulloso de pertenecer al departamento en el desarrollo de mis actividades.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	2	7.69%
REGULAR	21	80.77%
MALO	3	11.54%
Total	26	100.00%

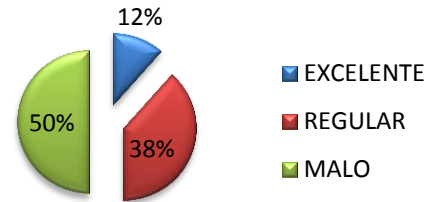


Interpretación:

La mayoría de empleados se sienten conforme en su puesto de trabajo aunque no satisfechos completamente en el departamento al cual pertenecen, pero se adapta a las circunstancias.

Pregunta 23. En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	10	38.46%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

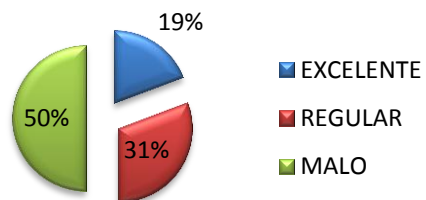


Interpretación:

Se puede determinar que los problemas que se presentan en el área de trabajo no se manejan adecuadamente, todo eso perjudica en el buen funcionamiento del departamento y a la vez en la empresa, se recomienda fomentar buenas prácticas de trabajo equipo orientado en al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Pregunta 24. Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	8	30.77%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

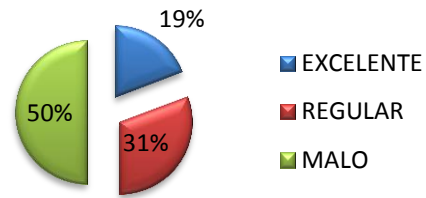


Interpretación:

Al conocer los datos se evidencia que en el área de trabajo no existe una afinidad al trabajo en equipo que beneficie tanto al departamento como empresa, la jefatura de cada departamento debe planificarse en construir con cada uno de los empleados un buen equipo que fortalezca la empresa, fomentando jefaturas de puertas abiertas y que tomen en cuenta las opiniones de los subalternos.

Pregunta 25. Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con el apoyo de mis compañeros.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	8	30.77%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

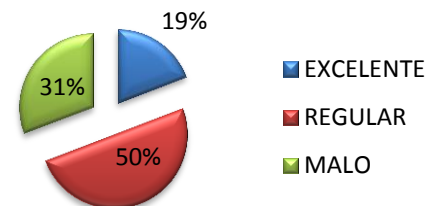


Interpretación:

Al ver los resultados obtenidos se puede determinar que existe poco apoyo entre compañeros dentro de LOGINTER, lo cual dificulta el desarrollo del trabajo en equipo, ya que sí sólo una persona trabaja en el departamento llega a un momento de sentirse desmotivada porque las demás personas no contribuyen.

Pregunta 26. Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	13	50.00%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%

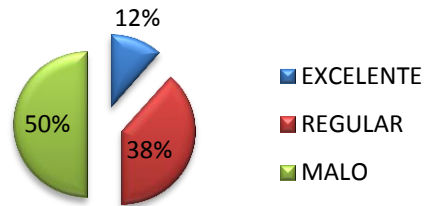


Interpretación:

La colaboración es regular a mala entre cada uno de los empleados, esto contribuye a tener empleados abiertos a los cambios, que exista armonía y espíritu de ayuda entre las aéreas de trabajo.

Pregunta 27. Las unidades organizativas de la empresa trabajan unidos, buscando siempre el cumplimiento de la visión y misión.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	10	38.46%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

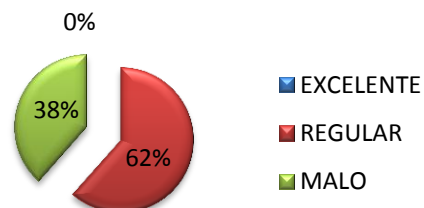


Interpretación:

Las unidades organizativas (jefaturas) dentro de la empresa no influyen para que el cumplimiento de la visión y misión sea algo prioritario de parte de los empleados en LOGINTER.

Pregunta 28. En la empresa los equipos y departamentos tienden a colaborar bastante.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	0	0.00%
REGULAR	16	61.54%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%



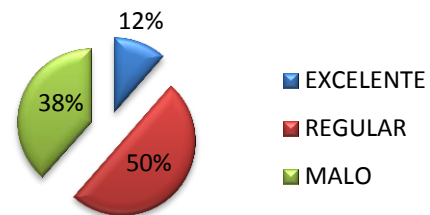
Interpretación:

Gráficamente se representa que los equipos de trabajo colaboran de forma regular en las actividades encomendadas, pero las buenas prácticas de trabajo en equipo mejoraran la percepción de los empleados y contribuirá a que ellos estén más comprometidos y ayudaran positivamente a alcanzar los objetivos de la empresa.

5. Análisis de resultados Factor Recompensa.

Pregunta 29. Cree que su sueldo esta de conformidad con la situación y marcha económica de la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	13	50.00%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%

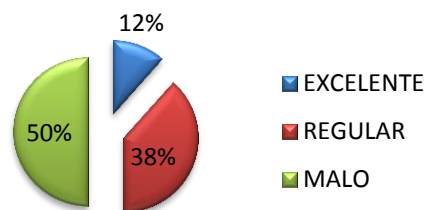


Interpretación:

Para buena parte de los empleados de LOGINTER creen que el salario que reciben no está en conformidad a la situación de la empresa, podría definirse que el salario o recompensa no cumple con sus expectativas, con la creación de una política de salarios puede influir a mejorar la satisfacción de los empleados.

Pregunta 30. Se siente satisfecho con el salario que tiene.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	10	38.46%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

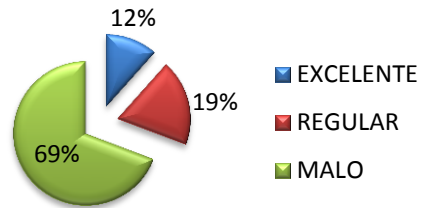


Interpretación:

Para el 50% de los encuestados el salario no le satisface sus necesidades, esto influye en el rendimiento de los trabajadores, todos como empleados siempre se espera tener un salario que pueda cumplir con las necesidades secundarias.

Pregunta 31. En la empresa hay buenos incentivos para mejorar la productividad.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	5	19.23%
MALO	18	69.23%
Total	26	100.00%

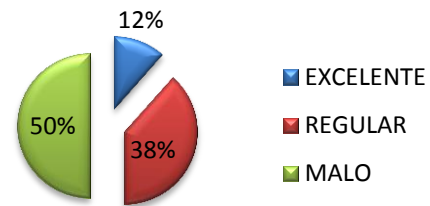


Interpretación:

De los datos obtenidos, el 69% considera que no son buenos los incentivos que reciben, se recomienda a la empresa ofrecer incentivos por cumplimiento de metas o evaluaciones de desempeño para constatar que los empleados están rindiendo en su trabajo y otorgarles este beneficio.

Pregunta 32. La empresa es una buena opción para una calidad de vida laboral.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	10	38.46%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%



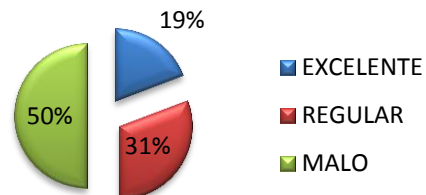
Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados no ven como una buena opción de calidad de vida laboral, se puede manifestar que están en la empresa por no tener otra oportunidad laboral, pero esto podría cambiar si la empresa mejora salarios y otras prestaciones laborales, evaluando del grado de desempeño de las personas.

6. Análisis de resultados Factor Satisfacción.

Pregunta 33. Estar en mi puesto genera un sentimiento de satisfacción.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	8	30.77%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

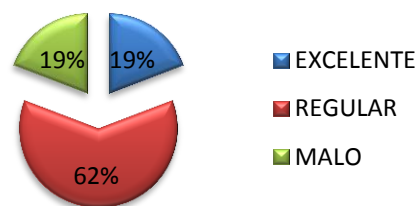


Interpretación:

El puesto de trabajo para la mayoría de los empleados no le genera un sentimiento de satisfacción que debería de dar el trabajo para poder desempeñarse con eficiencia y eficacia las actividades en la empresa, si el empleado no está satisfecho no vive motivado y por lo tanto no rinde en su trabajo.

Pregunta 34. Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	16	61.54%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

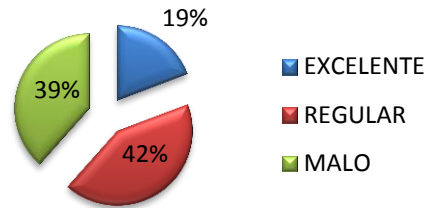


Interpretación:

Al realizar la tabulación y gráfica de esta pregunta se puede identificar que los empleados se sienten orgullosos del trabajo que desempeñan, pero no es una satisfacción recomendable, ya que si fuera así la mayoría marcaría la opción excelente.

Pregunta 35. Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	11	42.31%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%

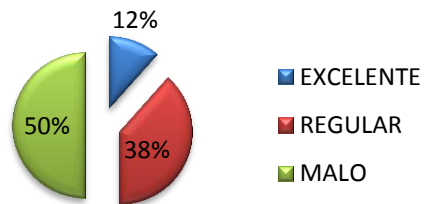


Interpretación:

Se puede entender que hay un cierto grupo de empleados que no se sienten valorados y respetados con su trabajo, lo que contribuye para que los empleados no sientan satisfacción al trabajar en LOGINTER.

Pregunta 36. Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido por parte de mis jefes.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	10	38.46%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

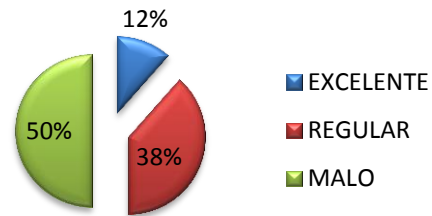


Interpretación:

La mayoría de los empleados de LOGINTER no perciben el reconocimiento de parte de sus jefes por el trabajo desempeñado, lo que influye en no sentirse lo suficientemente satisfecho y contribuye a que los empleados no realicen bien sus actividades.

Pregunta 37. Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	10	38.46%
MALO	13	50.00%
Total	26	100.00%

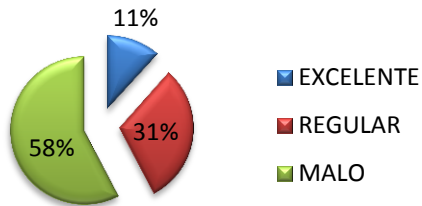


Interpretación:

Las prestaciones y salario en combinación no cumplen con las necesidades de los empleados según los datos obtenidos en esta pregunta, lo cual influye en la motivación de la persona en la empresa no es la adecuada.

Pregunta 38. Son satisfactorios los ascensos y promociones.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	8	30.77%
MALO	15	57.69%
Total	26	100.00%

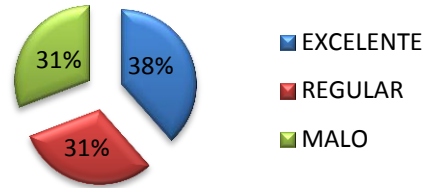


Interpretación:

Los ascensos y promociones que la empresa implementa no son vistos con buenos ojos por los trabajadores, esto puede generar que la persona busque otra empresa donde trabajar por la búsqueda de un desarrollo personal.

Pregunta 39. Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres en la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	10	38.46%
REGULAR	8	30.77%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%

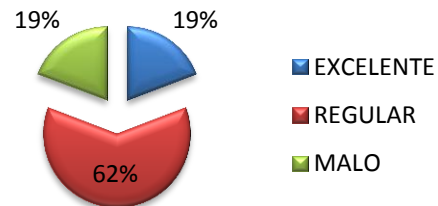


Interpretación:

Se aprecia que la igualdad entre hombre y mujeres no está del todo bien en LOGINTER, esto se puede mejorar en corto plazo ya que los dos géneros tienen la capacidad de desempeñar bien el trabajo.

Pregunta 40. Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	16	61.54%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

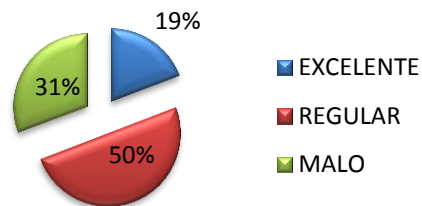


Interpretación:

La relación con los jefes no es totalmente satisfactoria para buena parte de los empleados de LOGINTER, esto influye para que el trabajador se sienta menos en la empresa y sin apoyo, las jefaturas deben desarrollar el coaching y aportar para que el empleado se sienta confiado y motivado en la empresa.

Pregunta 41. Me satisface las condiciones de trabajo (iluminación, humedad, seguridad, infraestructura, ruido) con las que cuento en la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	13	50.00%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%

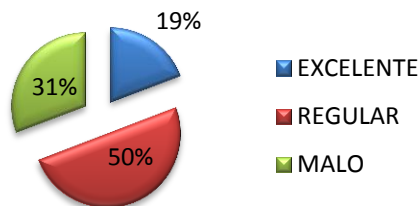


Interpretación:

Las condiciones de lugar de trabajo no son muy óptimas o completamente satisfactorias según la respuesta de los empleados de LOGINTER, lo que influye directamente para que el trabajador no desarrolle su trabajo en un ambiente agradable y tranquilo.

Pregunta 42. Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	13	50.00%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%



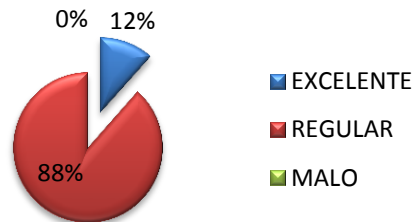
Interpretación:

El equipo de cómputo no es el más adecuado para poder desempeñar las funciones en su puesto de trabajo, esto permite que se dé un leve atraso en la realización de sus obligaciones, debería la empresa mejorar los equipos de cómputo para buscar mayor eficiencia y eficacia.

7. Análisis de resultados Factor Identidad.

Pregunta 43. Las personas dentro de la empresa contribuyen y actúan para hacer su trabajo de la mejor manera posible.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	23	88.46%
MALO	0	0.00%
Total	26	100.00%

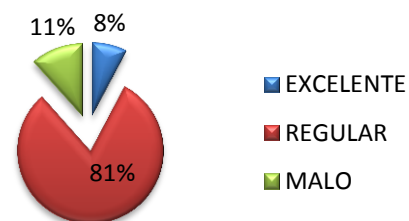


Interpretación:

Los empleados de LOGINTER hacen todo lo posible por contribuir en realizar su trabajo, pero no se sienten comprometidos al 100% con los objetivos de la empresa, las jefaturas deben buscar que los trabajadores sientan compromiso la empresa y se sientan bien trabajar en la organización.

Pregunta 44. Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo con el fin de mejorar la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	2	7.69%
REGULAR	21	80.77%
MALO	3	11.54%
Total	26	100.00%

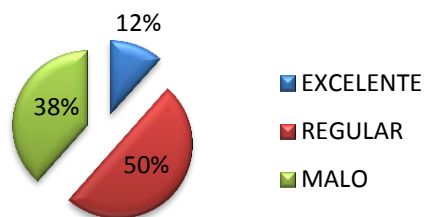


Interpretación:

El poner en practica la iniciativa con el fin de mejorar la empresa es bien vista por parte de los empleados, pero podría decirse que no es ejecutada siempre y puede ser dependiendo del grado de identificación y valoración que sienten hacia la empresa.

Pregunta 45. Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	13	50.00%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%

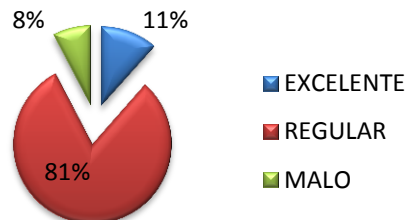


Interpretación:

La aportación de nuevas ideas en la empresa no se da con frecuencia o con el compromiso de buscar mejorar a la empresa.

Pregunta 46. Soy una persona abierta al cambio e identificada a los cambios.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	21	80.77%
MALO	2	7.69%
Total	26	100.00%

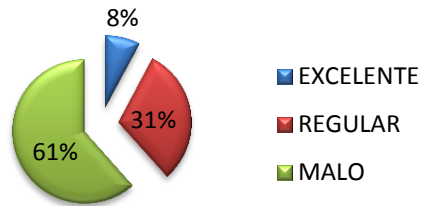


Interpretación:

Al enumerar los datos se podría decir que más de la mitad de los empleados son abiertos al cambio y se identifican con ellos de una forma regular ya que podrían dudar que estos cambios sean positivos o negativos.

Pregunta 47. Me adapto rápidamente a los cambios.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	2	7.69%
REGULAR	8	30.77%
MALO	16	61.54%
Total	26	100.00%

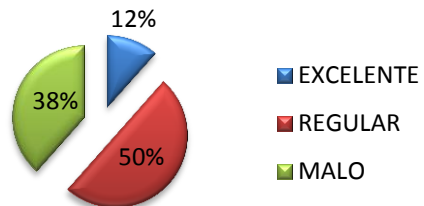


Interpretación:

Los cambios que la empresa realiza no es tan fácil su adaptación para los empleados, esto contribuye a la no satisfacción de la persona en su puesto de trabajo y su mejor desempeño.

Pregunta 48. Mis objetivos están identificados a los objetivos de la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	13	50.00%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%

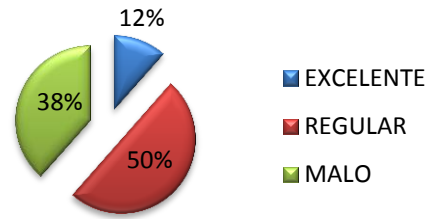


Interpretación:

Se puede identificar que los objetivos personales de la mayoría de empleados de la empresa LOGINTER no van en dirección con los objetivos de la empresa, esto ocasiona falta de compromiso hacia la empresa.

Pregunta 49. Los miembros del equipo se dedican al logro de metas organizacionales.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	3	11.54%
REGULAR	13	50.00%
MALO	10	38.46%
Total	26	100.00%



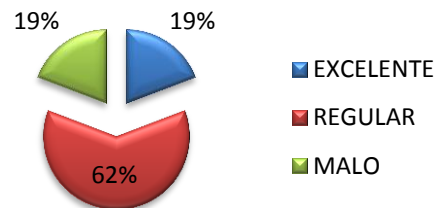
Interpretación:

Unos empleados buscan de cierta manera el logro de metas organizacionales, pero no lo hacen de una forma clara y concreta que conlleva a la mejora de la empresa y por lo tanto sus puestos de trabajo.

8. Análisis de resultados Factor Responsabilidad.

Pregunta 50. El equipo toma mejores decisiones porque a sus miembros se les permite tomar la iniciativa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	16	61.54%
MALO	5	19.23%
Total	26	100.00%

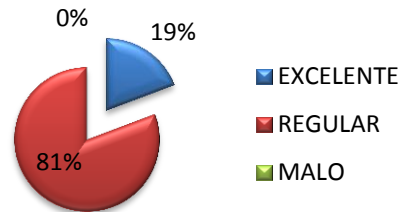


Interpretación:

Se puede identificar que no siempre se le da la libertad para que los empleados tomen decisiones en su puesto de trabajo, esto influye para que los trabajadores corten sus iniciativas u opiniones que vayan en la mejora de la empresa.

Pregunta 51. Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	21	80.77%
MALO	0	0.00%
Total	26	100.00%

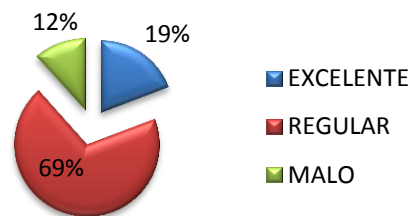


Interpretación:

Se percibe que el nivel de exigencia por parte de los jefes para los empleados no es la mejor o más determinante, cabe la viabilidad de poderlo mejorar a corto plazo.

Pregunta 52. Cuenta usted con las herramientas de trabajo necesarias para cumplir con sus obligaciones y objetivos de la empresa.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	18	69.23%
MALO	3	11.54%
Total	26	100.00%

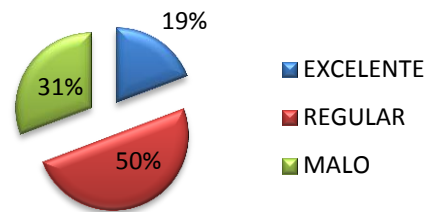


Interpretación:

Se puede determinar que se cuenta con herramientas necesarias en los puestos trabajo, pero pueden faltar equipos que puedan ayudar para que el aporte del empleado se más completo.

Pregunta 53. En mi trabajo se permite desarrollar la toma de decisiones.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	5	19.23%
REGULAR	13	50.00%
MALO	8	30.77%
Total	26	100.00%

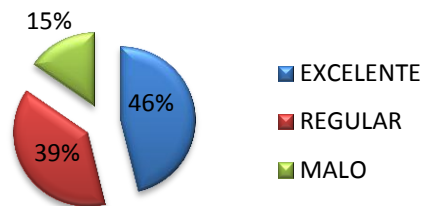


Interpretación:

Es notorio que la mayor parte de los empleados de LOGINTER se le permite poco tomar sus propias decisiones, esto contribuye para que la persona se sienta imposibilitada a mostrar su capacidad, sería recomendable que la empresa le diera más libertad en las decisiones a cada empleado y solamente pedir ayuda o autorización cuando las decisiones son de mayor peso.

Pregunta 54. Cree que ser su propio jefe ayuda a mejorar la actitud en su trabajo.

Respuestas/variables	Frecuencia	
	Abs.	Relativa
EXCELENTE	12	46.15%
REGULAR	10	38.46%
MALO	4	15.38%
Total	26	100.00%



Interpretación:

Para los trabajadores de la empresa el ser su propio jefe les faculta para tener autonomía en decisiones y no tener doble revisión, además esto ayuda a que la persona sienta la confianza y desarrollar bien su trabajo en la empresa.

F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO ACTUAL

1. Diagnóstico guía de entrevista.

Según las respuestas obtenidas a través de la entrevista dirigida al apoderado especial de la empresa en estudio se pudo constatar una lista de factores los cuales influyen en que el clima organizacional actual de la empresa afectando en gran medida al buen desempeño y logro de objetivos tanto empresariales como individuales (empleados), a continuación los factores:

- Conflictos entre departamentos que afectan directamente los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- No existe disposición de parte de los socios accionistas en escuchar sugerencias por parte de los empleados y mejoras en los incentivos laborales.
- Debido a que la empresa está a un presupuesto autorizado y limitado, esto les impide poder invertir para la mejora del ambiente de trabajo para los empleados.
- La filosofía organizacional no es transmitida de manera efectiva a los empleados.
- No se les proporciona a sus empleados equipos de protección personal adecuados para el desempeño de sus labores.
- Falta de comunicación y retroalimentación de los procesos.
- Debido a sobrecarga de trabajo en sus empleados.
- No se les brinda a los empleados el beneficio de capacitación según sus necesidades en el puesto que desempeñan.

Además se pudo constar que la empresa a la fecha nunca ha realizado una evaluación de clima organizacional debido a lo anterior los directores desconocen la situación actual del ambiente laboral en la cual se desenvuelven los empleados, por lo que no tienen conocimiento de situaciones negativas que pueden estar afectando diferentes aspectos de la empresa, ni tomar acciones para crear un ambiente laboral agradable entre todos los empleados.

2. Diagnóstico de factores evaluados según encuesta.

Este diagnóstico realizado en Logística Internacional S.A. de C.V., constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al clima organizacional de la empresa, por medio de dicha descripción se realizará un análisis que nos permitirá conocer el ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores.

A continuación se detallan los ocho factores o dimensiones que fueron evaluados de la siguiente manera:

2.1 Diagnóstico Factor Estructura.

Para el análisis de la situación actual de este factor en relación al clima organizacional se tomó en cuenta los conocimientos que tienen los empleados en relación a la filosofía organizacional, reglas, trámites, procesos necesarios para hacer su trabajo, equipo de protección personal, capacitación, cadena de mandos y toma de decisiones en el desempeño de sus labores, a continuación una lista de incidencias que se obtuvieron:

- Existe poca información en relación a la estructura y la filosofía organizacional.
- En su mayoría los empleados desconoce los procedimientos, reglas y trámites necesarios para realizar su trabajo, manifestando que no son comprensibles ni claros, todo ello influye en el ambiente de trabajo para que sea malo y deficiente.
- No se les ha proporcionado efectivamente equipo de protección personal.
- La empresa no les brinda beneficio de capacitaciones para mejorar áreas en donde se consideran deficientes.

2.2 Diagnóstico Factor Comunicación.

La comunicación conduce a orientar las acciones y a modificar comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos. Así mismo, influye en el modo de decidir, pautar y normar conductas, así como de mostrar y expresarse.

- Existe un importante grupo de empleados que consideran que la comunicación que ellos reflejan y transmiten sus otros compañeros dentro de la empresa no es la más idónea lo cual perjudica la fluidez de comunicación tanto como lateral y verticalmente, además esto contribuye negativamente en la autorrealización y motivación.
- No se fomenta eficazmente los logros y trabajo en equipo entre los empleados.

2.3 Diagnóstico Factor Conflictos.

Este factor fue avaluado en el sentido que los empleados determinarían si se propician los desacuerdos y como se manejaban los conflictos entre ellos; desde la apreciación que nos brindó los gráficos determinamos que la mayoría de los empleados consideran que existen desacuerdos y se generan conflictos, pero ellos saben cómo solventar situaciones de una manera respetuosa, y que al momento de buscar una salida al problema estos son discutidos de forma objetiva y sin faltar el respeto a sus compañeros de trabajo.

2.4 Diagnóstico Factor Cooperación.

En la evaluación del factor cooperación se comprueba el grado de compañerismo y colaboración que existe entre áreas de trabajo, por lo tanto se menciona lo siguiente:

- En la empresa no existen reuniones en las cuales se aborden situaciones para resolver problemas entre grupos de trabajo.
- Un grupo importante que representa el 50% de los encuestados manifiesta que no son manejados adecuadamente los problemas que se presentan.
- No se fomenta el trabajo en equipo según la mayoría de opiniones y que las unidades organizativas regularmente no trabajan en conjunto buscando el logro de los objetivos y que por ende cuando se suscitan problemas la mayoría de la población encuestada responde a que casi nunca se cuenta con el apoyo de un compañero de trabajo.

2.5 Diagnóstico Recompensa.

La recompensa es un elemento muy importante para cumplir necesidades de un empleado, los salarios o recompensas deben de ser equivalente a los esfuerzos que la persona desempeña dentro de una organización y además debe ser cancelado el día que corresponde, pero en LOGINTER se percibe que la recompensa no es la adecuada respecto al trabajo que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo, así que esto influye en la motivación de la persona para no sentirse bien en su trabajo en cuanto al pago que recibe por su esfuerzo físico y mental.

2.6 Diagnóstico Satisfacción.

La satisfacción es uno de los factores o dimensiones más importantes y que influyen directamente en el autoestima de la persona, ya que si el empleado está satisfecho es por haber cumplido con sus necesidades, en la serie de datos obtenidos se detalla que la mayoría de los trabajadores no se siente satisfecho con su salario, prestaciones, lineamientos de la empresa y condiciones de trabajo todo esto unido daña la percepción y actitud de la persona en su puesto de trabajo para que esté pueda dar un mejor rendimiento.

2.7 Diagnóstico Identidad.

Los objetivos que una empresa tiene a largo y corto plazo son de gran importancia para su crecimiento y madurez, la información que se obtuvo de parte de los encuestado es vital y con ella se puede identificar que la mayoría de los empleados de la organización no siente la pertenencia a la empresa y mucho menos compartir con los objetivos establecidos de LOGINTER lo cual conlleva a que la persona no tenga la misma dirección que la empresa espera, podría decirse que al empleado le interesa trabajar en la empresa por necesidad sin un compromiso claro y seguro al dar lo mejor de sí.

2.8 Diagnóstico Responsabilidad.

Los datos numéricos obtenidos mediante la tabulación son claros al respecto del empoderamiento que siente los empleados de parte de la empresa para la toma de decisiones, ya que a la mayoría de preguntas realizadas al respecto de esta dimensión la mayoría la considera como regular lo que quiere decir que no sienten un apoyo completo de parte de la empresa o sus jefes en permitir toma de decisiones.

G. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de este capítulo del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la empresa.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- La mayoría de empleados no se sienten identificados con los objetivos de la empresa.
- La satisfacción de los empleados no es la mejor, ya que perciben que la empresa no contribuyen en el cumplimiento de sus necesidades.
- Existe un descontento en cuanto a la recompensa o salario que los empleados reciben lo cual siente que no está a la altura de las funciones que desempeñan y al momento productivo que la empresa está pasando.
- Falta empoderamiento de parte de los jefes hacia los empleados y estos lo saben percibir por lo que no puede tomar sus propias decisiones.

H. RECOMENDACIONES

- Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.
- Aplicar el estilo de liderazgo participativo para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.
- Incentivar continuamente a los trabajadores para estimular a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
- Formar equipos de trabajo y delegar mini proyectos a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.
- Fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

- Medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus trabajadores y hacer las correcciones necesarias en el momento justo.
- Las personas darán mejores resultados si se sienten satisfechas tanto en lo salarial como en el entorno de su trabajo, la empresa debería de buscar un equilibrio en la recompensa en los salarios de sus empleados y además darle las herramientas necesarias para que los empleados puedan desempeñar bien su trabajo.
- En las organizaciones siempre existen objetivos previamente establecidos los cuales busca alcanzar, lógicamente las personas son el recurso más importante para lograrlo, así que la empresa debería darle más poder de decisión en cuanto a la dirección de su trabajo, si la persona se logra integrar a la empresa sentirá que los objetivos de la organización son sus objetivos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL S.A. DE C.V, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE OLOCUILTA.

ETAPA 1: Análisis Ambiental.

Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinaran el futuro de la corporación.

FODA

FORTALEZAS

1. Disposición de recursos financieros que actualmente posee la empresa.
2. Crecimiento de la empresa, debido a la demanda de sus servicios.
3. Sector dinamizado por la gran mayoría de sus empleados jóvenes con edades comprendidas entre 20 y 28 años de edad.
4. Empleados dispuestos a mejorar su ambiente laboral a través de capacitaciones e incentivos brindados por la empresa.

DEBILIDADES

1. El personal no se encuentra completamente capacitado e inducido en las áreas y prácticas laborales.
2. El trabajo en equipo no se promueve en la empresa.
3. No existen buena comunicación laboral entre empleados y jefes.
4. Los empleados no reciben reconocimientos e incentivos.
5. Los empleados no se sienten identificados con la empresa.
6. Malas condiciones de trabajo y equipos de cómputo.
7. Salario bajos que no son equitativos según la carga de trabajo.

OPORTUNIDADES

1. Con la Ley de servicios internacionales se promueven estándares laborales lo cual llevará a la eficiencia y a la mejor manera de hacer el trabajo.
2. Mercado de la empresa altamente competitivo.
3. Aprovechar los conocimientos obtenidos y desarrollados por los empleados en anteriores trabajos.
4. Invertir en procesos, herramientas, maquinaria, equipos y formación para mejorar la productividad.

AMENAZAS

1. Rotación de empleados por mejores salario y prestaciones hacia los empleados en otras empresas.
2. Aumento en los costos de transporte debido a los precios de lubricantes y combustible.
3. Competencia de empresas dedicadas al mismo sector.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Disposición de recursos financieros que actualmente posee la empresa.</p> <p>F2. Empleados dispuestos a mejorar a través de capacitaciones u otros programas implementados por la empresa.</p> <p>F3. Crecimiento de la empresa, debido a la demanda de sus servicios.</p> <p>F4. Sector dinamizado por la gran mayoría de sus empleados jóvenes con edades comprendidas entre 20 y 28 años de edad.</p>	<p>O1. Empresas especializadas en la elaboración de programas de capacitación, asesorías y elaboración de manuales.</p> <p>O2. Mercado de la empresa altamente competitivo.</p> <p>O3. Aprovechar los conocimientos obtenidos y desarrollados por los empleados en anteriores trabajos.</p> <p>O4. Invertir en procesos, herramientas, maquinaria y formación para mejorar la productividad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. El personal no se encuentra completamente capacitado e inducido en las áreas y prácticas laborales.</p> <p>D2. El trabajo en equipo no se promueve en la empresa.</p> <p>D3. No existen buena comunicación laboral entre empleados y jefes.</p> <p>D4. Los empleados no reciben reconocimientos e incentivos.</p> <p>D5. Los empleados no se sienten identificados con la empresa.</p> <p>D6. Malas condiciones de trabajo y equipos de cómputo.</p> <p>D7. Salario bajos que no son equitativos según la carga de trabajo.</p>	<p>A1. Rotación de empleados por mejores salario y prestaciones hacia los empleados en otras empresas.</p> <p>A2. Aumento en los costos de transporte debido a los precios de lubricantes y combustible.</p> <p>A3. Competencia de empresas dedicadas al mismo sector.</p>

Fuente: equipo de trabajo.

<p>ESTRATEGIAS DO PARA MOVILIZAR</p>	<p>D1:O1 Implementar programas de capacitaciones según las necesidades encontradas en los empleados mediante la aplicación de un formato de Detección de Necesidades de Capacitación, todo esto con el fin de mejorar la actitud de los empleados, además favoreciendo la confianza y desarrollo personal.</p> <p>D3:O4 Fomentar buenas prácticas de comunicación entre jefes y subalternos en cada una de las áreas de la empresa.</p> <p>D6:O4 Mejorar la infraestructura física, mobiliario y equipo, para que los empleados puedan desarrollar sus funciones laborales en lugares seguros e iluminados y con equipos a la vanguardia tecnológica.</p>
<p>ESTRATEGIAS FO PARA ATACAR</p>	<p>F2:O1 Para que los empleados de LOGINTER conozcan los procedimientos, reglas y estructura organizacional es necesaria la elaboración de un organigrama, manual de bienvenida, así como proponer servicios de empresas especializadas en levantamiento de manuales de procedimientos y evaluación de clima organizacional.</p>
<p>ESTRATEGIAS FA PARA DEFENDER</p>	<p>F1:A1 Los salarios deben ser adecuados en relación a las actividades y recursos que la empresa disponga, para ello es necesario realizar programas de evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo y una política de salarios adecuada que pueda aplicar.</p>

Fuente: equipo de trabajo

ETAPA 2: Formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la visión, misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

Visión

Ser una empresa de servicios logísticos integrados líder en el mercado nacional e internacional con capacidad idónea, técnica, profesional y comprometida con sus clientes para el éxito de sus proyectos.

Misión

Constituirse en un operador logístico reconocido en el mercado por su capacidad de ofrecer servicios integrados desde o hasta cualquier parte del mundo, plantear soluciones y alternativas oportunas que sean efectivas para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes.

Valores

Alineados a la filosofía de LOGINTER, nuestros valores conforman la esencia de nuestra cultura de trabajo y son un pilar fundamental para alcanzar nuestros objetivos. Por este motivo LOGINTER se preocupa por fomentar y promover la práctica de estos valores entre sus colaboradores.

- Trabajo en equipo.
- Calidad de servicios.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.

- Comunicación.

Objetivos Estratégicos

- Mejorar la calidad de atención a los clientes.
- Fortalecer y mejorar la imagen de la empresa ante los clientes.
- Capacitar a los empleados en cuanto al área de trabajo donde se encuentren debilidades.
- Crear y mejorar procedimientos, que agilicen la capacidad del personal en sus operaciones.
- Entrenar a los empleados para el desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas en su puesto de trabajo.
- Dotar a la empresa de los sistemas tecnológicos de información y recursos necesarios, para su adecuada operación.
- Mejorar la relación entre jefe y subalterno.
- Fomentar el trabajo en equipo en la empresa.
- Mejorar la infraestructura física, mobiliario y equipo, para mejorar el desarrollo de las actividades de los empleados.
- Establecer el diseño de un organigrama que delimite específicamente las áreas en que se divide la empresa.
- Fomentar prácticas que ayuden a tener empleados identificados con los objetivos de la empresa.
- Mejorar la eficiencia interna.

- Desarrollar la responsabilidad (empowerment) en los puestos de trabajo.
- Impulsar medidas para manejo de conflictos entre empleados.
- Implementar el reconocimiento en logros individuales y de equipos.
- Desarrollo de planes de carrera y desarrollo.
- Creación de políticas de salarios.

Importancia del Plan Estratégico

El plan estratégico permitirá a los propietarios de LOGINTER, S.A. de C.V. contar con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, donde están, donde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Por lo tanto surge la necesidad de generar una serie de estrategias administrativas, cuyo objetivo sea mejorar el clima laboral que actualmente existe en la empresa, donde las personas que la integran puedan utilizar esa herramienta útil en sus actividades.

Estrategias

Estrategia 1.

Implementar programas de capacitaciones según las necesidades encontradas en los empleados mediante la aplicación de un formato de Detección de Necesidades de Capacitación, todo esto con el fin de mejorar la actitud de los empleados, además favoreciendo la confianza y desarrollo personal.

a. Objetivo

Proveer a los empleados un programa de capacitaciones específicas según las necesidades detectadas durante los siguientes cinco años con el fin de ir mejorando la actitud en su puesto de trabajo.

b. Políticas:

- Aplicar el formato Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) a los empleados para conocer las necesidades de capacitación que existan. (Ver anexo página 112).
- Evaluar semestralmente las necesidades de capacitación de las áreas de trabajo durante cinco años.
- Toda capacitación debe ser autorizada por el jefe inmediato y por la gerencia general.
- El empleado debe de asistir a las capacitaciones a la que haya sido convocado según la necesidad de capacitación que se haya encontrado en su DNC.
- Las capacitaciones deberán desarrollarse en lugares cómodos, accesibles y realizados por empresa especializadas.
- Efectuar capacitaciones a los empleados una vez al año dependiendo de las necesidades a mejorar.
- Realizar evaluación de desempeño como herramienta para conocer que necesidades de capacitación necesitan los empleados de LOGINTER.

Estrategia 1.

Implementar programas de capacitaciones según las necesidades encontradas en los empleados mediante la aplicación de un formato de Detección de Necesidades de Capacitación, todo esto con el fin de mejorar la actitud de los empleados, además favoreciendo la confianza y desarrollo personal.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	El jefe de cada departamento realizara el DNC a los subalternos.	Jefe de Operaciones, de Comercialización, Administración y Finanzas, de Trámites Aduanales y Bodega.	Imprimir los formatos de DNC según la cantidad de subalternos.	\$10.00					
2.	Enviar los formatos de DNC completados al Departamentos de Administración y Finanzas.	Jefe de Operaciones, de Comercialización, de Trámites Aduanales y De Bodega.							
3.	Evaluará los formatos de DNC por cada empleados y enviara al Gerente General para su respectivo análisis.	Departamento de Administración y Finanzas.							
4.	Al ser avalada la realización de capacitación/es, se autorizara al Departamentos de Administración y Finanzas cotizar capacitaciones.	Gerente General	Teléfono fijo o Línea Celular	\$5.00					

5.	Cotizar capacitaciones a INSAFORP, Talento Humano, CENFOSI, ASÍ.	Departamento de Administración y Finanzas	Teléfono fijo, teléfono celular y correo electrónico.	\$5.00					
6.	Presentar al gerente general las mejores propuestas cotizadas para su autorización.	Departamento de Administración y Finanzas	Teléfono fijo o Línea Celular	\$2.00					
7.	Realización programa de capacitación Seguridad e higiene y seguridad Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación Efectiva Coaching	Departamento de Operaciones, de Comercialización, de Administración y Finanzas, de Trámites Aduanales y De Bodega	Capacitación de seguridad y higiene Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación Efectiva Coaching	\$ 700.00 \$ 350.00 \$ 700.00 \$ 350.00 \$ 150.00					
Total de Recursos Económicos				\$2,272.00	<i>Por cada Año dependiendo de las capacitaciones que se realicen.</i>				

Estrategia 2.

Fomentar buenas prácticas de comunicación entre jefes y subalternos en cada una de las áreas de la empresa.

a. Objetivo

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin que el empleado este enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyecto de la organización, fomentara su participación y evitara que exista una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de la experiencia de los colaboradores.

b. Políticas

- Gerencia general debe establecer la política de información que apoyara la comunicación en donde el departamento de Administración y Finanzas será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias.
- Comunicarte con claridad y eficacia entre jefe-empleado.
- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (memorándum, boletín interno o cartelera), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando y actualizar constantemente carteleras informativas.
- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.

Estrategia 2.

Fomentar buenas prácticas de comunicación entre jefes y subalternos en cada una de las áreas de la empresa.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo estimado	Año	Año	Año	Año	Año
					1	2	3	4	5
1.	El jefe de cada departamento debe reunirse una vez por mes con los subalternos para saber quejas, conocer sugerencias u opiniones.	Jefe de Operaciones, de Comercialización, de Administración y Finanzas, de Trámites Aduanales y De Bodega.							
2.	Colocar un buzón de sugerencia para conocer opiniones o críticas de los empleados.	Departamento de Administración y Finanzas.	Compra de buzón de sugerencias.	\$35.00					
3.	Colocar carteleras en cada uno de los departamentos, donde los jefes coloquen la información clara y precisa de la situación del departamento.	Departamento Administración y Finanzas.	Compra de cinco carteleras.	\$100.00					
4.	Implementar la intranet, red interna que ayude para que la información fluya rápidamente.	Departamento Administración y Finanzas.	Instalación de red	\$400.00					
5.	Fomentar el Feedback para mejorar la comunicación entre empleados/jefes y entre los departamentos.	Jefe de Operaciones, de Comercialización, de Administración y Finanzas, de Trámites Aduanales y De Bodega.							
Total de Recursos Económicos				\$535.00	Durante el primer año.				

Estrategia 3.

Mejorar la infraestructura física, mobiliario y equipo, para que los empleados puedan desarrollar sus funciones laborales en lugares seguros e iluminados y con equipos a la vanguardia tecnológica.

a. Objetivo.

Invertir en infraestructura física adecuada, así como mobiliario y equipos nuevos que ayuden a realizar el trabajo de forma práctica, rápida e innovadora.

b. Políticas.

- Cambiar los equipos y mobiliarios necesarios cada determinado tiempo según su estado.
- Brindar asesoría para el manejo de los nuevos equipos adquiridos por la empresa.
- Colocar la señalización adecuada de seguridad e higiene ocupacional para estar preparados por algún accidente o catástrofe.
- Dar los equipos de seguridad adecuados a cada empleados, para que estos puedan hacer buen uso de ellos en su puesto de trabajo.
- Elaboración de un programa de seguridad e higiene ocupacional.
- Tener ambiente fresco e iluminado en todos los departamentos de la empresa.

Estrategia 3.

Mejorar la infraestructura física, mobiliario y equipo, para que los empleados puedan desarrollar sus funciones laborales en lugares seguros e iluminados y con equipos a la vanguardia tecnológica.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo estimado	Año	Año	Año	Año	Año
					1	2	3	4	5
1.	Fomentar al empleado y jefes el cuidado y limpieza de los mobiliarios y equipos con los que cuenta la empresa.	Departamento de Operaciones, de Comercialización, de Administración y Finanzas, de Trámites Aduanales y De Bodega.	Franelas, líquidos para limpieza, detergente.	\$25.00					
2.	Mantenimiento de equipos de oficina para su mejor funcionamiento.	Departamento de Administración y Finanzas.		\$250.00					
3.	Cambio de mobiliario y equipos de oficina dañados que cada dos años.	Departamento Administración y Finanzas.	Compra de mobiliario y equipos.	\$500.00					
4.	Colocar señalización de seguridad e higiene en todos los departamentos de la empresa.	Departamento Administración y Finanzas.	Sticker y pintura.	\$60.00					
Total de Recursos Económicos				\$835.00	Durante el primer año.				

Estrategia 4.

Los salarios deben de ser adecuados en relación a las actividades y recursos que la empresa disponga, para ello es necesario primero realizar programas de evaluaciones de desempeño en cada puesto de trabajo y una política de salarios adecuada que pueda aplicar.

a. Objetivo.

Implementar una nueva política de salarios que logre motivar al personal, recompensar el empeño y dedicación del empleado, atraer nuevos talentos a la empresa y retener a los que ya se tienen.

b. Políticas.

- Aplicar un programa de evaluación de desempeño en cada una de los departamentos de la empresa.
- Será el departamento de Administración y Finanzas quien se encargará en cumplir con lo establecido en el manual de políticas de salarios. (Ver anexo página 117)
- Para que los empleados tengan un aumento en su salario dependerá en gran medida de la calificación obtenida en la evaluación de desempeño. (Ver anexo página 117)
- Los pagos serán quincenalmente y se realizaran abono a cuenta de ahorro del empleado.
- Se entregará boleta de pago con el detalle de los descuentos realizados a cada empleado.
- Los aumentos salariales serán anualmente dependiendo de la posición financiera de la empresa. (Ver anexo página 117)

Estrategia 4.

Los salarios deben de ser adecuados en relación a las actividades y recursos que la empresa disponga, para ello es necesario primero realizar programas de evaluaciones de desempeño en cada puesto de trabajo y una política de salarios adecuada que pueda aplicar.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo estimado	Año	Año	Año	Año	Año
					1	2	3	4	5
1.	Analizar propuesta sugerida en relación a política salarial propuesta por equipo de trabajo.	Director General y Departamento de Administración y Finanzas							
2.	Realizar programa de evaluación de desempeño en cada departamento de LOGINTER cada año.	Departamento de Administración y Finanzas	Impresiones y papelería	\$10.00					
3.	Los aumentos salariales dependerán de las condiciones económicas de la empresa, las cuales serán evaluadas por la Dirección General.	Director General y Departamento de Administración y Finanzas							
<i>Total de Recursos Económicos</i>				\$ 10.00	<i>Durante el primer año.</i>				

Estrategia 5.

Para que los empleados de LOGINTER conozcan los procedimientos, reglas y estructura organizacional es necesaria la elaboración de un organigrama, manual de bienvenida, así como proponer servicios de empresas especializadas en levantamiento de manuales de procedimientos y evaluación de clima organizacional.

a. Objetivo.

Proporcionar a los empleados de LOGINTER una herramienta eficaz que les ayude a conocer la estructura organizacional y procedimientos para mejorar la capacidad de los empleados.

b. Políticas.

- Cumplir con lo establecido en el manual de bienvenida por parte de la empresa y los empleados. (Ver anexo página 104)
- Ayudar a los empleados a que conozcan la estructura formal del organigrama para que sepan la línea de autoridad y la comunicación que los une. (Ver anexo página 103)
- Realizar evaluación de clima organizacional según crea conveniente la Dirección General de LOGINTER.(Ver anexo página 131)
- Crear y aplicar manual de procedimientos en todos los puestos de trabajo.(Ver anexo página 127)

Estrategia 5.

Para que los empleados de LOGINTER conozcan los procedimientos, reglas y estructura organizacional es necesaria la elaboración de un organigrama, manual de bienvenida, así como proponer servicios de empresas especializadas en levantamiento de manuales de procedimientos y evaluación de clima organizacional.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Costo estimado	Año	Año	Año	Año	Año
					1	2	3	4	5
1.	Que todos los empleados conozcan el organigrama y manual de bienvenida	Jefe de Operaciones, Comercialización, Administración y Finanzas, Trámites Aduanales y Bodega							
2.	Cada nuevo empleado deberá conocer el organigrama, manual de bienvenida y manual de procedimientos	Departamento de Administración y Finanzas							
3.	Realizar reuniones con los jefes de cada área de trabajo para evaluar los resultados de los objetivos de la empresa y determinar la necesidad de una evaluación de clima organizacional.	Dirección General, Jefe de Operaciones, de Comercialización, de Administración y Finanzas, de Trámites Aduanales y Bodega.							
4.	Cotizar con empresas consultores en desarrollo de RRHH evaluación de clima organizacional, levantamiento de procesos. Ver anexo página 127 y 131	Departamento de Administración y Finanzas.	Llamadas telefónicas, correos electrónicos	\$5.00					
5.	Llevar una terna de las mejores propuestas ante la Dirección General para su respectiva aprobación.	Dirección General, Departamento de Administración y Finanzas.							
Total de Recursos Económicos					\$ 5.00	Durante el primer año.			

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Brunet, Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias, 1999, Editorial Trillas, México.
- Caldera Mejía, Rodolfo, Planeación estratégica de recursos humanos, conceptos y teoría, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2011, 9ª Edición. McGraw-Hill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 2009, 3ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Franklin Fincowsky, Enrique B y Krieger, Mario José. Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2011.
- David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, 2007, Pearson Educación.
- Rodríguez M. Dario. Diagnostico Organizacional. 2005. Alfaomega. Mexico D.F.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Décima Edición, Pearson Educación, México, 2004.
- Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David. Administración estratégica y política de negocios. Conceptos básicos. 2007. 10ª. Edición. Pearson Educación.

FOLLETO PROPORCIONADO EN CATEDRA SISTEMAS COMPUTACIONALES:

- Plan estratégico, Gestión y Recursos Financieros.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

MARTÍNEZ, ISMAEL DE JESÚS; RAMÍREZ URBINA, JOSÉ ATILIO; RIVAS NUILA, JOSÉ RICARDO, “DISEÑO DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL, APLICADO EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR”

GARCÍA ESCOBAR, ROXI DEL CARMEN; MARTÍNEZ RUIZ, ROSA LETICIA; PORTILLO BELTRÁN, CLAUDIA SOFIA, “PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE PERMITA FORTALECER EL AMBIENTE LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

INTERNET

<http://www.loginter.com.sv/seccion-es.php?seccion=2>

http://aygconsulting.net/yahoo_site_admin/assets/docs/Ley_servicios_internacionales.303211726.pdf

[http://elsalvador.eregulations.org/media/reglamento%20del%20c%C3%B3digo%20aduanero%20uniforme%20centroamericano%20\(recauca\).pdf](http://elsalvador.eregulations.org/media/reglamento%20del%20c%C3%B3digo%20aduanero%20uniforme%20centroamericano%20(recauca).pdf)

ANEXO

GLOSARIO

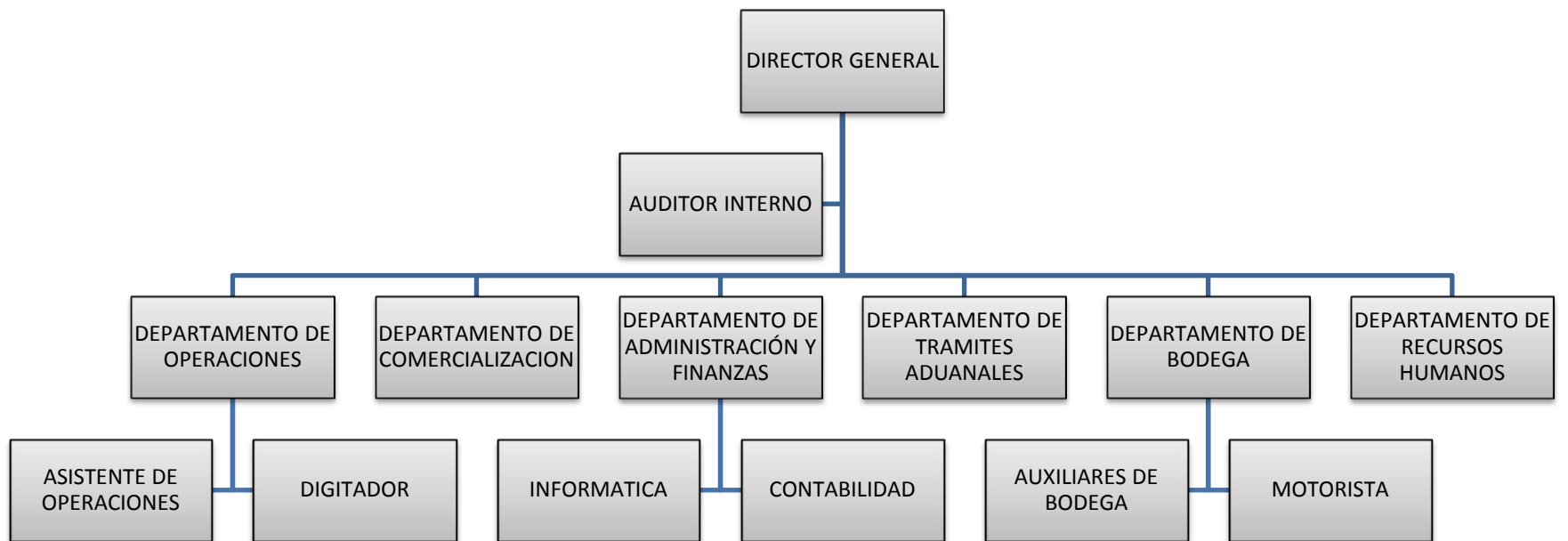
- **Clima Organizacional:** se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.
- **Cultura Organizacional:** representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.
- **Conflicto:** se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- **Control:** se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- **Comunicación:** se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tiene los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Desconsolidación:** es el vaciado de un contenedor con mercancía destinada a uno, dos o más consignatarios.
- **Evaluación y Control de estrategia:** es la etapa final de la dirección estratégica y es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.
- **Estrategia:** es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.
- **Estructura organizacional:** se refiere a las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Formulación de la estrategia:** incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse

con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

- **Implantación Estratégica:** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.
- **Misión:** la misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella.
- **Motivación:** se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- **Objetivos:** son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada.
- **Política:** es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.
- **Programas:** es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación.
- **Presupuestos:** es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.
- **Planeación Estratégica:** 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.
- **Procedimientos:** constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.

- **Proceso de toma de decisiones:** define cómo se toman las decisiones en la empresa y quien las toma.
- **Recursos Humanos:** son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.
- **Relación interpersonal:** define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- **Recompensa:** la forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, los beneficios sociales, etc). Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- **Sistema de comunicación:** define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización.
- **Sistemas de recompensa y de sanciones:** define cómo la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora.
- **Satisfacción:** se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.
- **Toma de decisiones:** evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

PROPUESTA DISEÑO ORGANIGRAMA LOGINTER



MANUAL DE BIENVENIDA



DISEÑO DEL MANUAL DE BIENVENIDA E INDUCCIÓN



Contenido del Manual de Bienvenida e Inducción a Logística Internacional, S.A. de C.V.

Mensaje de bienvenida

Bienveni@ al equipo de trabajo de LOGINTER, S.A. de C.V.

En esta gran empresa encontraras un ambiente agradable y un buen equipo de trabajo. Esta bienvenida es una forma de demostrar nuestra felicidad por haberte unido en esta maravillosa familia, durante las próxima semanas aprenderás a cómo desarrollar tu máximo potencial dentro de la empresa, todos los programas y la oportunidades de crecimiento en la empresa.

Con nosotros llevaras un ambiente saludable y acogedor en el cual te desenvolverás tranquila mente para desempeñar al máximo tu potencial.

Una vez más bienvenid@ a nuestro equipo, espero y disfrutes trabajar con nosotros.

Antecedentes históricos de Logística Internacional, S.A. de C.V.

LOGISTICA INTERNACIONAL, S.A. de C.V. con sus siglas LOGINTER, S.A. de C.V., es una empresa que opera desde El Salvador, ofreciendo su amplio conocimiento del mercado internacional y su sólida y reconocida experiencia, en la administración de toda la cadena de abastecimiento de productos y servicios, proponiéndole convertirse en su socio estratégico en el desarrollo de soluciones logísticas, diseñadas acorde a sus necesidades y en la coordinación sistemática de su red completa de suministros.

Para cumplir con estos propósitos, cuenta con:

Profesionales expertos en la materia con sólida vocación de servicio al cliente, infraestructura en excelentes condiciones, la mejor tecnología y los sistemas más eficientes y eficaces.

Iniciando operaciones el 28 de junio del año 2008, bajo la Ley de Servicios Internacionales que sirve para facilitar operaciones en zonas francas y parques industriales, contando inicialmente con capital humano de 10 personas y por la demanda creciente en la actualidad cuenta con 26 empleados. Las instalaciones son excelentes, cuya infraestructura posee un diseño versátil y adecuado, tanto para el almacenamiento de sus mercaderías, como para la administración de sus operaciones en general. Cumple con los más modernos estándares de la construcción de edificios industriales, entre los cuales destaca que sus paredes y techos han sido cubiertos con material insulado, para conservar una temperatura apropiada. Además, permite, maximizar la eficiencia de sus operaciones logísticas para un mayor aprovechamiento de sus economías de escala.

Misión, Visión y Valores

MISIÓN

Constituirse en un operador logístico reconocido en el mercado por su capacidad de ofrecer servicios integrados desde o hasta cualquier parte del mundo, plantear soluciones y alternativas oportunas que sean efectivas para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes.

VISIÓN

Ser una empresa de servicios logísticos integrados líder en el mercado nacional e internacional con capacidad idónea, técnica, profesional y comprometida con sus clientes para el éxito de sus proyectos.

VALORES

Alineados a la filosofía de LOGINTER, nuestros valores conforman la esencia de nuestra cultura de trabajo y son un pilar fundamental para alcanzar nuestros objetivos. Por este motivo LOGINTER se preocupa por fomentar y promover la práctica de estos valores entre sus colaboradores.

- Trabajo en equipo.
- Calidad de servicios.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Comunicación.

Estructura orgánica de Logística Internacional, S.A. de C.V.



Derechos y obligaciones

-Derechos del trabajador:

Todos los empleados pueden entrar a cursos con el fin de mejorar sus habilidades y capacidades.

- Tienen derecho a sus días de descanso semanal.
- Al año de laborar dentro de la empresa podrá disfrutar de vacaciones.
- Puede disfrutar de las prestaciones establecidas por la Ley.

-Obligaciones del trabajador:

- Desempeñar con empeño su trabajo.
- Participar en ciertas actividades con sus compañeros para una buena comunicación.
- Conocer y cumplir las normas y políticas de la empresa.
- Asistir a la inducción y a cursos impartidos en la empresa.
- Usar adecuadamente el equipo de protección de seguridad.

-Bajas

Renuncia voluntaria: Si decides irte, debes acudir al departamento de recursos humanos y firmar tu renuncia.

Terminación o anulación de contrato: Se aplican todas las causas de rescisión del Código de Trabajo.

Muerte o jubilación: Terminación de contrato.

-Entrenamiento:

Ahora que estas dentro de nuestro equipo tu entrenamiento es muy importante, nosotros contamos con un entrenador en todas las áreas y los supervisa a todos.

Estos cursos serán tomados en cuenta para futuras promociones en la empresa.

Pago de nomina

a. Tiempo y forma de pago:

Tu sueldo se pagara quincenalmente independientemente el cargo que poseas.

Tu pago lo recibirás a través de una tarjeta de débito para que acudas a un cajero o al banco y puedas realizar el retiro.

Al momento de recoger tu tarjeta recibirás un sobre, el cual contiene tu tarjeta de débito y tu NIP correspondiente. Este lo deberás guardar en un lugar seguro en tu casa para que en caso de extravió, puedas hacer el trámite necesario para su cancelación.

b. Recibos de nómina:

Tu recibo de nómina deberás regresarlo con tu nombre y firma para que quede constancia del pago.

c. Prestaciones:

La empresa, además de tu salario, te ofrece aguinaldo de 20 días por año, vacaciones y % vacaciones establecidos por la ley.

d. Vacaciones:

Las vacaciones serán divididas en tres semanas para todos los empleados de la empresa.

- Semana santa.
- Semana agostina.
- Del 24 de Diciembre al 02 de enero.

Prestaciones generales internas

a. Uniformes.

Se te proporcionara un uniforme con el cual podrás desempeñar más eficiente tus actividades.

Todos los empleados recibirán un uniforme (firmando un recibo), que consiste en tres pantalones jeans azul de su medida y tres camisas tipo polo para cada año.

b. El cuarto de descanso.

Este cuarto esta acondicionado para los descansos, ya que en el se encuentran: el comedor, los lockers en donde podrás dejar tus pertenencias, la TV y vídeos de entrenamiento que te pasara tu entrenador para que tengas un mejor conocimiento y desempeño en tu trabajo, y por último, también se encuentras los tableros informativos en donde se despliega información acerca de nóminas y avisos sobre algunos artículos de interés.

c. Tiempo de trabajo y descanso.

Tu jornada laboral será de 8 horas de Lunes a Viernes de 08:00 am a 12:30 m y 1:30 pm a 5:00 pm y Sábados de 08:00 am a 12:00 m, en la cual tendrás un periodo de descanso de una hora, podría aumentar las horas de trabajo con pago extra.

d. Capacitación y desarrollo.

Para nosotros es muy importante el crecimiento personal y profesional de nuestro personal, por tal motivo se te invitara a diversos cursos de capacitación, siendo de suma importancia que acudas a cada uno de ellos cuando se te indique.

Reglamento Interno de trabajo

Dentro del Reglamento Disciplinario de Trabajo encontraras todas aquellas políticas y normas que deberás seguir dentro de tu estancia en la empresa, las cuales serán entregadas al momento de tu contratación.

Estas políticas te ayudaran a mantener una buena relación con tus compañeros de trabajo, así como con tus supervisores.

Las sanciones a conductas inapropiadas serán de acuerdo a la magnitud de la acción, y estas serán determinadas por tu gerente de la empresa.

Recuerda, somos un gran equipo y de todos depende que nuestra familia siga creciendo, siendo éticos, leales y responsables tanto en nuestra estancia de trabajo, así como en nuestro mundo exterior.

Ya eres parte fundamental de LOGINTER, S.A. DE C.V.

BIENVENID@



Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación Basada en el enfoque de Competencias Laborales

Fecha: ___/___/___

Datos Generales del Trabajador

Nombre: _____

Puesto: _____

Antigüedad en el cargo (años y meses): _____

Área de Trabajo: _____

Tipo de contratación: Contrato a Plazo _____ Honorarios _____ Contrato Fijo _____

Otro (especifique) _____

Personal a su cargo: SI _____ NO _____

Puestos	Número de trabajadores por puesto

Datos de Contacto o Encargado RR.HH.

Nombre: _____

Cargo: _____

Correo electrónico institucional: _____

Teléfono (incluir extensión): _____

Encuesta Educativa (Seleccione el nivel aprobado e indique el título o certificado obtenido)

Nivel	Finalizado		Certificado o Título Obtenido
	Si	No	
Primaria			
Secundaria			
Carrera Técnica			
Universitario			
Postgrado			

Continúa estudiando: Si _____ NO _____

Especifique: _____

Capacitación Previa

Describa los cursos o talleres de capacitación que ha recibido durante el último año				
Denominación de la actividad	Instructor y/o Institución	Duración en horas	Tipo de capacitación	
			Interna	Externa

Capacitación Orientada a Funciones

Describa sus principales funciones o actividades que realiza, considerando las establecidas en su descripción de puesto o en sus términos de contrato Si no cuenta con descripción o términos de contrato, describa sus funciones de acuerdo a lo que actualmente desempeña	Marque con una "X" el nivel de dominio o logro en cada función.			
	E	B	R	D

E = Excelente B = Bueno R = Regular D = Deficiente

Duración de la Actividad De Capacitación

	Si	No
Entre 16 y 30 Hrs		
Entre 30 y 40 Hrs.		
Entre 60 y 90 Hrs.		
Más de 90 , Por favor Especifique N° _____		

Horario de la Actividad De Capacitación

Indique preferencia de jornada para realizar la actividad según su disponibilidad	Días Laborales	Fines de Semana
Mañana		
Tarde		
Mañana y Tarde		
Observación		

Capacitación Orientada a Conocimientos

Marque las áreas ó temas de capacitación que podrían mejorar el logro de sus funciones y responda las preguntas complementarias
Organización
Cultura Organizacional(____) Motivación (____) Liderazgo (____) Cultura Emprendedora (____) Valores (____) Habilidad del pensamiento (____) Trabajo en equipo (____) Creatividad (____) Desarrollo Personal (____) Resolución de Conflictos (____) Otros_____
Ética
Teología (____) Ética Comercial (____) Ética Profesional (____)
Idiomas y Computación
Inglés (____) Francés (____) Chino Mandarin (____) Portugués (____) Alemán (____) Otro_____ ¿Qué Nivel requiere el Idioma?_____
(Word, Excel, Comunicación) (____) (Word, Excel, Comunicación, Windows, Power Point, Base de Datos) Word (____) Excel (____) Power Point (____) Correo Electrónico (____) Internet (____) Otro_____ ¿Qué nivel requiere?

Administración y Productividad
Normas de Calidad (___) ¿Cuál? _____ Administración de Operaciones (___) Control de Producción (___) Administración (___) Contabilidad(___) Prevención de Riesgos(___) Marketing(___) Normas Internacionales de contabilidad (___) RR.HH. (___) Ventas(___) Estrategia Administrativa (___) Otro _____
Otros (Especifique otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no están contemplados anteriormente)

Capacitación Orientada a Desarrollo de Habilidades Defina el curso con base al puesto que ocupa

Defina el curso con base al puesto al puesto que ocupa
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de mi puesto Si (___) no (___) Quiero fortalecerme en: _____ • Organizar mejor mi trabajo para el logro de objetivos. Si (___) no (___) actividades que quiero organizar: _____ • Mejorar mis relaciones con mis compañeros(as) y jefes inmediatos. Si (___) no (___) Relaciones que quieromejorar: _____ • Mejorar la comunicación con mis compañeros(as) y jefes inmediatos Si (___) no (___) Deseo mejorar mi comunicación con: _____ • Desarrollar iniciativas para alcanzar objetivos. en el cumplimiento de mis labores. Si (___) no (___) Iniciativas que quiero desarrollar: _____ • Mejorar el grado de precisión y calidad en mi trabajo. Si (___) no (___) Quiero mejorar en: _____ • Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros/as y mejorar la atención a usuarios. Si (___) no (___) Requiero capacitación en: _____ • Capacitación para mejorar mi autoestima e incrementar conductas positivas. Si (___) no (___) Requiero capacitación _____ • Integrar y desarrollar al personal que forma parte de mi trabajo en equipo. Si (___) no (___) Requiero capacitación _____



PROPUESTA POLITICA SALARIAL PARA LOGISTICA INTERNACIONAL, S.A DE C.V.

PAGINA 1 DE 10

ÍNDICE

	PAG
1. OBJETIVO	2
2. GLOSARIO	2
3. POLÍTICAS GENERALES	3
4. NORMAS	4
5. TABLA DE CARGO Y SALARIOS VIGENTES	5
6. PROCEDIMIENTOS	5
6.1 ASCENSO	5
6.2 SUSTITUCIONES TEMPORALES	7
6.3 CAMBIO DE PLAZA	7
6.4 INCREMENTO SALARIAL	8
6.5 OTROS PREMIOS	9
6.6 SANCIONES	9
7.OTRAS DISPOSICIONES	10
8. VIGENCIA	10

1. OBJETIVOS.

El objetivo del presente documento es el de proporcionar las políticas, normas y procedimientos sobre el sistema salarial aplicable al personal de Logística Internacional, S.A. de .V. (LOGINTER), de manera que dicho sistema sea claro y consistente para todos los empleados de la empresa.

Las políticas, normas y procedimientos aquí contenidas, serán aplicados a todos los trabajadores de LOGINTER contratados con plazas permanentes.

El documento también contiene los procedimientos para implementar movimientos del personal de LOGINTER, así como las consideraciones salariales que generen dichos movimientos.

2. GLOSARIO

Para la comprensión de los conceptos utilizados en este documento, a continuación se define la terminología empleada:

2.1 ASCENSO: Es el cambio del cargo desempeñado por un trabajador a otro de mayor jerarquía y/o responsabilidad dentro de la empresa.

2.2 ROTACIÓN: Cambio de un empleo de un puesto a otro de igual nivel, por efecto de entrenamiento en otras actividades u otros factores.

2.3 INCREMENTO POR COSTO DE VIDA: Es el incremento salarial que la empresa concede a los trabajadores para mantener el poder adquisitivo a los salarios asignados.

2.4 PRODUCTIVIDAD: Es el desempeño global de la empresa, lo entenderemos como el esfuerzo de los empleados.

2.5 PLAZA: Puestos de trabajo de la Institución y pueden estar asignadas o vacantes.

2.6 CARGO: Es la denominación de la plaza según contrato de trabajo.

2.7 PUESTO DE TRABAJO: Es la denominación de la plaza según las funciones que se realizan.

2.8 CONCURSO INTERNO: es el proceso por el cual, empleados participan para optar a una plaza vacante.

2.9 CONCURSO EXTERNO: Es el proceso por medio del cual, personal externo a la Institución opta a una plaza vacante.

3. POLÍTICAS GENERALES.

- 3.1** El personal de LOGINTER, deberá ser especializado de acuerdo al puesto que desempeña, para poder utilizar tecnología moderna que permita alta productividad y eficiencia.
- 3.2** Los salarios proporcionados a los empleados de LOGINTER deberán ser comparables con los de empresas de similar magnitud y giro.
- 3.3** LOGINTER, no dará aumentos de salario a los empleados con mal resultado en la evaluación de desempeño.
- 3.4** Queda a criterio de la Dirección Ejecutiva asignar los sueldos de las nuevas contrataciones, siempre dentro del rango salarial establecido al que corresponde la plaza.
- 3.5** El incremento de salarios por efecto del ajuste por la pérdida del valor adquisitivo de la moneda se realizará anualmente y generará una modificación en el límite superior de la tabla de rangos salariales vigente, en ese mismo porcentaje, para ser aplicado a partir del primero de enero de cada año.
- 3.6** Los incrementos por razón de cambio a cargo de mayor responsabilidad podrán efectuarse en cualquier tiempo, después de concluido satisfactoriamente el periodo de prueba del empleado en el nuevo puesto
- 3.7** La aprobación de ascenso de un empleado a una plaza de mayor jerarquía podrá realizarse después de someterse a las pruebas que establezca el departamento de administración y cumplir con los requisitos establecidos por la plaza.

- 3.8** La administración, deberá mantener un archivo actualizado sobre el nivel académico de los empleados, a fin de contar con la información idónea a considerar en caso de movimientos de personal. Todo empleado con un año de permanencia en la empresa que se esfuerce por mejorar su nivel académico o técnico por encima de los requerimientos de su puesto, será acreedor a un estímulo a la superación personal y carrera profesional, con los siguientes aumentos de sueldos y obtener un diploma:
- i. Graduado en carreras técnicas. Aumento de 5 % al salario actual.
 - ii. Constancia de Universidad que Certifique que ha egresado. Aumento de 3 % al salario actual.
 - iii. Título de Profesión Universitaria. Aumento de 7 % al salario actual.
 - iv. Maestría. Aumento de 10 % al salario actual.

Para ser acreedor a este estímulo económico se considerarán las carreras siguientes:

- a) Economía, Administración de Empresas y otras afines a este ramo.
- b) Ingeniería en las siguientes ramas: Industrial, Sistemas y Arquitectura.
- d) Carreras Técnicas y Maestrías, relacionadas con las áreas de ciencias descritas en los literales anteriores.

4. NORMAS

- 4.1** La Administración, efectuará anualmente una encuesta del mercado de salarios para efecto de comparar con los salarios internos y efectuar las propuestas necesarias para mantener los sueldos de LOGINTER acordes a los del resto de empresas dedicadas al mismo giro.
- 4.2** Las plazas vacantes serán sometidas a concurso y podrá optar personal interno y externo, y se invitara a participación por medio de anuncios en carteleras y/o periódicos, según corresponda.

Podrán participar en los exámenes de selección, todas las personas que cumplan los requisitos de la plaza vacante, y el perfil de acuerdo a las habilidades y funciones que el puesto requiera.

- 4.3** El departamento de Administración y Finanzas, efectuará anualmente el análisis de las actividades, responsabilidad y autoridad de los puestos de LOGINTER, y su relación con el cargo asignado, enviando a la Dirección Ejecutiva las recomendaciones que considere conveniente para efecto de que se autoricen las acciones necesarias a fin de que exista una equidad entre responsabilidad y autoridad, que permita realizar el trabajo eficientemente.
- 4.4** Los ajustes al salario mínimo aprobados por el Gobierno, producirá automáticamente un incremento en los mínimos de las categorías de la Tabla de Salarios, que estén por debajo de ese salario.
- 4.5** El intercambio o rotación los cargos, no generará aumento en la retribución.

5. TABLA DE CARGOS Y SALARIOS VIGENTE

CARGO	INFERIOR	SUPERIOR
GERENTE GENERAL	\$ 1,200.00	\$1,700.00
GERENTE DE OPERACIONES	\$1,000.00	\$1,500.00
JEFE DE CONTABILIDAD	\$650.00	\$850.00
JEFE DE INFORMÁTICA	\$700.00	\$900.00
TRAMITADOR ADUANAL	\$350.00	\$500.00
ASISTENTE DE OPERACIONES	\$300.00	\$500.00
BODEGUERO	\$300.00	\$600.00
AUXILIAR DE BODEGA	\$280.00	\$400.00
MOTORISTA	\$280.00	\$400.00

6. PROCEDIMIENTOS

6.1 ASCENSO

El ascenso es el cambio del puesto que un trabajador está desempeñando a otro de mayor jerarquía, siempre implica un cambio de plaza y la mayoría de veces un incremento salarial. Este se genera cuando existe una plaza vacante o nueva.

Para ser merecedor a un ascenso, se podrá realizar de forma directa con autorización del Director Ejecutivo, cuando existan candidatos internos bajo cualquier tipo de contratación, validando que se cumpla con el perfil de la plaza vacante o el empleado deberá someterse a las pruebas que establezca la Administración y cumplir los requisitos establecidos en la plaza y de acuerdo al siguiente procedimiento:

6.1.1 Jefe de la Unidad donde se encuentra la plaza vacante, envía solicitud para llenar la plaza.

6.1.2 La Administración inicia el proceso de selección, el cual será divulgado a través de anuncios en las diferentes carteleras de la Institución. La Administración, proporcionará candidatos del banco de datos y los aspirantes deberán someterse a las pruebas técnicas requeridas. Para poder aspirar a realizar las pruebas deberán cumplir con los requisitos del perfil del puesto.

6.1.3 La selección final, se hará sobre la base de la opinión del responsable del área, considerando las evaluaciones y experiencias del solicitante.

6.1.4 Después de aprobar, la comunicación deberá hacerse por escrito a los involucrados.

6.1.5 En el caso que gane la plaza un empleado, el traslado efectivo deberá efectuarse como máximo en 30 días después de notificados los resultados.

6.1.6 Una vez instalado en la nueva plaza, comenzara a devengar el salario del nuevo cargo.

6.1.7 El Jefe inmediato presentara a la Administración después del primer mes, el reporte sobre el desempeño sobre la nueva plaza, si el desempeño no es satisfactorio se cancelara su contratación.

6.2 SUSTITUCIONES TEMPORALES

A solicitud del Jefe de la Unidad para cubrir vacante temporal de un empleado y para períodos iguales o superiores a quince días hábiles (Ej. incapacidades por maternidad, vacaciones, permisos con goce o sin goce de sueldo, etc.); que sea cubierto por otro empleado de menor categoría; en los casos que el empleado haya cubierto anteriormente el puesto con entera satisfacción del Jefe, la Dirección General podrá autorizar una bonificación por el periodo en el que sustituya la plaza.

6.3 CAMBIO DE PLAZA

Un cambio de plaza puede efectuarse cuando el Jefe de departamento de LOGINTER, solicite una reclasificación de las actividades desempeñadas en el puesto de trabajo, que considera pertenece a un nivel diferente al asignado.

El procedimiento será el siguiente:

6.3.1 El Jefe de departamento, solicita la reclasificación de las actividades desarrolladas en el puesto de trabajo, en nota dirigida al Departamento de Administración y Finanzas, indicando detalladamente las funciones que desarrolla el empleado, el perfil del puesto y la justificación de la respectiva solicitud.

6.3.2 El Departamento de Administración y Finanzas, elabora el estudio técnico de las actividades y responsabilidades del puesto en mención emitiendo la opinión al respecto.

6.3.3 Si la opinión es favorable se presentará la propuesta al Director General quien aprobará o no el cambio de plaza.

6.3.4 Si la opinión es desfavorable para el cambio, se notificará al Jefe de departamento solicitante por escrito, argumentando los aspectos técnicos que respalden la opinión.

6.3.5 Una vez aprobada el cambio de plaza para el puesto de trabajo, el Departamento de Administración y Finanzas, actualizará la categoría y el salario si así correspondiera al nuevo cargo.

6.4 INCREMENTO SALARIAL

Los aumentos de salario de personal de LOGINTER, puede generarse por dos vías y toda vez que la empresa este obteniendo un índice de productividad alto (tomando de balance al 31 de diciembre anterior).

1. Como un reconocimiento al buen desempeño.

6.4.1 En el caso que los incrementos se generaran como premio a la eficiencia, el procedimiento para su implementación sería el siguiente:

6.4.1.1 De acuerdo a los lineamientos administrativos sobre la Evaluación del Desempeño del Personal, el reconocimiento se establecerá sobre la base del promedio de las dos evaluaciones del año. Todos los empleados que obtengan como resultado excelente, muy bueno, será acreedor al reconocimiento que establezca el Director General.

6.4.2.2 Cuando un empleado por mejoras del desempeño, sobrepasa el rango salarial máximo, el Director General autorizará la modificación del límite superior a la tabla salarial en el rango correspondiente.

6.4.2.3 Los incrementos serán detallados en la siguiente tabla:

Resultado	Aumento
Excelente	10% aplicado al salario actual.
Muy Bueno	5% aplicado al salario actual.
Necesita Mejorar	0%

6.4.2 En el caso que los incrementos se generarán por establecimiento del Estado Salvadoreño, el procedimiento para su implementación sería el siguiente:

6.4.2.1 Se acatará lo establecido por el gobierno realizando la nivelación al salario mínimo.

6.5 OTROS PREMIOS

Los empleados que obtengan tres evaluaciones excelentes consecutivas, se harán acreedores de un reconocimiento especial definido por el Director General.

El Director General podrá autorizar bonificaciones en forma temporal, para los trabajadores que desarrollen actividades especiales o extraordinarias según se lo considere conveniente, reservándose el criterio del monto de estas.

El Director General podrá autorizar bonificación por trayectoria laboral, al personal que renuncie o se jubile, para lo cual el empleado deberá cumplir los requisitos siguientes:

- Tener cinco años de labores como mínimo.
- Tener un record de desempeño laboral de los últimos tres años, con puntuación promedio de calificación de muy bueno a excelente.
- Tener record disciplinario de su último año de labores, sin ninguna amonestación por escrito.
- No haber realizado ningún acto o acción que pusiera en riesgo los intereses de LOGINTER, durante su vida laboral en la Institución.
- Presentar solicitud al Departamento de Administración y Finanzas, con el visto bueno de su jefe inmediato superior.

El monto de la bonificación será definido por la Unidad Administrativa en función del tiempo de labores del empleado, de conformidad con la siguiente tabla de cálculo:

TIEMPO DE SERVICIO	MONTO DE LA BONIFICACIÓN POR TRAYECTORIA LABORAL
De 5 y hasta 7 años	El equivalente al 40% del monto de la indemnización que le correspondería, según el Código de Trabajo.
Más de 7 y hasta 10 años	El equivalente al 50% del monto de la indemnización que le correspondería, según el Código de Trabajo.
Más de 10 años	El equivalente al 60% del monto de la indemnización que le correspondería, según el Código de Trabajo.

Para los efectos del cálculo de la bonificación, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo legal vigente a la fecha de retiro del empleado.

Asimismo, en ningún caso la bonificación será inferior a un salario mensual devengado por el empleado al momento de su retiro, se otorgara siempre y cuando la institución este generando utilidades para lo cual, se consideran las utilidades del último trimestre presentado al Director General previo a la fecha de retiro del empleado.

6.6 SANCIONES

Dentro de la Política se debe de considerar además del premio al desempeño eficiente, castigo al mal desempeño así:

6.4.1 Cuando un empleado obtenga una evaluación de regular se le hará una evaluación bimestral, si el resultado nuevamente es regular se dará por finalizada su contratación, si fuere de bueno menos, se le incitara a que mejore, si la segunda evaluación bimestral fuere buena menos se cancelará su contrato.

6.4.2 Cuando un empleado obtenga resultado de bueno menos o su similar, en caso de modificación en la clasificación del rendimiento, sin que se le observe deseo de mejorar, no se le tomará en cuenta en el reconocimiento y deberá evaluarse de manera bimestral.

6.4.3 Cuando un empleado obtenga un promedio de calificaciones de bueno menos, o su similar en caso de modificación a la clasificación del rendimiento, sin que se le observe deseo de mejorar, no se le tomará en cuenta en los reconocimientos, no importando que queden fuera del rango salarial y deberá evaluarse de manera bimestral.

7. OTRAS DISPOSICIONES.

Todo lo que no esté especificado en el presente documento quedara a criterio del Director General.

COTIZACIÓN LEVANTAMIENTO DE PROCESOS





San Salvador, Febrero 2014

Señores

Logística Internacional S.A. de C.V.

Presente

Por este medio y de la manera más atenta nos dirigimos a ustedes en relación a solicitud de **levantamiento de procesos**, de tal manera que tenemos a bien ofertar nuestros servicios en base a su necesidad por lo que detallamos a continuación:

¿Qué es levantamiento de procesos?

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Objetivos del levantamiento de procesos

Visualizar lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados, constituyendo un elemento clave para el trabajo de calidad.

Desarrollo del proyecto

1.- Entendimiento de los Procesos/Subprocesos de Negocio:

En esta etapa se procederá a realizar una descripción de los procesos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o tareas por desarrollar. Para realizar una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades institucionales debe contarse con un conocimiento preciso y claro de los mismos, por ello es importante utilizar técnicas de levantamiento de información con los colaboradores claves. Se utilizarán técnicas de

observación, entrevista y focus group para todo el levantamiento de información.

2.- Identificación de etapas y actividades específicas de los procesos/subprocesos:

En esta etapa se identifica cada etapa, subproceso y/o procedimiento que debe ser registrado.

3.- Generar fichas y diagramas de flujo de los procesos:

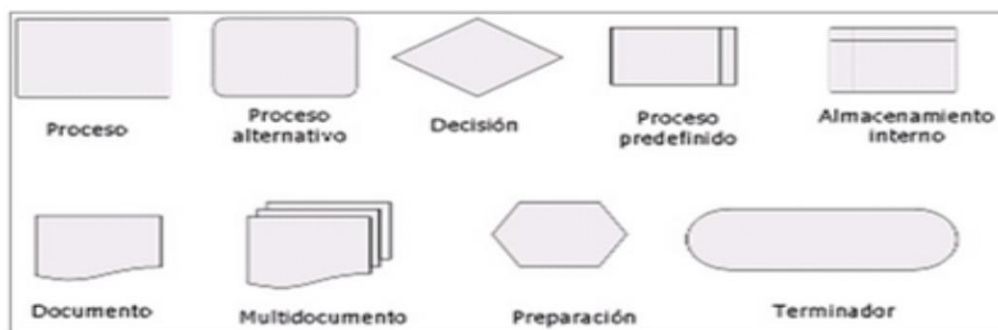
En esta etapa se describirán detalladamente cada proceso, subproceso y/o procedimiento y se documentara la forma en que se llevan a cabo a través de fichas y diagramas de flujo con notación BPMN.

4.- Establecer indicadores de gestión:

Estos indicadores y KPIs serán usados para el control de gestión y retroalimentación de la mejora continua de los procesos. Análisis de colas y estándares de servicio

Diagrama de Flujo de un proceso

Como se observa, los flujo gramas utilizan recuadros para denotar diferencias en las tareas que existen en cada etapa o hito del proceso.



La duración del proyecto se ha estimado en tres semanas **partiendo de la base del cumplimiento del programa establecido.**

Nuestro Software:

Es un software con tecnología de punta, diseñado para facilitar la autocaptura de datos en una forma amigable y sencilla, opera bajo la plataforma PHP(Lenguaje de Programación Web), la cual permite que se

utilice desde cualquier sistema operativo, a través de cualquier navegador disponible.

Producto Final

Al momento de la entrega del producto final, **Stratega** realizara una presentación visual a la administración, a manera de sintetizar los resultados más relevantes y aclarar dudas que se presenten.

Confidencialidad

Nuestra firma se compromete a mantener estricta confidencialidad de la información proporcionada por el cliente y recopilada por el proyecto.

Inversión

La inversión del proyecto será de **\$2,000.00 más IVA** (Incluye levantamiento en físico y transporte hacia la empresa)

Se efectuara un 50% de anticipo contra aprobación de propuesta y un 50% al concluir el proyecto y ser presentado a la administración superior.

Valor agregado

Stratega ofrece a sus clientes una alianza que nos permite convertirnos un socio estratégico para poder guiar eficazmente el desarrollo del proceso de consultoría con un alto nivel de valor agregado, aportado a través de nuestra experiencia y conocimiento del área del desarrollo humano.

Att.

Ana María Chahin
Directora Ejecutiva
79 Avenida sur # 330
Teléfono: 2264 9230, 2264 9231
Fax: 2299 3952

COTIZACIÓN DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL



The cover features a vertical sidebar on the left with six circular icons: a clock, a person with a gear, a group of people, an upward arrow, a square with a circle, and a magnifying glass. The main title 'strategia' is in a large, stylized font, with 'Apoyo Integral en RRHH' below it. The central title 'DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL' is in orange. At the bottom, it says 'LOGISTICA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.' and 'Febrero 2014'.

strategia
Apoyo Integral en RRHH

**DIAGNÓSTICO DE
CLIMA ORGANIZACIONAL**

**LOGISTICA
INTERNACIONAL,
S.A. DE C.V.**

Febrero 2014

The slide has a header with the Strategia logo and the text 'Desarrollando la Capacidad de las Personas'. The title '¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?' is in orange. A dark red box contains a definition of 'Clima Laboral'. A light orange box contains a statement about attitudes.

strategia **000** Desarrollando la Capacidad de las Personas
Apoyo Integral en RRHH

**¿QUÉ ES EL
CLIMA LABORAL?**

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades o atributos relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Las actitudes están formadas por los sentimientos y creencias de las personas y éstas perciben su ambiente de trabajo de acuerdo a la actitud que tenga con respecto al mismo.

¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades o atributos relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

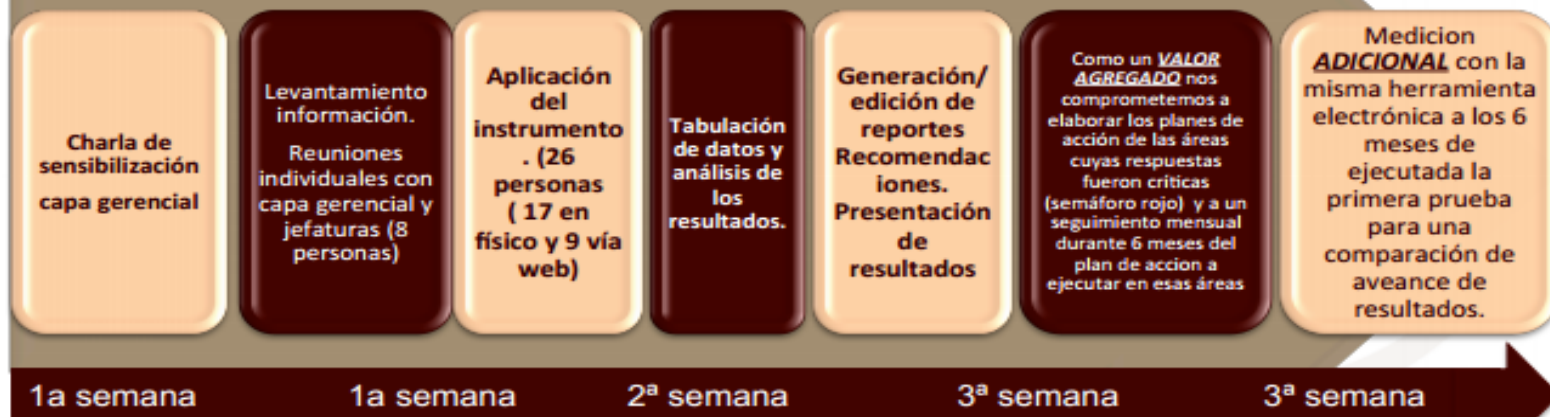
Las actitudes están formadas por los sentimientos y creencias de las personas y éstas perciben su ambiente de trabajo de acuerdo a la actitud que tenga con respecto al mismo.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Sondear diferentes facetas del individuo dentro de la empresa

Niveles de satisfacción/ Insatisfacción del personal

DESARROLLO PROYECTO



La duración del proyecto se ha estimado en 3 semanas partiendo de la base del cumplimiento de ambas partes del programa establecido

DESARROLLO PROYECTO



Reunión contraparte

- Reunión con personeros de la empresa, con la finalidad de levantar la información necesaria acerca de la empresa para incorporar cambios en Áreas y/o preguntas y adaptación de categorías demográficas.
- Estructuración y validación del instrumento de parte de **LA EMPRESA LOGISTICA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.**



Sesión de sensibilización

- Divulgación del programa a través de una charla de sensibilización a niveles gerenciales y/o jefaturas donde se explicará la mecánica de la captura de datos y los objetivos del programa, para que a su vez en cascada lo divulguen a sus subalternos a fin de que se apropien del mismo y lograr el éxito esperado en los resultados.



Entrevistas

- Entrevistas individuales con capa gerencial y/o jefaturas (4 personas), a fin de explorar expectativas y sondear el ambiente que perciben los líderes de la organización.



DESARROLLO PROYECTO



Aplicación y procesamiento de datos

- Aplicación del instrumento al personal de **LA EMPRESA LOGISTICA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.**, 26 personas (Vía web 9 personas y en físico 17 personas).
- Tabulación de datos recopilados a través de nuestro software especializado y análisis de los resultados.
- Generación y edición de reportes finales y recomendaciones.



Presentación de resultados

- Al momento de la entrega del producto final, **STRATEGA** realizará una presentación visual a la Alta Gerencia, a manera de sintetizar los resultados más relevantes y aclarar dudas que se presenten.



Valor agregado

- Como un **VALOR AGREGADO** nos comprometemos a elaborar los planes de acción de las áreas cuyas respuestas fueron críticas (semáforo rojo) y a un seguimiento mensual durante 6 meses del plan de acción a ejecutar en esas áreas
- Asimismo realizaremos una medición **ADICIONAL** con la misma herramienta electrónica a los 6 meses de ejecutada la primera prueba para una comparación de avance de resultados.



EL INSTRUMENTO



Nuestra firma presenta al cliente un formato pre elaborado del instrumento que contiene 41 preguntas distribuidas en 8 dimensiones a medir, a efectos de su validación y tomar en cuenta recomendaciones para realizar los ajustes necesarios a la encuesta a fin de empatarla con las necesidades de la organización, así como los segmentos de personal a cubrir en dicho estudio.

NUESTRO SOFTWARE



Nuestro Software, es un software con tecnología de punta, diseñado para facilitar la autocaptura de datos en una forma amigable y sencilla, opera bajo la plataforma PHP (Lenguaje de programación web), la cual permite que se utilice desde cualquier sistema operativo, a través de cualquier navegador de Internet disponible.

DIMENSIONES A EVALUAR



SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO: Mide la satisfacción del personal, en cuanto al entorno físico de la empresa, tal como recursos y condiciones físicas y ambiente de trabajo, así como también mide el sentido de importancia, etc.

SUPERVISIÓN: Mide aspectos concernientes a la relación de trabajo con su supervisor tal como sus aptitudes, conocimientos y actitudes entre otros.



CAPACITACIÓN: Mide el grado de satisfacción en cuanto a oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en la empresa



COMUNICACIÓN: Mide el sentir del personal en cuanto a la efectividad de la comunicación misma de la empresa, que permiten que el personal conozca sus políticas, procedimientos y filosofía de trabajo.

RELACIONES: Mide los niveles de armonía en las relaciones afectivas entre el personal, así como el grado de colaboración y coordinación de trabajo.



ORGANIZACIÓN: Mide la opinión del personal en cuanto a la claridad de las líneas de mando, estructura organizacional de la empresa, establecimiento de métodos de trabajo, etc.



REMUNERACIÓN: Mide la opinión de los colaboradores en cuanto al aspecto salarial y planes de beneficios, así como reconocimientos a su trabajo.

LA EMPRESA EN GENERAL: Mide los niveles de sentido de pertenencia del personal y su compromiso hacia los objetivos organizacionales.

ENTREGABLES



Introducción, antecedentes: Aquí se detalla la introducción, objetivos y antecedentes de la encuesta y la explicación de cada una de las dimensiones a medir, etc.



Reporte de resultados por categoría demográfica: Cuadros y gráficos sintetizados de los resultados obtenidos en cada dimensión del clima para cada una de las categorías demográficas incluidas en el estudio (sexo, antigüedad, edad, tipo de puesto, área de trabajo)



Reporte de resultados globales por dimensión de medición: Se presenta un detalle de todas las dimensiones incluidas en el estudio considerando a todo el personal participante en el mismo.



Reporte y gráfico detallado por dimensión de medición: Para cada área de medición, se presenta un detalle de los resultados obtenidos en cada pregunta de la encuesta.



Reporte y gráfico detallado por área de trabajo: Se presenta un cuadro con los resultados obtenidos de cada área de trabajo



Reporte de Fortalezas: Listado de las preguntas del cuestionario que obtuvieron puntaje por arriba del mínimo de corte.(semáforo verde)

ENTREGABLES



Reporte de áreas de oportunidad: Listado de las preguntas del cuestionario que obtuvieron puntaje por debajo del mínimo de corte. (Semáforo rojo)



Reporte de comentarios abiertos (por dimensión de medición): Se detalla un reporte con todos los comentarios abiertos de cada una de las dimensiones de medición.



Reporte de comentarios abiertos (por departamento): Se detalla un reporte con todos los comentarios abiertos de cada uno de los departamentos.



Reporte de encuestas: Esta es una réplica de las encuestas con el detalle de las respuestas en cada una de las preguntas de todos los participantes de la encuesta.



Conclusiones y Recomendaciones que nuestra firma considera relevantes implementar a luz de los resultados obtenidos.



Planes de acción elaborados en base a los hallazgos encontrados en la investigación.



Reporte mensual de avances del seguimiento de los planes de acción.

Informe Ejecutivo como resultado de una nueva medición después de 6 meses de ejecutado el estudio, de las áreas cuya respuestas fueran críticas (semáforo rojo)

PRODUCTO FINAL

Al momento de la entrega del producto final, **STRATEGA** realizará una presentación visual a la Administración, a manera de sintetizar los resultados más relevantes y aclarar dudas que se presenten.



CONFIDENCIALIDAD

Nuestra firma se compromete a mantener estricta confidencialidad de la información proporcionada por el cliente y recopilada durante el proyecto.

STAFF STRATEGA

CONSULTOR SENIOR

Lic. Rafael Antonio López

Líder en procesos de Gestión Humana con mucha experiencia gerencial y en aspectos organizacionales. Muy orientado a la ejecución del plan de negocios y la obtención de resultados en forma sostenible. Capaz de proveer dirección en recursos humanos tanto en español como en inglés. Enfocado a relaciones con el empleado, cumplimiento legal y social, y desarrollo organizacional. Muy competente en proveer liderazgo, asesoría (coaching), y consejería, a gerentes colegas y jefes, en aspectos de Gerenciamiento del Cambio y en aspectos que proactivamente eviten contingencias legales. He actuado como contacto de la compañía en sus relaciones con abogados, sindicatos y terceros. Conocedor de todos los procesos operativos de recursos humanos. Certificado por Development Dimensions International (DDI. Monterrey, Mexico) y por Franklin Covey Inc. como capacitador y consultor en sus programas de efectividad, liderazgo y manejo de tiempo.

STAFF STRATEGA

CONSULTOR SENIOR APOYO

Lic. Ana María Chahín

Más de 25 años de trabajo han permitido acumular experiencia en la gestión de Recursos Humanos.

Ha participado en varias instituciones privadas y públicas en diseño y desarrollo de estrategias organizacionales en la gestión humana.

Ha sido catedrática en varias universidades de la materia administración de recursos humanos y en la Escuela superior de economía y negocios (ESEN).

Directora Ejecutiva de la firma consultora Stratega

INVERSIÓN

La inversión del proyecto es:

\$ 2,240 más IVA

Incluye levantamiento en físico y transporte hacia la empresa.

Se facturará un 50% contra aprobación de propuesta y un 50% al concluir el estudio y ser presentado a la administración superior.

SOBRE NOSOTROS

• **STRATEGA** es la herramienta de apoyo que todo empresario necesita para hacer más efectiva su organización en cuanto al elemento humano se refiere

STRATEGA



• Somos una firma con más **de 25 años** de experiencia en el desarrollo e innovación de la gestión de Recursos Humanos. Estamos muy conscientes del compromiso que los empresarios tienen con su **CLIENTE INTERNO**, es por eso que respetamos su individualidad como empresa y el giro empresarial que los distingue es por eso que le respondemos con **resultados**, lo que nos hace **diferentes** a los demás.

EXPERIENCIA



NUESTRA MISIÓN

Ser la solución de problemas y apoyo en la mejora continua, generando óptimos resultados en cuanto a la gestión de recursos humanos





stratega
Apoyo Integral en RRHH

DIRECTORA EJECUTIVA: Ana María Chahín

79 Avenida Sur # 330

Teléfonos: 2264 9230 2264 9231

Fax: 2299 3952

**EMPRESAS
CAPACITADORAS
SUGERIDAS**



FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE)

Contacto: 2132-7400



CENTRO DE FORMACIÓN PARA LA SUPERACIÓN INTEGRAL (CENFOSI)

Contacto: 2286-2268



ASI (ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES)

Contacto: 2267-9200



STRATEGA

Contacto: 2264:9230



INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)

Contacto: 2522-7371

Inicio > Servicios > Guía de Servicios > Capacitaciones en materia de Seguridad e Higiene Ocupacional y para la creación de Comités de Seguridad en los Lugares de Trabajo

Capacitaciones en materia de Seguridad e Higiene Ocupacional y para la creación de Comités de Seguridad en los Lugares de Trabajo

Jueves 09 de Mayo de 2013 09:41



SECCIONES

Guía

En Línea

Descargas

OTROS ENLACES

Mi Empresa

Casa Presidencial

Red de Empleo

ISSS

INSAFORP

OEA



Nombre del Servicio	Capacitaciones en Materia de Seguridad e Higiene Ocupacional y para la Creación de Comités de Seguridad en los Lugares de Trabajo.
Objetivo	Organizar a un grupo de trabajadores seleccionados por la empresa junto con otro grupo de trabajadores seleccionados por el sindicato (si lo hubiere) de acuerdo con una estructura previamente establecida, y capacitar a dichos miembros sobre aspectos legales y técnicos en materia de prevención de riesgos laborales a efecto de que con el apoyo del empleador, puedan sostener reuniones periódicas para tratar asuntos estrictamente relacionados a los riesgos laborales y determinar la mejor forma de prevenirlos en beneficio de la empresa y de los mismos trabajadores.
Unidad Responsable	Dirección General de Previsión Social y Empleo - Departamento de Seguridad e Higiene Ocupacional
Emisor	Sección de Prevención de Riesgos Ocupacionales
Persona Responsable	Ing. Juan Carlos Serrano
Correo Electrónico	juan.serrano@mtps.gob.sv
Dirección	Alameda Juan Pablo II, y 17 Ave.Norte, Edificio 2 y 3, Centro de Gobierno, San Salvador
Teléfono	2529 - 3883
Horario Laboral	De 7:30 a.m. A 3:30.p.m.
Requerimientos	Realizar la solicitud de necesidad de Capacitación en Materia de Seguridad y Salud Ocupacional, dirigida al Director General de Previsión Social y Empleo. Como iniciativa preventiva y de acuerdo a la recomendación de la Sección de Seguridad Ocupacional se imparte charlas en materia de seguridad, posterior a una visita de esta sección al centro de trabajo y dejar como recomendación la impartición de capacitaciones para los trabajadores.
Tiempo de Respuesta	Máximo de 1 mes después de recibir la solicitud.

Última actualización el Jueves 27 de Febrero de 2014 10:27