

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



**"PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR DE C V, OXGASA DE C V,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**ANA YANCY CRUZ MORENO
JUAN FRANCISCO MARTÍNEZ PEÑATE
CARLOS OMAR BARRERA HERNÁNDEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO (DA) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO DE 2007

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Licda. Ángela Marina Suárez de Arias
Coordinador de Seminario : MAE. Francisco Antonio Quintanilla
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Febrero de 2007

San Salvador El Salvador Centro América

Agradecimientos especiales:

A Dios por haberme permitido la vida, y poder terminar mi carrera.

A mi hija *Mayely*, quien fue la fuente de mi inspiración para terminar mi objetivo y salir adelante.

A mis padres *Mauro y Abigail*, por apoyarme en todo momento a cumplir con mis objetivos.

A mi hermana *Yury*, por haberme apoyado cuando más lo necesitaba

A mis *hermanos Mauricio, Edwin, Dilver, y mi prima Mirna*, porque me brindaron palabras de aliento cuando más lo necesité.

A mi compañero Carlos Omar Barrera por haber estado siempre a mi lado, a todas éstas personas especiales dedico mi triunfo.

Ana Yancy Cruz Moreno

Agradezco infinitamente a Dios todo poderoso, porque gracias a su infinita misericordia logré culminar mi carrera.

Agradezco a mi madre *Mélida de Martínez* porque guardó en lo más profundo de mi corazón las mejores recomendaciones, su amor, paciencia, apoyo y tolerancia en los momentos más necesarios.

Agradezco a mi hermano *Juan José Martínez* por ser el motor que me impulsó a lograr tan valioso triunfo y por ser mi apoyo incondicional en todo momento.

A ellos dedico mis logros a partir de éste momento.

Juan Francisco Martínez

Agradezco a Dios por darme la sabiduría necesaria para poder culminar ésta valiosa experiencia con éxito.

A mi familia por apoyarme de forma incondicional, dedico mi triunfo y los éxitos en mi vida profesional.

A los docentes, amigos y demás personas que fueron clave en mi formación profesional.

A mis fuentes de inspiración y motivación: *Yancy, Mayely, Itzel, Fabio*.

Carlos Omar Barrera

ÍNDICE

	#Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	
A. GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR, OXGASA S A DE C V	
1. RESEÑA HISTÓRICA	1
2. VISIÓN Y MISIÓN	2
3. VALORES Y PRINCIPIOS	3
4. ORGANIZACIÓN	4
5. DEPARTA MENTALIZACIÓN Y FUNCIONES	5
6. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	9
7. HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL.	10
B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	
1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES	11
2. IMPORTANCIA	12
3. CARACTERÍSTICAS	12
4. FUNCIONES	12
5. ESTRATEGIAS	13
C. FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	14
3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	16
4. MOTIVACIÓN	17
5. COMUNICACIÓN	18
6. LIDERAZGO	19
7. RELACIONES INTERPERSONALES	23
8. PUESTOS DE TRABAJO	24
9. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	24
D. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	25
3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	25

4. MOTIVACIÓN	25
5. COMUNICACIÓN	25
6. LIDERAZGO	26
7. RELACIONES INTERPERSONALES	26
8. PUESTOS DE TRABAJO	26
9. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA. OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR S A DE C V, OXGASA S A DE C V

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	27
B. OBJETIVOS	
a.. GENERAL	27
b. ESPECÍFICOS	27
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	28
2. RECOPIACIÓN DE DATOS	28
3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	29
4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	30
5. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	31
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	36
3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	37
4. MOTIVACIÓN	39
5. COMUNICACIÓN	40
6. LIDERAZGO	41
7. RELACIONES INTERPERSONALES	42
8. PUESTOS DE TRABAJO	43
9. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	44
E. CONCLUSIONES	45
F. RECOMENDACIONES	47

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR, DE C V, OXGASA DE C V., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. IMPORTANCIA	50
B. OBJETIVOS	
1. GENERAL	50
2. ESPECÍFICOS	51
C. CONTENIDO DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
1. POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO	51
2. ESTRATEGIAS DEL MODELO	52
D. PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR, DE C V, OXGASA DE C V	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	58
3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	59
4. MOTIVACIÓN	64
5. COMUNICACIÓN	67
6. LIDERAZGO	70
7. RELACIONES INTERPERSONALES	73
8. PUESTOS DE TRABAJO	77
9. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	81
10. CUADRO INTEGRADO DE INVERSIONES	84
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	
1. OBJETIVOS	85
2. ACTIVIDADES A REALIZAR	85
3. RECURSOS PRESUPUESTADOS	86
4. LINEAMIENTOS DE CONTROL	86
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	86
F. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	
1. EVALUACIÓN	88
2. SEGUIMIENTO	88
G. BIBLIOGRAFÍA	89

ANEXOS

- 1. Prueba `Piloto**
- 2. Cuestionario utilizado en la investigación de campo**
- 3. Tabulación componente Estructura Organizacional**
- 4. Tabulación componente Cultura Organizacional**
- 5. Tabulación componente Desarrollo Organizacional**
- 6. Tabulación componente Motivación**
- 7. Tabulación componente Comunicación**
- 8. Tabulación componente Liderazgo**
- 9. Tabulación componente Relaciones Interpersonales**
- 10. Tabulación componente Puestos de Trabajo**
- 11. Tabulación componente Ambiente Físico de Trabajo**
- 12. Formato Plan FODA**
- 13. Constitución de la Republica de El Salvador**
- 14. Código de Comercio de la República de El Salvador**
- 15. Ley de Impuesto Sobre la Renta**
- 16. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios**

FIGURAS

- | | |
|---|-----------|
| 1. Esquematización de donde derivan las Relaciones Interpersonales | 23 |
| 2. Organigrama Propuesto a la empresa OXGASA DE CV | 57 |
| 3. Plan de Carreras Propuesto a la empresa OXGASA DE CV | 63 |

CUADROS

- | | |
|--|-----------|
| 1. Resumen de los puntajes obtenidos por cada colaborador de OXGASA DE CV | 34 |
| 2. Resultados Obtenidos del Clima Organizacional por componente | 35 |
| 3. Seminario Taller, componentes Estructura y Cultura Organizacional | 55 |
| 4. Seminario Taller, componente Desarrollo Organizacional | 61 |
| 5. Seminario Taller, componente Motivación | 66 |
| 6. Seminario Taller, componente Comunicación | 69 |
| 7. Seminario Taller, componente Liderazgo | 72 |
| 8. Seminario Taller, componente Relaciones Interpersonales | 76 |
| 9. Seminario Taller, componente Puestos de Trabajo | 80 |
| 10. Seminario Taller, componente Ambiente Físico de Trabajo | 83 |
| 11. Cuadro Integrado de Inversiones | 84 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos, los que reflejan la puesta en práctica de los conocimientos teóricos sobre lo que es el Clima Organizacional y los diferentes elementos que lo afectan, como lo son la Estructura, Cultura, y Desarrollo Organizacional, el Liderazgo, la Comunicación, la Motivación, las Relaciones Interpersonales, Puestos de Trabajo, y Ambiente Físico de Trabajo, los cuales han sido llevados a la realidad de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, ya que esta empresa nunca ha tenido este tipo de experiencias, por eso es que se decidió llevar a cabo este estudio.

Consecuentemente los objetivos que se lograron con este trabajo son los de haber propuesto un modelo de Clima Organizacional, para la empresa en estudio por intermedio de la evaluación de los componentes mencionados en el párrafo anterior, además de lograr que este modelo sea admitido como una herramienta técnica administrativa por las autoridades de la organización.

Así mismo; la metodología de investigación que se utilizó, fueron los métodos hipotético inductivo y la observación; los datos se recopilaron por intermedio de fuentes primarias y secundarias; las técnicas utilizadas son la encuesta, la entrevista, y la observación directa, finalmente se ocupó el cuestionario y una guía de entrevista como instrumentos de recolección de información, y se obtuvo una muestra.

Posteriormente; se obtuvieron los resultados de la investigación de campo siendo el principal, que los colaboradores de la empresa no conocen, o no entienden, o no están comprometidos, con la visión, misión, objetivos, valores, principios, y estrategias que brinda la entidad.

Sumado; a lo anterior la principal conclusión que se obtuvo fue de que el Clima Organizacional en general, y por componente evaluado se encuentra en deterioro; en consecuencia, la recomendación que se da es la de que las autoridades de la empresa Oxígenos y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, tomen medidas a corto plazo para frenar este deterioro y posteriormente fortalecer el Clima Organizacional, para que sus objetivos individuales y colectivos sean alcanzados con eficiencia.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional en toda empresa o institución proviene de la Estructura Organizacional de la misma, lo cual a su vez afecta a la Cultura Organizacional, y son reflejadas a relaciones interpersonales, y el grado de compromiso que tengan los colaboradores para con la entidad y por lo tanto la consecución de objetivos y metas planeados por cualquier organización.

En consecuencia, es de vital importancia que las empresas de cualquier índole posean modelos adecuados que ayuden a conocer y evaluar el Clima Organizacional, ya que por intermedio de estos se podrán corregir, mantener o mejorar los aspectos más relevantes del ámbito organizacional como lo son la Estructura y Cultura Organizacional, el Liderazgo, la Comunicación, la Motivación, las Relaciones Interpersonales, etc.

Por otro lado la presente investigación consiste en tres capítulos tendientes al diseño de una "**Propuesta de un modelo de Clima Organizacional para la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, S A de C V, OXGASA S A de C V**", que sirva como una herramienta técnica administrativa para identificar los factores que afectan el Clima Organizacional dentro de la organización.

Primeramente, en el capítulo I, se desarrolla los aspectos teóricos más relevantes en lo que a la empresa Oxígenos y Gases de El Salvador S A de C V, OXGASA S A de C V, respecta, donde se mencionan las generalidades y peculiaridades de la misma.

Por otro lado se describe en este capítulo toda la información teórica referente al Clima Organizacional.

Seguido, en el capítulo II, se presenta la investigación de campo, los métodos y técnicas de investigación utilizados, tamaño de la muestra, instrumentos de recolección de información, etc., posteriormente se mencionarán los resultados que servirán de base para efectuar el diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en la empresa en estudio, y dar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Sumado a lo anterior, en el capítulo III, se expone la propuesta de un modelo de Clima Organizacional para la empresa **OXIGENO Y GASES DE EL SALVADOR S A de C V, OXGASA S A de C V**, que permitirá mejorar la eficiencia de las labores de los colaboradores de la organización, con su respectivo plan de implementación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

En este capítulo se desarrollaran los aspectos teóricos más relevantes en lo que a la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, respecta, donde se mencionaran las generalidades y peculiaridades de la misma.

Por otro lado se describirá en este capítulo toda la información teórica referente al Clima Organizacional, que es lo que sustentará la investigación.

A. GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR DE C V, OXGASA DE C V.

1. RESEÑA HISTÓRICA Y ACTIVIDAD ECONÓMICA

RESEÑA HISTÓRICA

La empresa **OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR, DE C V**, fue fundada el 31 de octubre de 1959 por personas visionarias y emprendedoras, quienes decidieron en su oportunidad, sacrificar el disfrute de sus bienes presentes (sus ahorros) en pos de mejorar en el futuro. Con acertada visión, con tesón, trabajo y ahorros, tomando no pocos riesgos, y con el apoyo del personal en las distintas épocas, se logró hacer realidad el sueño y tener la OXGASA que todos conocen hoy en día.

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

Seguidamente, en 1977, la planta de producción de gases se independizó y tuvo su propia razón social "GASES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.", ubicada en el kilómetro 26.5, carretera a Santa Ana.

Así mismo, en 1993, para satisfacer necesidades en el ramo de la salud, la organización crea la división de distribución de equipos y accesorios para el área médica.

Posteriormente, en 1998, se realiza la alianza estratégica en el área de gases con la empresa alemana MESSER GRIESHEIM GMBH y a partir de 1999, la razón social pasó a ser "MESSER DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.", siendo siempre suministrante de gases, sumado a esto a inicios del 2004,

MESSER GRIESHEIM GMBH realiza la venta de su participación al Grupo INFRAAIR PRODUCTS, Consorcio mexicano-americano de larga trayectoria y prestigio en el mercado de gases, gracias a esta alianza surge INFRA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V., con la marca comercial INFRASAL, y que busca consolidarse con sus empresas hermanas del área centroamericana, como los mayores y mejores proveedores de gases de la región, finalmente, OXGASA, a través de su red de sucursales en el país, distribuye los gases industriales y medicinales por cuenta de INFRA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Por otra parte, OXGASA es representante y distribuidor exclusivo de más de veinte fabricantes de reconocido renombre a nivel mundial en maquinaria y equipos para industria y construcción; también representa y distribuye equipos médicos de más de diez fabricantes líderes mundiales. Actualmente se ofrecen productos para cuidados respiratorios, monitoreo, anestesia, cardiografía neonatal, diagnóstico, etc.

Finalmente, la empresa tiene cuatro áreas funcionales: Administración, Ventas, Mercadeo y Servicio Técnico, posee un almacén central y diez sucursales ubicadas en las ciudades importantes de todo el país, al igual que una red nacional de mayoreo ferretero.¹

ACTIVIDAD ECONÓMICA

La empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, tiene como actividad económica la ***DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS, EQUIPOS Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS, PARA LA INDUSTRIA , EL COMERCIO, Y EL RAMO DE LA SALUD.***

2. VISIÓN Y MISIÓN

La visión de una empresa representa lo que esta quiere llegar a ser; la visión de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador es la siguiente:

VISIÓN

Ser líderes innovadores en servir a la industria, medicina, y otros, desde la perspectiva de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y la comunidad.

La misión, o la razón de ser expresada por la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador es la siguiente:

¹ / *Bienvenidos a OXGASA, manual de inducción, 2006.*

MISIÓN

Proveer soluciones confiables a través de productos y servicios especializados y de calidad para satisfacer las necesidades de la industria, mantenimiento y de la salud; brindando mutuos y mejores beneficios para clientes, colaboradores y accionistas. Contribuyendo al desarrollo económico y social, respetuosos de normas y principios que rigen nuestra actividad.

3. VALORES Y PRINCIPIOS

VALORES

Los valores son en el conjunto de cualidades que debe de tener cualquier persona u organización para poder incorporarse y desarrollarse en un entorno determinado, por tal motivo la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador cuenta con los siguientes valores:

Lealtad y compromiso que deben de tener todos los miembros de la organización, los cual ayuda a los colaboradores a alcanzar sus objetivos individuales y colectivos con eficiencia.

La efectividad por intermedio del desarrollo de habilidades para responder a las expectativas del mercado, la disminución de costos, la experiencia como una forma de aprendizaje, y transmitiendo a los colaboradores los conocimientos de trabajo adquiridos.

Sumado a lo anterior, la participación de todos los componentes de la empresa organizados en equipos de trabajo es el camino mas adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

La disciplina ante el trabajo de debe de regir en todos los colaboradores de la empresa, lo cual ayuda a realizar de una forma mas efectiva las labores.

El compañerismo es un valor que se debe de cultivar especialmente, ya que por intermedio de este se pueden mantener las relaciones entre los colaboradores de una manera respetuosa y solidaria.

PRINCIPIOS

Los principios que rigen el deber ser de cada entidad, deben de transmitirse correctamente a los colaboradores de las mismas, ya que son estos los que desarrollan las diferentes actividades que llevan a feliz termino las metas y objetivos empresariales; Oxígeno y Gases de El Salvador cuenta con una declaratoria de principio de acción entre los que están: La calidad y servicio, mejora constante, ética e integridad.

En lo que a la calidad y el servicio respecta la empresa cuenta con una ventaja competitiva que es la de la venta de productos especializados, atendiendo las expectativas de los clientes externos como internos y buscando superarlas.

Así mismo para lograr un liderazgo dentro del mercado la entidad busca la mejora constante en lo que a productos, servicios y procesos de trabajo respecta, siempre buscando la satisfacción de los clientes internos y externos.

Finalmente en la entidad la ética e integridad juegan un papel importante en todas las acciones que esta realiza, por tal razón la organización trata de ser consecuente con ellas y sus valores y principios.

4. ORGANIZACIÓN

Oxígeno y Gases de El Salvador cuenta en la actualidad con cuatro divisiones como lo son la División Industrial, la de Mayoreo, la Médica, y la de Gases, las cuales son atendidas por colaboradores que son continuamente capacitados en las áreas técnicas, para mejorar el desempeño, y satisfacer a los clientes mediante un servicio de calidad.

a. División Industrial

Aquí son distribuidas reconocidas marcas y sus líneas de productos, así como maquinaria y equipo para la industria, de las cuales la organización es la representante, estos productos se encuentran disponibles en salas de ventas ubicadas en los departamentos de Santa Ana, Sonsonate, La Libertad, San Salvador, Zacatecoluca, Usulután, San Miguel, y la Unión.

b. División Mayoreo

Es la encargada de atender al sector de ferreterías del país, apoyado por un departamento técnico, conformado con personas capacitadas, para dar asistencia a los clientes en servicios de mantenimiento, instalación y reparación de los equipos que comercializa y arrenda la empresa, además la entidad cuenta con colaboradores especializados en el área de productos biomédicos.

c. División Médica

Esta división distribuye y arrenda equipos especializados en el ramo de la salud, como lo son equipos de monitoreo y oxígeno para las instituciones hospitalarias y clínicas particulares y pacientes en general.

d. División de Gases

Es la responsable de la distribución de gases para las áreas de la salud, industria, alimenticia, construcción, talleres, esto es realizado por la empresa hermana de OXGASA S A de C V, INFRA DE EL SALVADOR S.A. de C.V., con apoyo de las salas de ventas de la primera.

5. DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La empresa **OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR DE C V**, está formada por los Departamentos de Ventas, Mercadeo, Administración, y Servicio Técnico, los cuales colaboran entre sí para lograr los objetivos institucionales plasmados en la misión de la empresa y que además están compuestos por colaboradores profesionales con actitud de servicio al cliente.

a. Departamento de Ventas

Su función es la comercialización de los productos de las Divisiones Industrial, Médica, Mayoreo y Gases por Intermedio de la gerencia de Ventas, Sucursales, Ventas Central, División Médica y Representaciones.

b. Departamento de Mercadeo

La responsabilidad de este Departamento recae en la Gerencia de Mercadeo y son los encargados de planificar, organizar, dirigir, y controlar, el sistema de administración del inventario, la compra e importaciones de la compañía, las estrategias de mercadeo, el desarrollo de nuevos productos y mercados, la distribución y manejo de mercaderías, y al soporte técnico en ventas apoyados por las áreas de compras, distribución, administración de productos y soldadura.

c. Departamento de Administración

Es la responsable por intermedio de la Gerencia General de ejecutar mediante las Departamentos de Ventas, Mercadeo, Administración, y Servicio Técnico, los planes, lineamientos y directrices de la Junta Directiva de la entidad, dando orientación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, así como coordinar el plan de trabajo de las diferentes unidades de la empresa.

d. Departamento de Servicio Técnico

Sus principales funciones son las de dar asesoría, demostraciones, mantenimiento, y reparaciones de todos los equipos que la empresa comercializa a través del área de ventas o los variados equipos que son importados por medio de representaciones, por otro lado este departamento cuenta con colaboradores especializados en el área técnica de mecánica industrial, motores de combustión interna, electrónica electricidad entre otras.

e. Base legal

La base legal es el fundamento jurídico que rige el accionar de cualquier organización, y la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador no es la excepción, por lo antes mencionado a continuación se cita la base legal:

Constitución de la Republica de El Salvador

En la sección segunda artículos del 37 al 52, ver anexo 13

Código de Comercio de la República de El Salvador

Capítulo II, sección A, artículos del 44 al 48, sección B, artículos 49 y 50, sección C, artículos del 51 al 58, sección D, artículos del 59 al 72.

Capítulo III, , sección A, artículos del 73 al 77, sección B, artículos 78 al 87, sección C, artículos del 88 al 90, sección D, artículos del 91 al 92.

Capítulo IX, artículos del 306 al 314, ver anexo 14.

Ley de Impuesto Sobre la Renta

Título I, capítulo único, artículos del 1 al 4.

Título I, capítulo único, artículos del 5 al 11.

Título I, capítulo único, artículos del 12 al 27.

Título I, capítulo único, artículos del 28 al 33.

Título I, capítulo único, artículos del 34 al 42.

Título I, capítulo único, artículos del 43 al 47., ver anexo 15

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

Título I, Capítulo I, artículos del 4 al 10.

Capítulo II, artículos del 11 al 13.

Capítulo III, artículos del 14 al 15.

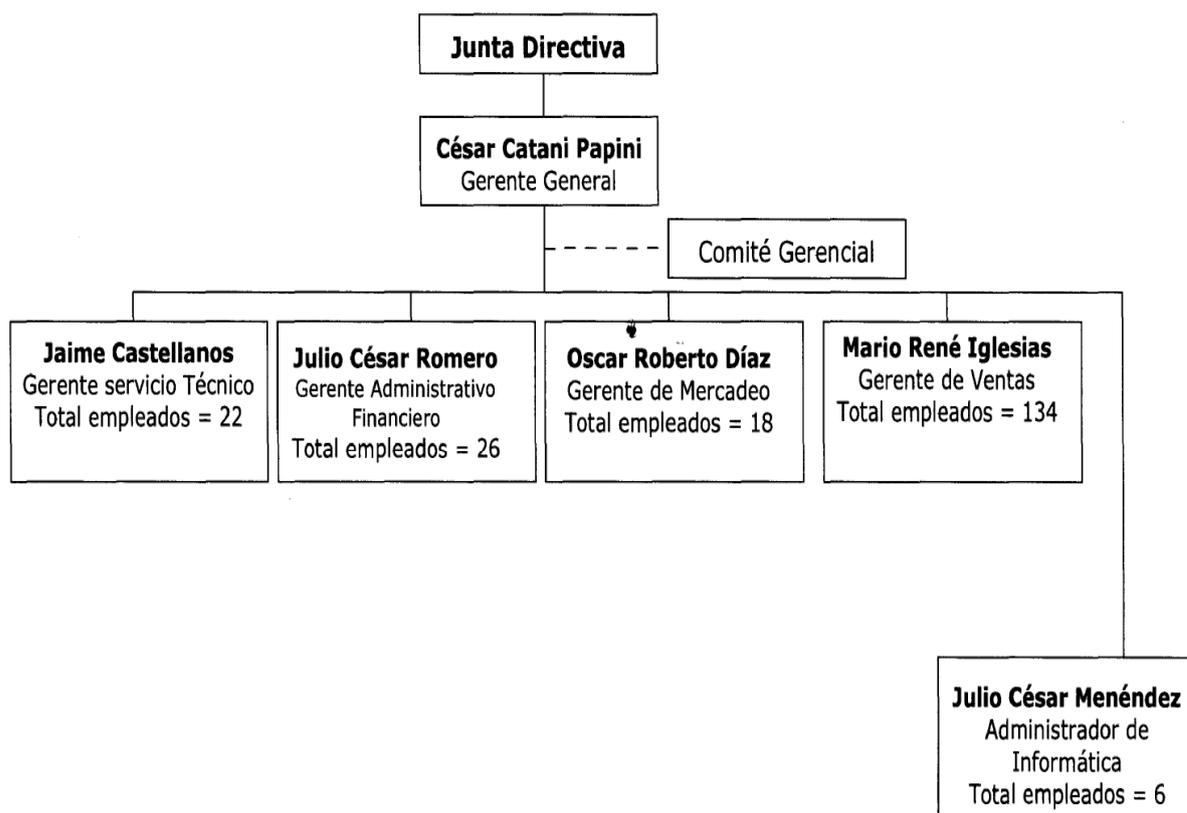
Capítulo IV, artículos del 18 al 19,.

Título II, capítulo I, artículos del 20 al 27., ve anexo 16

f. Organigrama de la empresa

Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos

Organigrama General Oxgasa de C.V.



TODOS LABORAN A TIEMPO COMPLETO.

ENERO,2006

6. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Los colaboradores son considerados el activo más importante de la empresa, por lo cual se tratará que su contratación, permanencia y desarrollo representen siempre una inversión favorable para la persona y para la organización.

POLÍTICAS

- Dirección y Autoridad sobre el Personal: El Gerente o Jefe de cada unidad es el jefe de su propio personal en los aspectos de autoridad, disciplina, motivación, relaciones internas y de su administración general, y es co-responsable con sus subalternos de los resultados de su unidad. La unidad de Recursos Humanos brinda asistencia y asesoría en administración de personal.
- Reclutamiento: La empresa toma en cuenta al personal existente para ocupar puestos de trabajo disponibles. Se recurre al reclutamiento externo, cuando en opinión de la empresa o sus representantes no se encuentre personal que satisfaga las exigencias y cualidades que se requieran para ocuparlo.
- Selección: La Unidad de Recursos Humanos colabora en el proceso de preselección de candidatos e informa a la Gerencia Funcional respectiva, el resultado de entrevista y pruebas psicológicas mediante un reporte. Cada departamento que requiere contratar personal realiza la entrevista, solicita referencias personales y laborales del candidato y luego define opciones y presenta propuesta con documentación al Gerente General para decidir conjuntamente y obtener la autorización escrita de las condiciones del contrato.
- Contratación: Definida la contratación se envía con razonable anticipación la documentación a Recursos Humanos para que esta efectúe los trámites administrativos correspondientes y proceda a desarrollar y coordinar la inducción general, siendo responsabilidad de cada departamento realizar la inducción específica. El jefe inmediato hará la evaluación del trabajo realizado en el periodo de prueba y será responsable de decidir la confirmación del nuevo empleado en el puesto.
- Capacitación y Desarrollo: La empresa proporciona la capacitación y el adiestramiento necesario al personal a través de la participación en cursos, seminarios, conferencias, etc. El colaborador deberá participar en los distintos eventos a que sea invitado, y será el jefe de cada unidad quien estará atento a que su personal reciba adecuada capacitación.

Se procurará impulsar el desarrollo personal del trabajador, con miras a que haga carrera dentro de la empresa.²

² / *Ibíd.* Pág.2

7. HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

La empresa se empeña en atender las disposiciones referentes a la seguridad personal y protección del medio ambiente, así como a crear un lugar de trabajo sin incidentes serios ni accidentes. Por lo que siempre procura brindar condiciones de trabajo seguras para los colaboradores, productos seguros para los clientes y un medio ambiente seguro en los lugares donde opera.

Es responsabilidad de cada colaborador trabajar siempre con seguridad, seguir los procedimientos con disciplina y tener iniciativa para advertir a otros, prácticas inseguras e informar sobre condiciones o situaciones inseguras que pongan en peligro la salud o la vida del personal o la propia.

REGLAS GENERALES DE SEGURIDAD

- Se prohíbe fumar en las instalaciones de la empresa. Esto aplica tanto a Empleados como Visitantes.
- Debe mantenerse siempre limpia y ordenada el área de trabajo para evitar accidentes.
- Deposite toda basura en los recipientes ubicados en su área de trabajo para tal fin.
- Mantenga aseados y ordenados los servicios sanitarios; al terminar de usarlos déjelos en las condiciones que le gustaría encontrarlos.
- Es obligatorio conocer los riesgos existentes en un lugar o actividad, y usar el equipo de seguridad que se le proporcione.
- No obstruya las salidas de emergencia, ni pasillos, respete las líneas de seguridad.
- No utilice o manipule equipo y maquinaria nueva que no conozca o no esté autorizado para su manejo.
- No limpie o engrase maquinaria o equipo en movimiento.
- Reporte equipo o maquinaria defectuosa al encargado de mantenimiento.
- Respete los señalamientos preventivos de seguridad e higiene del trabajo.
- Al efectuar reparaciones en equipos eléctricos, verifique que no haya energía eléctrica en el circuito y que se bloquee el interruptor correspondiente.
- Cuando utilice escaleras tome las precauciones debidas para evitar una caída.
- Conserve los pasillos libres de obstáculos, herramientas, sustancias resbalosas aceites u otros.
- Reporte los extintores defectuosos, descargados o fuera de su sitio.
- La seguridad en el manejo de los gases requiere de especiales cuidados y está normado en El Manual de Seguridad de Gases.

- Observe todos los rótulos e indicaciones de seguridad. Identifique bien la ubicación de los extintores de fuego a usarse en caso de incendio. No los manipule si no sabe hacerlo.
- Familiarícese con los planes de contingencia sobre como actuar en casos de emergencia.
- En caso de terremoto, incendio u otro, mantenga la calma y siga las indicaciones que se le den al respecto.

B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Existen varias definiciones de Clima Organizacional; Según Darío Rodríguez Mansia (1999), el Clima Organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo.

Así mismo, de todos los enfoques sobre la definición del Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor solidez es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

Además, el Clima Organizacional esta referido a las características del medio ambiente de trabajo las cuales varían de una empresa a otra y departamento en departamento y que son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en este, y que a su vez tienen repercusiones en el comportamiento laboral de estos.

En suma, el Clima en una organización es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Finalmente el Clima Organizacional se considera como el conjunto de características permanentes que describen a la organización y la diferencian de otras, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por otra parte, el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, por consiguiente es pertinente señalar que el Clima determina la forma en que el colaborador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.³

³ / Desler, Gary, Administración de Personal, México 1996, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición.

2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia principal del Clima Organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en el que se desenvuelve, por tanto es necesario para la organización de la dirección conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales de sus miembros.

Consecuentemente, de no contar con colaboradores calificados y bien motivados, será difícil que se logren los objetivos organizacionales con eficiencia.

3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las principales características del Clima Organizacional están:

- El Clima Organizacional tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actividades de los miembros de la organización, a su vez, afecta dichos comportamientos y actividades.
- Es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.⁴

4. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

Así mismo, cuando las funciones principales del Clima no se cumplen, causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de

⁴ / Cáceres, Alicia Margarita, et all, Propuesta para crear un Clima Organizacional adecuado para el Personal del Instituto Nacional de Empleados Públicos, (INPEP), UCA 2005.

aquellas que tienen autoridad y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas que integran la organización.

Por último, el Clima Organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación de los colaboradores, además con la experiencia está comprobado que la motivación influye grandemente en el tipo de clima y en el éxito o fracaso de los objetivos empresariales.⁵

5. ESTRATEGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las estrategias utilizadas para lograr una buena administración del Clima Organizacional son:

- Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida ; todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo satisfactorio.
- Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales, de esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- Entender la empresa como un todo, no se deben efectuar cambios ; si los hubiere, se pueden hacer de manera aislada para no generar un cambio de cultura en toda la organización.
- Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.
- El Clima Organizacional tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.
- Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

Así pues el Clima Organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actividades, conducta y valores de los trabajadores, y poner al descubierto las fortalezas y las debilidades de la fuerza laboral para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo.⁶

⁵ / Cuellar Espinosa, Gabriela María, et all, Propuesta para crear un Clima Organizacional adecuado para el personal administrativo de la Asamblea Legislativa de El Salvador, UCA 2005.

⁶ / Ibid, Pág. 12 , 4

C. FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. Definiciones

Entre las definiciones de Estructura Organizacional se puede citar a, Strategor: (1988)⁷, que define a la Estructura Organizacional como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Por otro lado, la Estructura Organizacional es definida por Mintzberg: (1984)⁸ como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La Estructura Organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Consecuentemente la Estructura Organizacional de cualquier empresa esta creada para cumplir un papel de guía y de referencia entre los distintos componentes de la misma como lo son los recursos económicos, financieros, tecnológicos, materiales, y la parte mas importante las personas, por otro lado de ella emanan los canales de comunicación, las líneas de autoridad, las relaciones entre departamentos, además ahí están plasmadas la misión visión, valores, así como los objetivos y metas empresariales, por tal razón es de suma importancia que las entidades cuenten con estructuras organizacionales sólidas y bien definidas. ⁹

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Una preocupación especial para los gerentes de las organizaciones grandes y exitosas es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor todos los cambios que se generan en un ambiente de globalización y aprovechar todas las áreas de oportunidad que esto lleva consigo.

Por consiguiente, lo primordial es preparar a las organizaciones para la consecución de un objetivo definido que le permita a la empresa competir en un determinado mercado.

⁷ / www.Gestiopolis.com

⁸ / Ibidem. 7

⁹ / Aporte de Grupo de Investigación

Consecuentemente, surge la necesidad de crear un ambiente apto para que el alma de la empresa, que son los colaboradores, como sistema humano y complejo de carácter único crean en un sistema de valores y obtenga así, su propia cultura.

Por lo antes expresado la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue una organización de las otras.

Además, la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, así mismo, cumple con varias funciones importantes al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer fundamentos reconocidos y aceptados para la toma de decisiones.¹⁰

En suma, los factores culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializan a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas.

a. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Cultura organizacional:

Es precisamente la forma de comportarse de los miembros de una determinada organización, ya sea esta una comunidad, organización social, gubernamental o con fines de lucro en donde sus patrones de comportamiento incluyen su lenguaje y uso de objetos y herramientas de trabajo.

Por otra parte, Maurice Thevetet, define la cultura organizacional como todo aquello que se comparte en la mente de los trabajadores de una organización o simplemente en los miembros de una comunidad como lo son los valores, creencias, políticas y practicas dentro de la misma.

Shein define la cultura organizacional como un "patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, mientras aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna y que ha sido experimentado lo suficiente para ser considerado valido y por lo tanto puede ser enseñado a los demás miembros de la organización.

¹⁰ / Aporte de Grupo de Investigación.

b. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Especifica los objetivos y los valores hacia donde debe dirigirse la organización y mediante los cuales han de medirse sus éxitos y sus méritos.
- Señala las adecuadas relaciones entre los individuos y la organización, es decir, el “contrato social” que regula lo que la organización debe esperar de sus miembros y viceversa.
- Indica como ha de controlarse el comportamiento en la organización y qué tipos de control son legítimos e ilegítimos.
- Pone de manifiesto qué cualidades y características de los elementos de la organización deben depreciarse, así como la manera de premiarlos o castigarlos.
- Enseña a los miembros de la organización la manera de cómo deben tratarse unos con otros, competitivamente o en colaboración, unidos o separados.
- Establece los métodos idóneos para tratar el ambiente externo: explotación dinámica, negociación responsable, exploración etc.

c. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y que son compartidos por los miembros de una organización en específico y ésta a su vez puede ser una fuerza positiva cuando es usada para reforzar metas y estrategias de la misma organización.

Existen diferentes culturas organizacionales que especifican los objetivos y valores hacia los cuales debe dirigirse una organización y mediante los cuales han de medirse sus éxitos y logros.

- **Cultura orientada hacia el poder:** Este tipo de cultura se caracteriza por ser autocrática y controlada desde el nivel superior de la organización, generando así una débil iniciativa y alta dependencia de los trabajadores, la docilidad se valora más que el rendimiento los recursos del jefe se utilizan excesivamente y los recursos de los demás se inutilizan.
- **Cultura orientada hacia el rol:** Se conoce también como cultura burocrática, en donde el control se ejerce y el conflicto interno se reduce a través de sistemas, reglas, procedimientos y responsabilidades claramente asignadas, los recursos son controlados por los sistemas y no por los individuos.
- **Cultura orientada hacia el logro:** En este tipo de cultura se valora el logro y la efectividad por encima de las exigencias de la autoridad o del procedimiento, la responsabilidad y la autoridad se colocan donde existe capacidad y puede cambiar rápidamente al cambiar la naturaleza de la tarea.

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las empresas están conformadas por elementos económicos, financieros, técnicos, materiales, y sobre todo humanos, estas siguen un proceso dinámico y adaptativo a los nuevos retos que presenta un mundo globalizado, aquí es donde el Desarrollo Organizacional juega un papel vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que mediante este se logra incorporar un proceso de cambio planificado, en todos los componentes de toda entidad, incluyendo redefiniciones de su estructura, cultura, misión, y visión.

Por otro lado, CHIAVENATTO (1993), define el Desarrollo Organizacional de la siguiente manera:

“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”.

Así mismo, el Desarrollo Organizacional define esta definido como: “Actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio del diagnóstico y una administración de la Cultura Organizacional, más eficiente y colaborativa”, Stoner, Freeman, y Gilberto (1996).

En suma, por lo expresado anteriormente toda empresa debe de estar preparada para afrontar proactivamente lo que sucede a su alrededor y en su interior, por intermedio del diagnóstico temprano, e iniciar los procesos de cambios necesarios para de esa forma no perder competitividad, y alcanzar los objetivos y metas corporativos trazados.¹¹

4. LA MOTIVACIÓN

Toda empresa que quiera llevar a buen término sus objetivos y metas, y cumplir con la misión y visión plasmadas en la Estructura Organizacional de la misma debe de contar con colaboradores altamente motivados, de otra forma la organización enfrentaría serios problemas, ya que un colaborador desmotivado bajara su desempeño, y se creará un Clima Organizacional desfavorable para la entidad. Consecuentemente, la Motivación es calificada como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer

¹¹ / Aporte Grupo de Investigación.

alguna necesidad personal. Más hace énfasis que este enfoque se limitará al esfuerzo por alcanzar las metas de la organización a efecto de proyectar el interés particular, por la conducta laboral.¹²

Así mismo, Valenzuela González (1999), define a la Motivación como el conjunto de estados y procesos internos de las personas que despiertan, dirigen y sostiene una actividad determinada.

Sumado, a lo anterior existen muchas investigaciones sobre la motivación humana entre las mas importante esta la de la pirámide de necesidades, y la teoría de las motivaciones higiénicas.

- **Teoría de la pirámide de las necesidades:** Abraham Maslow, sostiene que el ser humano tiene deseos, los cuales están destinados a la consecución de objetivos y metas, además, enuncia diferentes escalas de necesidades desde las inferiores hasta las superiores, y pueden adaptarse al entorno organizacional, ellas son: Las necesidades Fisiológicas, Seguridad, Sociales o de pertenencia, Estima, y de Autorrealización.
- **Teoría de las Motivaciones Higiénicas:** Frederick Herzberg, creó esta teoría a partir de la teoría de las necesidades humanas de Maslow, y creó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos, los clasificó en superiores e inferiores, los factores de higiene y motivadores; los factores de higiene están referidos a los elementos del medio ambiente que intervienen en el quehacer laboral del colaborador, los que a su vez deben ser atendidos con especial cuidado para evitar la insatisfacción en el trabajo; por otro lado, en lo que a los factores motivacionales respecta, los colaboradores tienen que estar en los puestos de trabajo y tareas que les corresponda según su capacidad, así el colaborador se creará un sentimiento de autorrealización, mediante el reconocimiento de su labor profesional.

5. LA COMUNICACIÓN

La Comunicación es el proceso que tienen las personas para transmitir a otras sus ideas, pensamientos, emociones, e inquietudes, por tal razón es de suma importancia que en la Estructura Organizacional de toda empresas existan los canales adecuados, para que fluya la comunicación, esto a la postre servirá para fortalecer el Clima Organizacional dentro de las entidades, ya que no existirán malos entendidos entre las distintas áreas de la organización, ni entre los colaboradores de la misma.

Para Flippo B., Munsinger Gary M. (1982), la Comunicación es el acto de participar una idea o entendimiento común a otra persona y abarca todo tipo de comportamiento que ejecuta un intercambio de ideas.

¹² / Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, Sexta Edición Prentice Hall.

Por consiguiente existen diversas formas para comunicarse dentro de las organizaciones, entre las cuales están.¹³

- **Comunicación Formal e Informal:** En la Comunicación Formal el mensaje es enviado, transmitido, y recibido por intermedio de un procedimiento establecido por la dirección de la organización, por otro lado la Comunicación Informal es la que prevalece en la gran mayoría de entidades, es la que está afuera de los canales institucionales, además puede ser factor determinante en el Clima Organizacional, y las Relaciones interpersonales dentro de la empresa.
- **Comunicación Oral y Escrita:** Cuando existe cierto grado de confianza entre las personas, o simplemente se requiere agilizar la Comunicación, estas optan por la Comunicación Oral, por otra parte, la Comunicación Escrita es usada por las personas, que le quieren dar formalidad, exactitud y precisión.
- **Comunicación Descendente, Ascendente y Lateral:** La Comunicación descendente es la que pasa de arriba hacia abajo, pasando por todos los niveles jerárquicos de las empresas, por medio de ella la altas gerencias transmiten las directrices al resto de los miembros de la organización; por otra parte la Comunicación Ascendente es la que emana de abajo para arriba, es decir cuando los colaboradores tiene alguna inquietud o sugerencia que hacer a sus jefaturas; finalmente, la Comunicación Lateral u Horizontal es de vital importancia para las entidades, ya que ahí es donde los departamentos, intercambian la información unos con otros que sirven para el correcto funcionamiento de la empresa.
- **Barreras de la Comunicación:** Como en todo proceso, nada es perfecto, y la Comunicación no escapa a ello, por consiguiente en cualquier etapa de ella surgen mensajes mal expresados, traducciones defectuosas, faltas de atención, adelantos de juicios, y malas interpretaciones del receptor, las cuales no permiten que los mensajes se entiendan a cabalidad lo que puede perjudicar el quehacer de los distintos elementos de la organización.

6. LIDERAZGO

Debe haber por parte de los jefes que son los líderes dentro de cada organización valoración del personal al que dirigen, promoviendo la participación de cada uno de sus subalternos, de la misma

¹³ / Adalberto Chiavenato. Administración. Proceso Administrativo, Tercera edición. Mac. Graw Hill.2001.

manera los jefes deben gozar de prestigio como empleados de la unidad que conocen su trabajo y poseen habilidades en el desempeño de sus actividades laborales.

Consecuentemente el Liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa; además, al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo; así mismo, el líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica que la persona debe mirar primero dentro de sí misma, así se conocerá, y luego entenderá a los demás y reflejará lo que quiere lograr para alcanzar el éxito; en suma, este análisis lleva al líder a entenderse para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño como líderes, sea para beneficio personal, o de la organización; finalmente la esencia del Liderazgo son los seguidores, en otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla; además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

a. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE LIDERAZGO

- Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.
- El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".
- Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"
- Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que " se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.
- Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".¹⁴

Cabe señalar que aunque el Liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de

¹⁴ / www.gestiopolis.com

administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas, en otras palabras, una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar, en cambio otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, en consecuencia, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

b. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo dentro de las organizaciones es importante debido a lo siguiente:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

d. TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo, por tal razón actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas, en consecuencia, históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta), ellas son:

- **Edad del liderazgo de conquista:** Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- **Edad del liderazgo comercial:** A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- **Edad del liderazgo de organización:** Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar, consecuentemente la gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer", en suma, la medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- **Edad del liderazgo e innovación:** A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación; los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
- **Edad del liderazgo de la información:** Las tres últimas edades se desarrollaron extremadamente rápido (empezó en la década del 20), por tal motivo, es evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información, el líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.
- **Liderazgo en la "Nueva Edad":** Las características que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado, pero no se puede predecir qué habilidades especiales van a necesitar los líderes en el futuro, por tal motivo solo se hacen conjeturas probables; Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar conocer como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo, así mismo aprenderán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos, además, tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo y deberán desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea, también tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.¹⁵

e. ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores, consecuentemente, los tipos de liderazgo más importantes han sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, así mismo no delega su derecho a tomar decisiones finales y

¹⁵ / www.gestiopolis.com

señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

- **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien", este líder es guía y control.

7. RELACIONES INTERPERSONALES

El éxito que experimente cualquier persona en la vida depende en gran parte de la manera como se relacione con las demás, esto es trasladado al mundo empresarial, ya que si hay buenas relaciones entre los colaboradores de una entidad, esto conllevará a que las organizaciones obtengan sus metas y objetivos con eficiencia.

En consecuencia las Relaciones Interpersonales dentro de una entidad representan esfuerzos individuales de los colaboradores que al unirlos alcanzan un objetivo ya determinado por las altas directrices de la organización.

Esquematzación gráfica de donde deriva las Relaciones Interpersonales en una organización.¹⁶

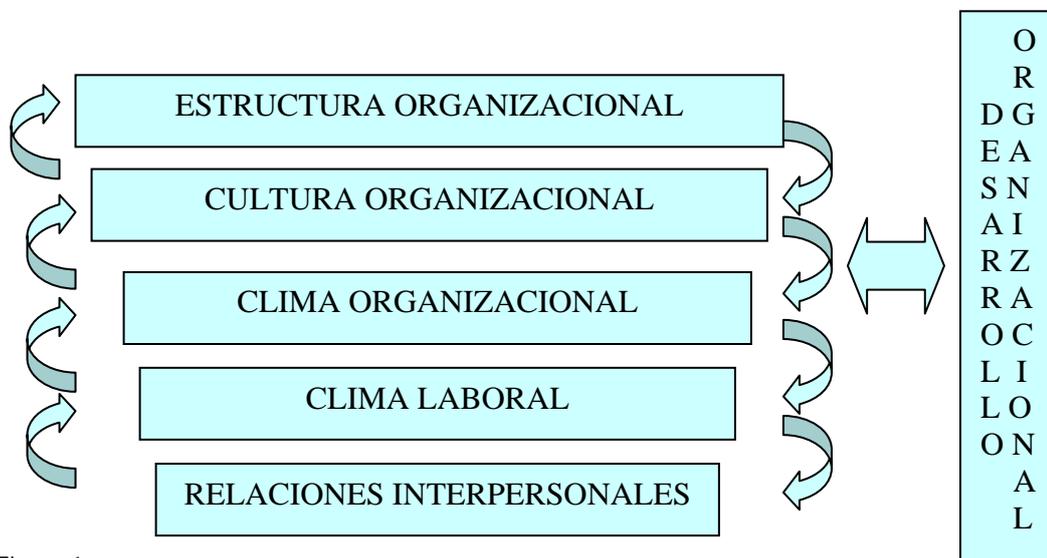


Figura 1

El diseño anterior, representa la descripción gráfica, de donde se desprende las Relaciones Interpersonales, siendo el punto de partida la Estructura Organizacional de la empresa, que es donde está plasmada la misión, visión, objetivos, y valores de toda entidad, teniendo esto las empresas deben de crear su propia Cultura Organizacional de trabajo, acorde a la Estructura; si la Cultura es

¹⁶ / Diseño aportado por el grupo de investigación.

sólida, el Clima Organizacional también lo será, fortaleciendo a su vez el Clima Laboral y finalmente las Relaciones Interpersonales, luego, existe una retroalimentación y el proceso se da a la inversa, finalmente todo lo anterior debe de estar sujeto a un adecuado Desarrollo Organizacional.

8. PUESTOS DE TRABAJO

Los Puestos de Trabajo en las organizaciones deben de ser diseñados acorde a las necesidades que plantea la Estructura Organizacional en la empresa en lo que a su declaratoria de misión, visión, valores y objetivos se refiere, en otras palabras quiere decir que la persona o colaborador que aspira a un puesto dentro de una organización debe de adaptarse al puesto y no al contrario.

Consecuentemente, al momento de elaborar las pruebas a que son sometidas los aspirantes a colaboradores en el proceso de reclutamiento, selección, y contratación, deberá tomarse en cuenta los retos que emanan de la Estructura Organizacional, esto dará como resultado, a un colaborador que estará realizando en sus funciones, ya que no es subestimado o sobrestimado en sus capacidades y por lo tanto su desempeño será el mejor, solidificando de esa manera, la Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional ¹⁷.

9. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

El Ambiente Físico de Trabajo, es uno de los factores que afectan el Clima Organizacional en cualquier organización, ya que la existencia inadecuada de las condiciones físicas de las instalaciones donde se realizan las actividades como lo son la temperatura, el ruido, la iluminación, lugares de descanso, servicios sanitarios, pueden contribuir negativamente al desempeño en el trabajo, y son fuentes de desmotivación que a la postre perjudicará la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Así mismo, el Ambiente Físico de Trabajo se define como: " El lugar o espacio físico determinado, que se asigna a un colaborador o grupo, para que desarrollen sus labores".¹⁸

Consecuentemente, toda empresa debe de brindar todas las comodidades físicas ambientales para que sus colaboradores efectúen sus labores con eficiencia, y por lo tanto mantener a las personas motivadas para conseguir las metas y objetivos propuestos.

¹⁷ / Aporte Grupo de Investigación.

¹⁸ / Definición Grupo de Investigación.

D. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La Evaluación del Clima Organizacional, representa una técnica administrativa basada en ciertas dimensiones que miden el sentir y pensar de los colaboradores de cualquier empresa sobre su trabajo, compañeros, jefes, políticas y objetivos de la empresa, los cuales pueden afectar el rendimiento del colaborador, y por consiguiente el de la entidad; por otro lado, las dimensiones pueden ser determinadas por las necesidades de cada organización, para el caso de la Propuesta de un modelo de Clima Organizacional para la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de CV, OXGASA de C V, se han determinado las siguientes dimensiones o componentes:

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta dimensión esta referida a la forma cómo la empresa se encuentra estructurada, y mide el grado de conocimiento que tiene el colaborador sobre la misión, visión, políticas, valores, y objetivos plasmados por las directrices de la entidad.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La dimensión Cultura Organizacional tiene por objeto medir la absorción y acoplamiento que tienen los colaboradores de cualquier empresa a las creencias, mitos y valores que existen en las organizaciones y sus consecuencias en el desempeño en el trabajo.

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Esta dimensión indica si los colaboradores de cualquier entidad están preparados ante los cambios emanados por las altas esferas de las empresas, que surgen por los nuevos retos que plantea el mundo moderno.

4. MOTIVACIÓN

La dimensión motivación da la pauta para conocer si los colaboradores en las empresas, tienen todas sus necesidades satisfechas, lo cual llevará a los mismos a un excelente desempeño en sus labores.

5. LA COMUNICACIÓN

Esta dimensión examina las distintas formas que tienen las organizaciones para comunicarse entre sus diferentes áreas, y colaboradores internos como externos que la conforman.

6. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Esta dimensión evalúa las formas o estilos de liderazgo practicados en cualquier empresa, al mismo tiempo, evalúa la capacidad de influencia del líder en sus colaboradores para conseguir los objetivos y metas trazados, y la mejora del desempeño laboral.

7. RELACIONES INTERPERSONALES

En esta dimensión se mide la satisfacción de los colaboradores de alternar con sus compañeros de labores, de la misma forma, se conoce si estos están comprometidos con la consecución de un objetivo en común que beneficiará a la organización.

8. PUESTOS DE TRABAJO

La dimensión Puestos de Trabajo mide el grado de satisfacción que tiene el colaborador con el puesto de trabajo en el cual desempeña sus labores, así mismo descubre las posibles fuentes de desmotivación que puedan afectar su desempeño.

9. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Esta dimensión estudia el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en las empresas con relación a las instalaciones tangibles en su puesto de trabajo, lugares de recreación, comedores, servicios sanitarios, etc.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR, OXGASA DE CV, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Para la elaboración de este capítulo se tomaron en cuenta todos los componentes que ayudan a realizar una investigación de campo, como lo son los métodos y técnicas de investigación, tamaño de la muestra, instrumentos de recolección de información, etc., posteriormente se describieron los resultados que sirvieron de base para efectuar el diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en la empresa en estudio, y dar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La finalidad primordial de la investigación de campo que tuvo lugar en la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV, fue determinar el Clima Organizacional por intermedio de la evaluación de diversos factores que lo afectan, y así poder conocer los motivos y las condiciones que llevan a los colaboradores de la empresa tener un determinado desempeño en sus labores.

Por lo antes expuesto, se recabo información que permitió elaborar el diagnóstico de la situación actual que vive la empresa, y posteriormente proponer un modelo de Clima Organizacional para la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV, que ayudará a mejorar el desempeño de los colaboradores de la misma.

B. OBJETIVOS

a. GENERAL

Determinar las condiciones actuales en que se encuentra la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV, en lo que al Clima Organizacional respecta, para así elaborar el diagnóstico que ayudará a proponer un modelo sobre el mismo.

b. ESPECÍFICOS

- Medir el grado de conocimiento y absorción que tienen los colaboradores en lo referente a la Estructura, Cultura, y Desarrollo Organizacional, para saber como afecta el desempeño de laboral.
- Identificar y evaluar los aspectos más relevantes, como lo son la Motivación, la Comunicación, el Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puestos de Trabajo, y Ambiente Físico, que afectan el Clima Organizacional en la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV.
- Determinar las Conclusiones y Recomendaciones pertinentes a las autoridades de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados en la investigación de campo fueron los siguientes ¹⁹ :

a. Método Hipotético Inductivo

Este método es el que parte de hechos particulares a los generales; que es lo que se hizo en la investigación, ya que se partió de los componentes individuales que afectan el Clima Organizacional, para posteriormente llevarlos a todo Clima de la empresa.

b. La observación

Es el método más sencillo, y se utilizó para verificar en el lugar donde se hizo la investigación, el actuar de los colaboradores, el ambiente físico de trabajo, que posteriormente reforzaron las conclusiones y recomendaciones.

2. RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de datos fue realizada por intermedio de las siguientes fuentes:

¹⁹ /Bonilla Gidalberto, Conceptos Fundamentales de Estadística, UCA Editores, 5 Edición, 1989.

a. Fuentes primarias

La fuente primaria es la que se extrajo de la investigación de campo; es decir la información primordial sobre el Clima Organizacional en la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV, se obtuvo por intermedio de cuestionarios que fueron llenados por los colaboradores, la observación directa, y además se realizó una entrevista con la gerente de Recursos Humanos.

b. Fuentes secundarias

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

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron ²⁰:

a. La encuesta

Que consistió en pasar un sondeo a los colaboradores sobre los elementos o componentes que tienen relación con el Clima Organizacional, con el fin de obtener información clave sobre estos.

b. La entrevista

Esta fue dirigida a la gerente de Recursos Humanos de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV, con el objeto de conocer como analizaba el comportamiento de sus colaboradores.

c. La observación directa

Que consistió, en que los miembros del equipo de investigación se presentaron a las instalaciones de la organización Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV .

²⁰ / Ibid, pág. 28

$$n = \frac{1.96 \times 0.75 \times 0.25 \times 206}{0.05^2 (206 - 1) + 0.75 \times 0.25 \times 1.96^2} \quad \text{donde: } n = 120$$

Nota: Para obtener los valores de p y q, se realizo una prueba piloto, ver anexo # 1

5. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La tabulación e interpretación de datos se efectuó con ayuda del programa de cálculo Microsoft Excel, utilizando el siguiente formato:

Componente: _____

Pregunta X

Objetivo: _____

Cuadro X

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5			
De acuerdo	4			
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3			
En desacuerdo	2			
Totalmente en desacuerdo	1			
Total		120	100%	

Comentario: _____

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Primeramente, antes de realizar el diagnóstico del Clima Organizacional para cada componente investigado, se da el diagnóstico general según los resultados obtenidos por el estudio de campo efectuado en la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV, lo cual se hizo por intermedio de la fórmula aportada por el siguiente manual ²²:

$$CO = \frac{\sum X}{54(5)(N)}$$

En donde:

$\sum X$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios.

54 = Representa el total de preguntas en cada cuestionario.

5 = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N = Representa el total de colaboradores que contestaron los cuestionarios.

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

Estado del clima	Intervalo
Crítico	0.0 – 20 %
Bajo	20.1 – 40 %
Promedio	40.1 – 60 %
Destacado	60.1 - 80 %
Optimo	80.1 – 100 %

Según el estado del Clima Organizacional resultante, se toman las siguientes pautas de control:

²² / Rodríguez Ortíz, Sonia Maricela, et all, Diagnóstico y Propuesta de Programa de Clima Organizacional para la Motivación en el Desempeño Laboral del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP.

Estado	Pauta de Control
Crítico	El Clima Organizacional se encuentra en pésimo estado y es necesario tomar medidas urgentes para mejorarlo.
Bajo	El Clima Organizacional está malo y es necesario tomar medidas a corto plazo.
Promedio	El Clima Organizacional está en deterioro, y es necesario tomar acciones a corto plazo para fortalecerlo.
Destacado	El Clima Organizacional es muy bueno o posee buenas condiciones y deben implementarse planes de acción a largo plazo.
Optimo	Cuando el Clima Organizacional se encuentra en estado optimo, quiere decir que hay una satisfacción casi total y las directrices de la dirección son apropiadas.

Evaluación general del Clima Organizacional en la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV

Aplicando la fórmula: $CO = \frac{\sum X}{54(5)(N)}$, y sustituyendo valores se obtiene:

$$CO = \frac{\sum 17733}{54(5)(120)} = \frac{17733}{32400} = 0.5473 \times 100 \% = 54.73 \%$$

Este resultado quiere decir que el Clima Organizacional en la empresa investigada está en un nivel promedio, pero en deterioro, y según las pautas de control, las autoridades de la organización deben de tomar acciones a corto plazo para evitarlo y luego fortalecerlo.

Los resultados o puntajes obtenidos en los cuestionarios llenados por cada uno de los colaboradores de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV, son resumidos en la siguiente tabla:

Puntaje obtenido en los cuestionarios llenados por cada uno de los colaboradores de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA DE CV., resumen.

Colaborador	Puntaje obtenido	Colaborador	Puntaje obtenido	Colaborador	Puntaje obtenido
1	138	41	142	81	144
2	140	42	150	82	140
3	142	43	152	83	142
4	144	44	143	84	158
5	148	45	145	85	156
6	132	46	146	86	158
7	133	47	143	87	152
8	140	48	152	88	148
9	145	49	158	89	152
10	142	50	152	90	163
11	148	51	145	91	162
12	141	52	140	92	152
13	150	53	150	93	139
14	152	54	144	94	152
15	149	55	152	95	152
16	130	56	160	96	156
17	133	57	142	97	158
18	135	58	156	98	159
19	139	59	151	99	158
20	153	60	148	100	142
21	140	61	143	101	159
22	132	62	138	102	144
23	135	63	145	103	158
24	152	64	140	104	139
25	153	65	150	105	145
26	151	66	158	106	138
27	150	67	156	107	145
28	158	68	135	108	149
29	150	69	160	109	142
30	158	70	140	110	158
31	135	71	145	111	152
32	139	72	148	112	158
33	148	73	137	113	150
34	160	74	148	114	152
35	138	75	159	115	158
36	156	76	148	116	153
37	132	77	149	117	145
38	145	78	158	118	152
39	150	79	154	119	148
40	139	80	148	120	160
Subtotal	5755		5930		6048
Total Puntaje General					17733

Cuadro 1

Nota: Los puntajes mostrados por cada colaborador, es el resultado de la sumatoria del puntaje obtenido por cada una de las 54 preguntas que contiene el cuestionario, cabe recordar que las respuestas iban desde: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, hasta totalmente de acuerdo, con una puntuación por respuesta de 1 a 5 respectivamente, así es como se obtuvo el puntaje total de 17733.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos del Clima Organizacional por los distintos componentes investigados:

Resultados obtenidos del Clima Organizacional por componente

Componentes	Puntos	Ver Anexos
Estructura Organizacional	1764	3
Cultura Organizacional	1793	4
Desarrollo Organizacional	1738	5
Motivación	2107	6
Comunicación	2099	7
Liderazgo	2041	8
Relaciones Interpersonales	2142	9
Puestos de Trabajo	2011	10
Ambiente Físico de Trabajo	2038	11
Total	17733	

Cuadro 2

1. DIAGNÓSTICO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Este componente esta referido a la forma cómo la empresa se encuentra estructurada, y mide el grado de conocimiento que tiene el colaborador sobre la misión, visión, políticas, valores, y objetivos plasmados por las directrices de la entidad.

$$CO = \frac{1764}{6(5)(120)} = \frac{1764}{3600} = 0.4900 = 49.00 \%$$

El Clima en este componente está en un nivel Promedio.

Los resultados obtenidos a partir de la investigación de campo realizada son los siguientes:

- En relación a la visión de la empresa; cuadro 1 anexo 3 tabulación Estructura Organizacional; un 65% de los colaboradores expresó su desconocimiento, falta de entendimiento y proyección para conseguirla, por otra parte, 27% contestó lo contrario, y un reducido 4%, se mostró indiferente o neutral.
- En lo que a la misión institucional se refiere; cuadro 2 anexo 3 tabulación Estructura Organizacional; un porcentaje representativo de colaboradores, 48%, expresó su desconocimiento, y falta de entendimiento e identificación, seguido por un 25%, que opinó todo lo contrario, por ultimo se tiene a los que se mostraron neutrales o indiferente con un 27%.
- Con lo que respecta a los objetivos institucionales; cuadro 3 anexo 3 tabulación Estructura Organizacional; la mayor parte de los colaboradores, 66%, externo desconocimiento, y falta de compromiso hacia los objetivos, seguido por los que opinaron diferente con un 21%, finalmente, un 13%, de las personas contestaron en forma neutral o indiferente.
- Con lo que respecta a las políticas de la empresa; cuadro 4 anexo 3 tabulación Estructura Organizacional; un 50%, de los colaboradores dijeron que desconocen las políticas, seguido por las personas que se mostraron indiferentes o neutrales en un 32%, finalmente un 18%, afirmó conocer las políticas de la empresa.
- En lo referido a los niveles jerárquicos de la empresa; cuadro 5 anexo3 tabulación Estructura Organizacional; las personas en mayor proporción, 65%, contestaron que tienen dudas sobre los niveles jerárquicos de la empresa, seguido por un 23%, que opinaron lo contrario, finalmente un reducido porcentaje se mostró indeciso o neutral con un 12%.
- En cuanto al conocimiento de las estrategias empresariales de la empresa, y si el colaborador se esfuerza por cumplirlas; cuadro 6 anexo 3 tabulación Estructura Organizacional; el 55%, mostró un nivel inadecuado de conocimiento y esfuerzo por cumplirlas, en contraposición un 17%, opinó diferente, finalmente un 26%, mostró su indiferencia o neutralidad.

2. DIAGNÓSTICO CULTURA ORGANIZACIONAL:

El componente Cultura Organizacional tiene por objeto medir la absorción y acoplamiento que tienen los colaboradores de la empresa a las creencias, mitos y valores que existen en la organización y sus consecuencias en el desempeño en el trabajo.

$$CO = \frac{1793}{6(5)(120)} = \frac{1793}{3600} = 0.4981 = 49.81 \%$$

El Clima en este componente está en un nivel promedio.

Los resultados obtenidos en este componente son los siguientes:

- La mayor parte de los colaboradores; cuadro 1 anexo 4 tabulación Cultura Organizacional, opinaron en un 64%; que desconocen y tienen nula identificación con los principios que promueve la empresa, otro 8%, contestó en forma indecisa o indiferente, finalmente, un porcentaje de personas opinó en un 28%, que si conocen los principios que promueve la empresa y se sienten identificados con ellos.
- En lo que a los valores promovidos por la entidad respecta; cuadro 2 anexo 4 tabulación Cultura Organizacional; una proporción de 48% de colaboradores opinó que si conocen y se identifican con los valores promovidos por la empresa, seguido por un 45%, que respondió lo contrario, por ultimo un 8% mostró indiferencia o indecisión ante lo cuestionado.
- En cuanto al fomento del compañerismo y respeto; cuadro 3 anexo 4 tabulación Cultura Organizacional; un 35%, de los colaboradores contestó en forma negativa, por otro lado el 33%, aseveró que el fomento del compañerismo y respeto les es indiferente, por ultimo, un 32%, opinó que si los fomenta.
- Cuando se consultó a los colaboradores que si el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos empresariales; cuadro 4 anexo 4 tabulación Cultura Organizacional; el 69%, contestó que el trabajo en equipo le era indiferente, por otro lado un 12%, opinó que es importante, finalmente, un 18%, afirmó su neutralidad o indecisión.
- La mayor proporción de los colaboradores que fueron sometidos al sondeo, aseguraron en un 63% ;cuadro 5 anexo 4 tabulación Cultura Organizacional; que una adecuada comunicación, es irrelevante para el desarrollo de el trabajo, así mismo el 21%, contesto lo contrario, finalmente, el 16%, mostró su neutralidad o indiferencia ante el planteamiento realizado.
- En lo referente de que si el colaborador se siente tratado como parte importante de la empresa, y no como un simple recurso; cuadro 6 anexo 4 tabulación Cultura Organizacional ;la mayor parte de las personas contestaron en un 79%, que no se siente tratado como parte importante, mientras que otra proporción de 17%, opinó que si se siente tratado como parte importante de la organización, por ultimo, un 4%, respondieron en forma neutral.

3. DIAGNÓSTICO DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Este componente indica si los colaboradores de la entidad están preparados ante los cambios emanados por las altas esferas de las empresas, que surgen por los nuevos retos que plantea el mundo moderno.

$$CO = \frac{1738}{6(5)(120)} = \frac{1738}{3600} = 0.4827 = 48.27 \%$$

El Clima en este componente está en un nivel promedio.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo son los siguientes:

- En cuanto a la pregunta de que si el colaborador no siente incertidumbre cuando se le asignan funciones diferentes a las que hace; cuadro 1 anexo 5 tabulación Desarrollo Organizacional; una proporción de 49%, respondió que siente incertidumbre, mientras un 36%, contestó lo contrario, así mismo un menor porcentaje, 15%, manifestó una indecisión al contestar.
- En lo referido si al colaborador le agrada cuando tiene que ir a seminarios de capacitación, creados por la dirección de la empresa; cuadro 2 anexo 5 tabulación Desarrollo Organizacional; la mayor parte de las personas aseveró en un 71%, que le desagrada, mientras tanto un 21%, opinó lo contrario, por ultimo en menor porcentaje, 8%, están los que respondieron en forma indiferente.
- En relación a la pregunta de que si el colaborador no tiene dificultad para entender y adaptarse a un nuevo jefe; cuadro 3 anexo 5 tabulación Desarrollo Organizacional; ellos dijeron en mayor proporción, 60%, que si tienen dificultad, seguido por un 16%, que opinó diferente, y finalmente, un 24%, de personas manifestaron su indecisión.
- En lo referido a la mejora constante; cuadro 4 anexo 5 tabulación Desarrollo Organizacional; los colaboradores manifestaron en mayor proporción, 51%, que es la manera más importante para no quedarse estancado ante los nuevos retos, así mismo, un 33%, contesto lo contrario, y un 16%, le es indiferente la mejora continua.
- Cuando se les pregunto a los colaboradores, de que si son tomados en cuenta para los ascensos ante su superación personal y experiencia; cuadro 5 anexo 5 tabulación Desarrollo Organizacional contestaron en mayor proporción, 76%, que no se les tomaba en cuenta, seguido, por lo que les resulta indiferente, 13%, finalizando, con los colaboradores que respondieron que sí se les toma en cuenta, 11%.

- Referente a la pregunta que si al colaborador es involucrado y tomada en cuenta su opinión antes los cambios; cuadro 6 anexo 5 tabulación Desarrollo Organizacional; respondieron en mayor porcentaje, 73%, que no se les involucra ni es tomada en cuenta su opinión, seguido por los que les resulta indiferente, 13%, y finalmente una proporción de 14%, que contestaron que efectivamente se les involucra y opinan ante los cambios.

4. DIAGNÓSTICO MOTIVACIÓN

El componente motivación da la pauta para conocer si los colaboradores en la empresa, tienen sus necesidades básicas satisfechas, lo cual llevará a los mismos a un excelente desempeño en sus labores.

$$CO = \frac{2107}{6(5)(120)} = \frac{2107}{3600} = 0.5853 = 58.53\%$$

El Clima en este componente está en un nivel destacado.

Los resultados de este componente son los siguientes:

- Con relación al compromiso del colaborador hacia la empresa para alcanzar los objetivos individuales y colectivos; cuadro 1 anexo 6, tabulación Motivación; una proporción de 46%, aseguró que no siente un compromiso, seguido por un 17%, que le resulta indiferente, y otro porcentaje representativo de 23%, contesto que si siente un compromiso con la empresa.
- En lo referido al trato recibido de sus superiores; cuadro 2 anexo 6, tabulación Motivación; una proporción de los colaboradores respondió en un 31%, que no se siente estimulado a mejorar su desempeño, seguido por un porcentaje de 44%, que opinó diferente, finalmente están los que contestaron en forma indiferente con un porcentaje de 25%.
- En lo que se refiere a que el si el colaborador siente agrado cuando es reconocida su calidad en el trabajo ; cuadro 3 anexo 6, tabulación Motivación; un 58%, contestó que si le agrada que reconozcan su calidad en el trabajo, así mismo un 26%, respondió todo lo contrario, y una menor parte de 16%, respondió que le era indiferente.
- Al preguntar a los colaboradores si la estabilidad laboral que les da la empresa le estimula a realizar de mejor manera su trabajo; cuadro 4 anexo 6, tabulación Motivación; la mayor parte 61%, contestó que la estabilidad laboral no es motivo para realizar mejor su trabajo, así mismo un 27%, respondió lo contrario, finalmente un 12%, aseguró sentirse indiferente.
- En concordancia con la pregunta de que si al colaborador le es importante descubrir nuevas maneras de realizar su trabajo; cuadro 5 anexo 6, tabulación Motivación; una proporción

aseveró en un 50%, que no le es importante, mientras que un 40%, opinó distinto, y una menor proporción de sondeados, 10%, respondió con indiferencia.

- De acuerdo a la pregunta de que si el colaborador estaba satisfecho en el trabajo, y que lo hacia no solo por la paga; cuadro 6 anexo 6, tabulación Motivación; una parte respondió en un 44%, que no estaba satisfecho y que solo lo hacia por la paga, por otra parte, un 38%, contestó lo contrario, y finalmente, una menor parte de sondeados opinó en un 18%, que le resultaba indiferente.

5. DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN

Este componente examina las distintas formas que tienen la organización para comunicarse entre sus diferentes áreas, y colaboradores internos como externos que la conforman.

$$CO = \frac{2099}{6(5)(120)} = \frac{2099}{3600} = 0.5831 = 58.31\%$$

El Clima en este componente está en un nivel promedio.

Los resultados de la investigación son lo siguientes:

- Con relación a que la comunicación en la empresa es abierta y flexible; cuadro 1 anexo 7, tabulación Motivación; los colaboradores opinaron en un 42%, que si es abierta y flexible, seguido por los que respondieron lo contrario con un porcentaje de 40%, por ultimo están los que contestaron en forma indecisa o indiferente en un 18%.
- En lo que respecta a que si el colaborador se siente tranquilo al comunicarle a su superior los problemas de trabajo; cuadro 2 anexo 7, tabulación Motivación; un 43%, de la personas respondió que si se siente tranquila, por otro lado un 34%, contestó diferente, y una menor proporción de sondeados opinó con indiferencia en un 23%.
- En lo referido a que si la comunicación actual permite al colaborador realizar eficientemente su trabajo; cuadro 3 anexo 7, tabulación Motivación; la mayor parte opinó positivamente en un 41%, así mismo, un 33%, respondió todo lo contrario, finalmente un 26%, contestó con indiferencia.
- En cuanto a que si existe comunicación a los colaboradores de los planes futuros; cuadro 4 anexo 7, tabulación Motivación; estos en mayor proporción, 36%, contestó que no se da la comunicación, igualmente con la misma proporción, 36%, opinaron positivamente, por ultimo un 28%, les resulto indiferente el planteamiento hecho.

- En relación a que si la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten a los colaboradores son las adecuadas; cuadro 5 anexo 7 tabulación Motivación; un porcentaje de 41%, contestó positivamente, mientras un 35%, respondió lo contrario, finalmente, un 24%, le resultó indiferente el planteamiento.
- Con relación a que si la comunicación informal o rumores, no afecta el desempeño en el trabajo de los colaboradores; cuadro 6 anexos 7, tabulación Motivación; estos dijeron en un 38%, que si les afecta, mientras un 35%, contestó lo contrario, finalmente un 27%, se mostraron indecisos o indiferentes.

6. DIAGNÓSTICO LIDERAZGO

Este componente evalúa las formas o estilos de liderazgo practicados en la empresa, al mismo tiempo, evalúa la capacidad de influencia del líder en sus colaboradores para conseguir los objetivos y metas trazados, y la mejora del desempeño laboral.

$$CO = \frac{2041}{6(5)(120)} = \frac{2041}{3600} = 0.5669 = 56.69\%$$

El Clima en este componente está en un nivel promedio.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- En relación a que si el jefe trata al colaborador con confianza y respeto en todas las actividades laborales; cuadro 1 anexo 8, tabulación Liderazgo; la mayor parte de las personas sondeadas, 37%, contestó positivamente, por otro lado un 36% respondió lo contrario, y finalmente, un 27%, dijo sentirse indiferente ante tal situación
- En lo que respecta a que si el jefe valora al colaborador como ser humano, y le da más importancia que a las actividades de la empresa; cuadro 2 anexo 8, tabulación Liderazgo; un porcentaje de 43%, de las personas respondió que su jefe no lo hace, así mismo un 29%, opinó positivamente, por ultimo un 28%, se mostró indiferente al planteamiento hecho.
- Con relación a que si el jefe no solo se limita a dar ordenes y a escuchar sugerencias, sin que además participa en el trabajo; cuadro 3 anexo 8, tabulación Liderazgo; los colaboradores en una proporción de 37%, contestaron que su jefe solo se limitaba a dar ordenes, mientras tanto un porcentaje de 36%, respondió en forma positiva al planteamiento, y solo un 27%, opinó con indiferencia o indecisión.
- En relación a que si el trato del jefe resulta agradable y provechoso para realizar de buena manera el trabajo; cuadro 4 anexo 8, tabulación Liderazgo; los colaboradores respondieron

en una proporción de 40%, en forma diferente al planteamiento realizado, así mismo un 29 %, contestó positivamente, mientras que un 31%, de los consultados opinaron indecisamente.

- En lo referido a que si el jefe corrige los errores en privado, y da a conocer sus logros en público; cuadro 5 anexo 8, tabulación Liderazgo; los colaboradores respondieron en un 37%, en forma positiva al planteamiento hecho, mientras tanto un 35%, contestó lo contrario, por otro lado, un 28%, de los consultados mostraron indecisión o indiferencia.
- Con referencia a que si el jefe promueve la participación para los trabajos, y valora las habilidades y destrezas del colaborador para realizarlas; cuadro 6 anexo 8, tabulación Liderazgo; estos contestaron en un 36%, de forma contraria al planteamiento realizado, así mismo un 30%, opinaron positivamente, finalmente, un 34%, contesto con indiferencia o indecisión.

7. DIAGNÓSTICO RELACIONES INTERPERSONALES

En este componente se mide la satisfacción de los colaboradores de alternar con sus compañeros de labores, de la misma forma, se conoce si estos están comprometidos con la consecución de un objetivo en común que beneficiará a la organización.

$$CO = \frac{2142}{6(5)(120)} = \frac{2142}{3600} = 0.5950 = 59.50\%$$

El Clima en este componente está en un nivel promedio.

Los resultados obtenidos en este componente son lo siguientes:

- La mayor parte de los colaboradores; cuadro 1 anexo 9, tabulación Relaciones Interpersonales; opinaron en un 45%, que si fomentan el respeto y la lealtad, en las relaciones humanas y laborales, otro 42%, contestó diferente, finalmente, un grupo menor de personas opinaron en un 13%, en forma indecisa, neutral, o indiferente.
- En lo que a la confianza y respeto con sus compañeros respecta; cuadro 2 anexo 9, tabulación Relaciones Interpersonales; una parte de los colaboradores 42%, opinó que si siente confianza y respeto, seguido por un 40%, que contestaron lo contrario, mientras un 18%, respondieron con indiferencia o indecisión ante lo cuestionado.
- En cuanto a que si recibe ayuda ante el exceso de trabajo; cuadro 3 anexo 9, tabulación Relaciones Interpersonales; un 40%, de los colaboradores contestó positivamente, por otro

lado el 35%, aseveró lo contrario, mientras que el 25%, restante le es indiferente si recibe ayuda o no ante el exceso de trabajo.

- Cuando se consultó a los colaboradores si sienten que existe un ambiente grato de trabajo en la empresa; cuadro 4 anexo 9, tabulación Relaciones Interpersonales; el 38% contestó que si, por otro lado un 32%, opinó lo contrario, finalmente, un 30%, afirmó su indiferencia o indecisión o neutralidad.
- La mayor parte de los colaboradores que fueron sometidos al sondeo, aseguraron en un 44%; cuadro 5 anexo 9, tabulación Relaciones Interpersonales; que existe respeto entre jefes y sus grupos de trabajo, así mismo el 30%, contesto lo contrario, finalmente, el 26%, mostró su indecisión o neutralidad.
- En lo referente de que si en la empresa no se dan comentarios que afecten la imagen y dignidad de el colaborador; cuadro 6 anexo 9, tabulación Relaciones Interpersonales; una parte de las personas aseguró en un 35%, que no se dan comentarios, mientras que otro 33%, opinó que si se dan tales comentarios, por ultimo, un 32%, se mostraron indiferentes o neutrales.

8. DIAGNÓSTICO PUESTOS DE TRABAJO

El componente Puestos de Trabajo mide el grado de satisfacción que tiene el colaborador con el puesto de trabajo en el cual desempeña sus labores, así mismo descubre las posibles fuentes de desmotivación que puedan afectar su desempeño.

$$CO = \frac{2011}{6(5)(120)} = \frac{2011}{3600} = 0.5586 = 55.86\%$$

El Clima en este componente está en un nivel promedio.

Los resultados obtenidos en este componente son los siguientes:

- Con relación a si el trabajo que desarrolla es agradable e interesante; cuadro 1 anexo 10, tabulación Puestos de Trabajo; los colaboradores opinaron en un 41%, en forma contraria al planteamiento realizado, seguido por los que respondieron que si les agrada su trabajo con un porcentaje de 38%, por ultimo están los que contestaron en forma indecisa o indiferente en un 21%.
- En lo que respecta a que si el equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar el trabajo los obtiene a tiempo y en cantidades y condiciones adecuadas; cuadro 2 anexo10, tabulación Puestos de Trabajo; un 35%, de la personas respondió positivamente

al planteamiento, por otro lado un 30%, contestó lo contrario, y finalmente una proporción de sondeados opinó con indiferencia en un 35%.

- En lo referido a que si el puesto que ocupa es el más apropiado para las habilidades y destrezas profesionales del colaborador; cuadro 3 anexo10, tabulación Puestos de Trabajo; una parte opinó lo contrario al planteamiento hecho en un 42%, así mismo, un 36%, respondió positivamente, finalmente un 22%, contestó con indiferencia.
- En cuanto a que si la presión en el trabajo no tiende a ser excesiva; cuadro 4 anexo10, tabulación Puestos de Trabajo; los colaboradores en una proporción de 48%, contestaron que existe presión excesiva, por otro lado un, 46%, respondieron con indiferencia o neutralidad, por ultimo un 6%, opinaron que no hay presión excesiva en su trabajo.
- En relación a que el trabajo extra es realizado por el colaborador en forma positiva; cuadro 5 anexo10, tabulación Puestos de Trabajo; un porcentaje de 39% contestó lo contrario al planteamiento realizado, mientras un 38%, respondió en forma positiva a lo preguntado, finalmente, un 23%, contestó en forma neutral.
- Con relación a que si el salario de los colaboradores esta acorde a las actividades que realizan; cuadro 6 anexo10, tabulación Puestos de Trabajo; estos dijeron en un 46%, que no esta acorde, mientras un 29%, contestó con indiferencia o neutralidad, finalmente un 25%, respondió positivamente.

9. DIAGNÓSTICO AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Este componente estudia el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en las empresas con relación a las instalaciones tangibles en su puesto de trabajo, lugares de recreación, comedores, servicios sanitarios, etc.

$$CO = \frac{2038}{6(5)(120)} = \frac{2038}{3600} = 0.5661 = 56.61\%$$

El Clima en este componente está en un nivel promedio.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- En relación a que si el ambiente físico de trabajo estimula la eficiencia y productividad del colaborador; cuadro 1 anexo 11, tabulación Ambiente Físico de Trabajo; una parte de las personas sondeadas, 42%, contestó positivamente a lo cuestionado, por otro lado un 36% respondió lo contrario, y finalmente, un 22%, dijo sentirse indiferente ante tal situación

- En lo que respecta a que si el espacio físico del área de trabajo proporciona seguridad y comodidad para el desarrollo de las labores del colaborador; cuadro 2 anexo11, tabulación Ambiente Físico de Trabajo; un porcentaje de 44%, de las personas respondió de forma contraria al planteamiento, así mismo un 30%, opinó positivamente a lo consultado, por ultimo un 26%, se mostró indiferente al planteamiento hecho.
- Con relación a que si los servicios sanitarios de la empresa son limpios e higiénicos, y la cantidad de ellos es la adecuada; cuadro 3 anexo11, tabulación Ambiente Físico de Trabajo; los colaboradores en una proporción de 50%, contestaron en forma positiva a lo consultado, mientras tanto un porcentaje de 35%, respondió lo contrario, y un 15%, opinó con indiferencia o indecisión o neutralidad.
- En relación a que si la distribución y limpieza de las áreas de trabajo es la adecuada; cuadro 4 anexo11, tabulación Ambiente Físico de Trabajo; los colaboradores respondieron en una proporción de 45%, en forma diferente al planteamiento, así mismo un 36 %, contestó positivamente, mientras que un 19%, de los consultados mostraron neutralidad.
- En lo referido a que si la empresa cuenta con un lugar de esparcimiento donde se pueda tomar los alimentos; cuadro 5 anexo11, tabulación Ambiente Físico de Trabajo; los colaboradores respondieron en un 41%, en forma distinta al planteamiento realizado, mientras tanto un 36%, contestó positivamente a lo consultado, por otro lado, un 23%, de los sondeados mostraron indecisión o indiferencia o neutralidad.
- Con referencia a que si la iluminación y ventilación de las áreas de trabajo donde labora el colaborador son adecuadas; cuadro 6 anexo11, tabulación Ambiente Físico de Trabajo; estos contestaron en un 47%, que la iluminación y ventilación son inadecuadas, así mismo un 35%, opinaron positivamente a lo consultado, finalmente, un 18%, contestó con indiferencia o indecisión o neutralidad.

E. CONCLUSIONES

Conclusión Estructura Organizacional

Se concluyó, que El Clima organizacional en lo que se refiere al Componente Estructura Organizacional se encuentra ubicado en un lugar promedio, lo anterior quiere decir que la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias no son conocidas o comprendidas por la mayor parte de los colaboradores de la empresa, por otro lado cabe mencionar que un grupo importante de personas se mostraron indecisas o indiferentes hacia lo mismo.

Conclusión Cultura Organizacional

Se determinó, que El Clima organizacional en lo que se refiere al Componente Cultura Organizacional se encuentra ubicado en un lugar promedio, en consecuencia, los valores, principio, costumbres, creencias, tienen poca concordancia con lo que perciben la mayor parte de los colaboradores.

Conclusión Desarrollo Organizacional

Se comprobó, que El Clima Organizacional en este componente está en un nivel promedio, o en deterioro, por los motivos de que sus colaboradores en su mayoría, no están preparados para los cambios planificados por la alta gerencia, ni los cambios externos.

Conclusión Motivación

Por intermedio de la investigación realizada, El Clima Organizacional en el componente Motivación está ubicado en un nivel promedio, esto quiere decir que los colaboradores tienen sus necesidades básicas insatisfechas, ya que los resultados muestran que no están comprometidos, agradados, con estar laborando en la empresa.

Conclusión Comunicación

Se comprobó, que El componente Comunicación esta en el nivel promedio pero en deterioro, es decir que los colaboradores no se les pide opinión ni se les involucra ante los cambios y planes futuros, esto quiere decir que la comunicación en la empresa es de forma descendente, de arriba hacia abajo, esto podría resultar en insatisfacción laboral.

Conclusión Liderazgo

Se concluyó, que El Clima Organizacional en este componente se encuentra en un nivel promedio, es decir, que los colaboradores no perciben la existencia de un líder natural que los guíe y motive para la consecución de sus metas individuales y colectivas, y solo reconocen a sus jefes como tales.

Conclusión Relaciones Interpersonales

Los resultados que muestra la investigación de campo en lo que al componente Relaciones Interpersonales respecta es un Clima Organizacional promedio, esto quiere decir que la relación entre los compañeros de trabajo y sus jefes en cuanto al respeto, lealtad, solidaridad, honestidad, se esta deteriorando.

Conclusión Puestos de Trabajo

Se determinó, que El Clima Organizacional en el componente Puestos de Trabajo, está ubicado según la investigación realizada en un nivel promedio, es decir, que el Clima se deteriora, ya que un mayor porcentaje de los colaboradores no están de acuerdo con su salario, lo que provoca que el trabajo extra lo realicen con un grado de apatía, y que su trabajo no le agrade.

Conclusión Ambiente Físico de Trabajo

Se comprobó, que El Clima Organizacional en el componente Ambiente Físico de Trabajo, aparece ubicado según la investigación de campo en el nivel promedio, es decir la opinión de los colaboradores se encuentra dividida entre los que les gusta la limpieza, la distribución de áreas de trabajo, los servicios sanitarios, la iluminación, ventilación, etc., a esto hay que agregar a las personas que contestaron con indiferencia, por lo antes expuesto el Clima está en decadencia.

E. RECOMENDACIONES

Recomendación Estructura Organizacional

El Clima Organizacional en el componente Estructura Organizacional se encuentra en un nivel promedio, es necesario tomar acciones a corto plazo, para que los colaboradores que se mostraron indiferentes y los que mostraron un nivel bajo de entendimiento en cuanto a misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, mejoren esa percepción, por intermedio de programas de reforzamiento en estos aspectos, que estarán bajo la responsabilidad de la Unidad de Planificación y Desarrollo, que se creará para dichos fines, ya que la alta dirección de la empresa no puede suponer de antemano que sus miembros los entenderán con solo leerlos, así se evitará que siga esa tendencia con la cual el Clima Organizacional en este componente se deteriorará al pasar el tiempo.

Recomendación Cultura Organizacional

El Clima Organizacional se encuentra en un nivel promedio, en cuanto a Cultura Organizacional respecta, cabe mencionar que la alta dirección de la entidad deberá tomar acciones corto plazo, realizando seminarios que ayuden a reducir el porcentaje de colaboradores que les resulta indiferente o mostraron su disconformidad con los aspectos investigados, todo esto con el fin de fortalecer cada día la Cultura Organizacional de la organización.

Recomendación Desarrollo Organizacional

Las altas directrices de la entidad deben incorporar a su plan estratégico para el próximo año 2007, todos los cambios que esperan implementar en la organización, y pedir opinión a los colaboradores e involucrarlos, por otro lado se tiene que diseñar un plan de carreras y divulgarlo a los colaboradores para estimular su superación individual y colectiva, ya que esto beneficiara el Clima Organizacional.

Recomendación Motivación

Al revisar los resultados este componente muestra un Clima Organizacional promedio, las altas directrices de la empresa deberán realizar acciones a corto plazo, para mantener y mejorar cada día este componente, por intermedio de la creación de programas de incentivos cualitativos y cuantitativos.

Recomendación Comunicación

La administración de la empresa debe tomar acciones a corto plazo para evitar que el Clima Organizacional en el componente Comunicación siga deteriorándose, en ese sentido deberá involucrar a todas las fuerzas vivas de la entidad, para hacer sentir a sus colaboradores parte esencial de la empresa, ya que sus opiniones, inquietudes, podrán ser tomadas en cuenta, esto lo podrá hacer por intermedio de seminarios.

Recomendación Liderazgo Organizacional

La alta dirección de la empresa, deberá impedir que el Clima Organizacional, en lo que a liderazgo esta referido entre en deterioro, tomando acciones a corto plazo como lo son la creación de

seminarios donde, para que los colaboradores y jefes aprendan lo que es el liderazgo y lo apliquen para obtener mejores resultados en el desempeño laboral y que ellos comprendan que ser jefes no significa tener un liderazgo entre los colaboradores.

Recomendación Relaciones Interpersonales

El Clima Organizacional en este aspecto está en deterioro, por la que la dirección de la empresa debe tomar acciones a corto plazo para detener ese descenso, por medio de la elaboración de programas de convivencia y recreación de los colaboradores y jefes, con el fin que estos interactúen, y se conozcan los compañeros de otras áreas.

Recomendación Puestos de Trabajo

El componente Puestos de Trabajo, está en franco deterioro y las autoridades de la empresa deben de tomar acciones a corto plazo para frenarlo, al respecto se debe de crear un programa de incentivos al desempeño, ya sea cualitativos o cuantitativos, además con el plan de carreras que se propuso en el componente Desarrollo Organizacional, se espera que los colaboradores aumenten su motivación para de esa forma puedan acceder a un puesto de trabajo acorde a su preparación y experiencia, y recibir un salario que cubra sus expectativas.

Recomendación Ambiente Físico de Trabajo

Con el objetivo de evitar el deterioro del Clima Organizacional la empresa deberá tomar medidas a corto plazo, esto podrá hacerse tomando en cuenta los resultados de la investigación donde cabe destacar que las personas que laboran en bodega son los que menos están de acuerdo con la iluminación, ventilación y distribución física de esa área, así mismo los colaboradores de la sala de ventas piensan que la iluminación se debe de mejorar, finalmente se recomienda a la dirección de la empresa que cree un área común donde los colaboradores puedan tomar sus alimentos y descansar.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR, OXGASA DE CV, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

En este último capítulo se establece la propuesta de un modelo de Clima Organizacional para la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, con su respectivo plan de implementación, que permitirá mejorar la eficiencia de las labores de los colaboradores de la organización.

En consecuencia, para la eficiente realización de el modelo Clima Organizacional se deben de tomar en cuenta los aspectos o componentes evaluados en el diagnóstico a la empresa en estudio, como lo son: La Estructura, La Cultura, y el Desarrollo Organizacional, La Motivación, La Comunicación, El Liderazgo, Las Relaciones Interpersonales, Los Puestos de Trabajo, y El Ambiente Físico de Trabajo.

Así mismo, la finalidad primordial de este modelo, es que sea utilizado como una herramienta técnica administrativa por las autoridades de la empresa en estudio, para que el Clima Organizacional llegue al nivel óptimo deseado, por intermediación de la conciliación de percepciones entre los colaboradores y la organización, de los componentes sujetos a estudio en el diagnóstico efectuado en el capítulo II.

A. IMPORTANCIA

La propuesta del modelo de Clima Organizacional, a la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, contribuirá a detectar, identificar, y corregir las deficiencias referidas a la percepción que tienen los colaboradores y la organización, en lo que respecta a los componentes, Estructura, Cultura, y Desarrollo Organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puestos de Trabajo, y Ambiente Físico de Trabajo, evaluados en el diagnóstico.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Proponer un modelo de Clima Organizacional, que proporcione elementos de juicio, para ayudar a solidificar los componentes, Estructura, Cultura, y Desarrollo Organizacional, Motivación,

Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puestos de Trabajo, y Ambiente Físico de Trabajo, en la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V.

2. ESPECÍFICOS

- Lograr que la propuesta del modelo de Clima Organizacional en la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, sea establecida como herramienta técnica administrativa, para así consolidar el ambiente organizacional de la entidad.
- Conciliar y mejorar la percepción que tienen los colaboradores y la organización respecto a los componentes Estructura, Cultura, y Desarrollo Organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puestos de Trabajo, y Ambiente Físico de Trabajo, para consolidar el Clima Organizacional.
- Fomentar la participación de todos los colaboradores de la organización, para que junto a las autoridades de la misma construyan un Clima Organizacional favorable para la obtención de las metas individuales y colectivas.

C. CONTENIDO DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO

- a. La realización de la evaluación del Clima Organizacional en la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, será cada seis meses.
- b. Será necesaria la participación de todos los colaboradores que brindan su fuerza productiva a la empresa, antes, durante, y después de la implementación del modelo.
- c. Divulgar los resultados obtenidos a todos los colaboradores, para que junto a las autoridades de la empresa, las deficiencias sean corregidas y mejoradas, y lo que se encuentra en orden sea mantenido y fortalecido.
- d. Las evaluaciones estarán bajo la responsabilidad de la Unidad de Planificación y Desarrollo, que deberá de ser creada para tales fines, y cuya función será la de asesoría interna, para la toma de decisiones de la alta gerencia.

- e. La implementación, control, seguimiento, y retroalimentación del modelo, estará bajo la responsabilidad de la alta dirección de la organización por intermedio de la Unidad de Planificación y Desarrollo.

2. ESTRATEGIAS DEL MODELO

- a. Realizar las evaluaciones del Clima Organizacional dentro los períodos establecidos, contando con el compromiso de la alta dirección de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V.
- b. Efectuar la divulgación y capacitación sobre lo que es el Clima Organizacional, para todos los colaboradores de la entidad.
- c. Lograr el involucramiento de todas las fuerzas vivas de la organización, con la finalidad, que ningún colaborador sienta que sus opiniones no fueron escuchadas ni tomadas en cuenta.
- d. Realizar una conciliación de percepciones, mediante la identificación, evaluación, y clasificación de las percepciones que tienen los colaboradores sobre la organización en general, y su trabajo en particular.
- e. Evaluar periódicamente el modelo de Clima Organizacional, teniendo como base el cuestionario, que sobre cada componente del Clima, fueron llenados por los colaboradores, dicho instrumento y los componentes, podrán modificarse, adaptarse o ampliarse, según como los nuevos retos aparezcan o el entorno de la empresa cambie.

D. PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OXÍGENO Y GASES DE EL SALVADOR, OXGASA DE C V.

La propuesta del modelo de Clima Organizacional, tiene como finalidad servir como instrumento técnico administrativo, para poder identificar, evaluar y corregir, las diferencias entre las percepciones de los colaboradores y las autoridades de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, en lo que al ambiente organizacional respecta.

Consecuentemente, la propuesta contendrá aspectos que ayudaran a corregir y fortalecer los componentes evaluados en el diagnóstico.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este componente es de vital importancia, ya que es donde radica la filosofía declarada por la entidad, en cuanto a lo que pretende ser, representada por la visión institucional, y lo que la organización es, plasmada en la misión; así mismo de la estructura surgen las políticas, objetivos, estrategias, y la estructura jerárquica, que deben ser comprendidas a cabalidad por los colaboradores.

Para este elemento, se han propuesto seminarios talleres, que vendrán a solidificar el entendimiento y aplicación de la visión, misión, objetivos y políticas empresariales, esto se efectuará conjuntamente enlazando con la Cultura Organizacional, ya que esta proviene de la Estructura, estos talleres son denominados: *"Conciliando Percepciones, para la consecución de nuestras objetivos empresariales"*.

Estos talleres contendrán los siguientes aspectos:

- ¿En qué consiste el Taller?
- ¿A dónde se realizará?
- ¿A quiénes está dirigido?
- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir?
- Costo del programa
- ¿Qué se logrará?

¿En qué consisten los Talleres?

Los Talleres consisten en una serie de eventos que se desarrollaran dos veces por año o cada semestre, en los cuales las autoridades de la empresa expondrán y explicaran a fondo lo que significa la visión, misión, declaratoria de valores, objetivos y principios empresariales, posteriormente, se conformaran mesas de trabajo compuestas por colaboradores de distintas áreas y niveles jerárquicos, con el fin de que estos, den su opinión sobre los aspectos tratados, y finalmente den las conclusiones pertinentes, acto seguido se empezará con el proceso de conciliación de percepciones, hasta dar con los aportes para solucionar diferencias.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas centrales de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, con dos meses de anticipación a realizarse cada taller, por la Unidad de Planificación y Desarrollo.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los colaboradores de la organización Oxígeno y Gases de El Salvador de CV, OXGASA de CV, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de las diferentes unidades y departamentos.

¿Cuales son los requisitos que debe cumplir?

Las personas que asistirán a los talleres deberán ser colaboradores de la organización, no importando el área y rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en donde se llevará a cabo los talleres, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación, así como todos los costos asociados.

¿Que se logrará?

- Durante los talleres a realizar el colaborador adquirirá un entendimiento en lo que a los aspectos visión, misión, declaratoria de valores, objetivos y principios empresariales.
- Las autoridades de la empresa comprenderán el sentir y pensar de los colaboradores, sobre los aspectos estudiados.
- Lo más importante es que mediante estos talleres, las diferencias entre las percepciones de colaboradores y autoridades de la organización, sobre los temas abordados serán superadas, consecuentemente la Cultura en la entidad quedará fortalecida.

<p style="text-align: center;">Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA de C V Seminario Taller: "Conciliando Percepciones, para la consecución de nuestras Objetivos Empresariales" Componente de estudio: Estructura y Cultura Organizacional</p>							
Responsable: Unidad de Planificación y Desarrollo				Facilitador: Lic. Carlos Omar Barrera			
Coordinador: Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo				Duración: 8 Horas			
Colaboradores Jefes de cada Gerencia				Horarios: 8 am. a 12 m, y 1 pm a 5 pm			
Objetivos : Lograr la conciliación de percepciones en los aspectos, visión, misión, objetivos, declaratoria de valores, y principios empresariales; entre colaboradores y autoridades.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	lugar	Descripción	Costo
1	Explicación a profundidad de la visión, misión, objetivos declaratoria de valores, y principios empresariales	Unidad de Planificación y Desarrollo	Primer taller: Primer semestre Tercer semana de Marzo 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
2	Conformación de mesas de trabajo compuestas por colaboradores de distintas áreas y niveles jerárquicos, con el fin de que estos, den su opinión sobre los aspectos tratados y sus conclusiones.	Jefes de cada gerencia	Segundo taller: Segundo semestre Ultima semana de Agosto 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
3	Conciliación de percepciones, hasta dar con los aportes para solucionar diferencias	Unidad de Planificación y Desarrollo					
Costo Total							\$400.00

Cuadro 3

Por otro parte, se propone la nueva estructura jerárquica de la empresa, ya que es ahí donde se determina los niveles de autoridad y dependencia, representada por el organigrama actual de la empresa; capítulo I, página 8; el cual será ampliado ante la creación de la Unidad de Planificación y desarrollo; el organigrama quedará estructurado de la siguiente forma:

*Organigrama de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA DE C V,
(propuesto).*

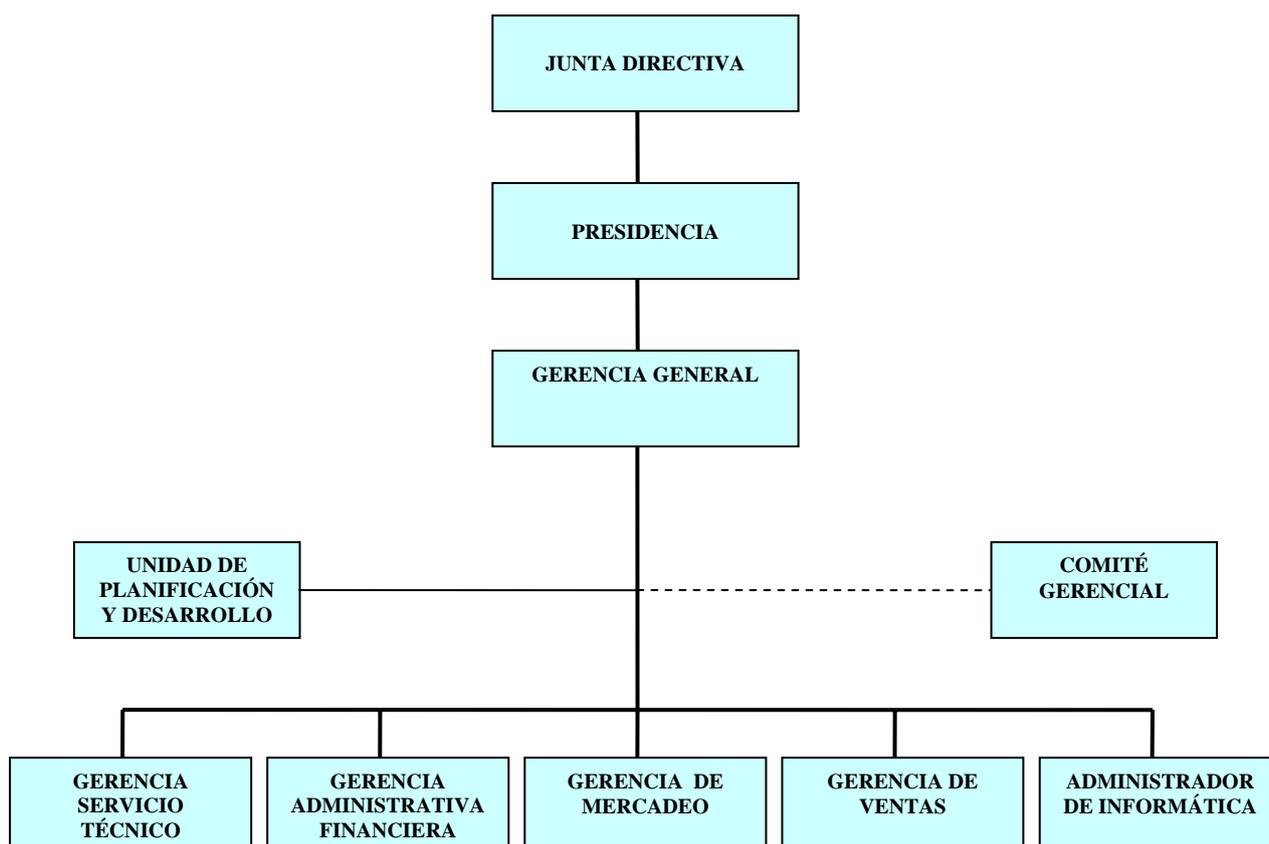
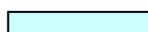


Figura 2

Simbología Utilizada:

Entegramas



Líneas de dependencia:

- Autoridad lineal
- Autoridad Lineal o Asesoría interna
- Autoridad Lineal o Asesoría externa

Fecha de elaboración:

Noviembre 2006

Vigencia:

Diciembre 2006, a Diciembre 2007

Fuente:

Grupo de investigación

Como puede apreciarse la línea de autoridad está claramente definida, y baja desde la junta directiva, que es donde provienen las directrices de la empresa, a la presidencia, luego pasa por la gerencia general, hasta llegar a las demás gerencias.

Funciones de la Presidencia

El presidente será elegido por mayoría simple en una junta de accionista, y su función primordial será la de llevar las directrices que emanan de la junta directiva a la gerencia general, para que estas sean acatadas por las distintas áreas de la organización, además la Presidencia llevará la conducción cuando se lleven a cabo las distintas asambleas de socios.

Funciones Unidad de Planificación y Desarrollo

Por otro lado, las funciones de la Unidad de Planificación y Desarrollo, serán las de elaborar la Planeación Estratégica de la empresa para cada año, así como realizar la evaluación, control y seguimiento del Clima Organizacional, y organizar las distintas actividades que son necesarias para solidificarlo, así mismo esta unidad estará conformada por tres miembros: Un jefe y dos asistentes.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La importancia de este componente radica en que es ahí donde las percepciones, inquietudes, valores, mitos y creencias, que los colaboradores tienen de sí mismos contrastan con el ambiente organizacional de la entidad, por lo tanto, hay que conciliar estos aspectos para que el Clima Organizacional se fortalezca.

Por otro lado y atendiendo a las recomendaciones del capítulo II, a continuación se detalla un programa de talleres, que llevarán por nombre, "*Conciliando Percepciones, para la consecución de nuestros objetivos empresariales*".

El objeto primordial de estos talleres será, establecer una Cultura Organizacional sólida, basada en los valores, principios, y objetivos que la empresa promueve, estos son explicados en el componente Estructura Organizacional por el motivo de que deben de ser tratados en conjunto para una mejor absorción de los participantes,(ver página 53 a 55).

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este quizá sea uno de los elementos que las organizaciones tienen un poco en el olvido, siendo de suma utilidad ya que por intermedio del Desarrollo Organizacional, las entidades sabrán a cabalidad si sus colaboradores se encuentran preparados para el cambio planificado, por tal razón en la actual propuesta se ha creado la Unidad de Planificación y Desarrollo, conjuntamente con la propuesta del seminario taller denominado, "*Desarrollo Organizacional, base de la Mejora Continua*", y contendrá los siguientes aspectos:

- ¿En qué consiste el Taller?
- ¿A dónde se realizará?
- ¿A quiénes está dirigido?
- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir?
- Costo del programa
- ¿Qué se logrará?

¿En qué consiste el Taller?

El Taller consiste en un evento que se desarrollará por año, en los cuales las autoridades de la empresa expondrán y explicarán a fondo la Planeación Estratégica para el siguiente año, así como los nuevos cambios o retos tecnológicos, culturales y sociales que afectarán a los colaboradores en particular y a la entidad en general, por intermedio del análisis de fortalezas y debilidades (nivel interno), y oportunidades y amenazas (nivel externo), también llamado FODA, (para tal fin se sugiere utilizar el formato del anexo 12), previamente elaborado por la Unidad de Planificación y Desarrollo, posteriormente los colaboradores en mesas de trabajo conformadas por personas de distintas áreas, y rangos de la empresa, discutirán y expondrán sus inquietudes, para que ellas sean tomadas en cuenta por la alta gerencia de la organización.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas centrales de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, con dos meses de anticipación a realizarse el seminario taller, por la Unidad de Planificación y Desarrollo.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los colaboradores de la organización Oxígeno y Gases de El Salvador de CV, OXGASA de C V, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de las diferentes unidades y departamentos.

¿Cuales son los requisitos que debe cumplir?

Las personas que asistirán al taller deberán ser colaboradores de la organización, no importando el área y rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en donde se llevará a cabo los talleres, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación, así como todos los costos asociados.

¿Que se logrará?

- Durante el taller a realizar el colaborador adquirirá una comprensión efectiva acerca de los cambios sobre aspectos internos y externos, que afectan el cumplimiento de sus labores.
- Los colaboradores se sentirán comprometidos con el alcance de los objetivos empresariales de la entidad ya que ellos aportarán a la planeación estratégica de la misma.

Cronograma de actividades:

<p style="text-align: center;">Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA de C V Seminario Taller: "Desarrollo Organizacional, Base de la Mejora Continua" Componente de estudio: Desarrollo Organizacional</p>							
Responsable: Unidad de Planificación y Desarrollo				Facilitador: Lic. Carlos Omar Barrera			
Coordinador: Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Jefes de cada Gerencia				Horarios: 8 am. a 12 m, y 1 pm a 5 pm			
Objetivos : Preparar a los colaboradores de la organización para el cambio planificado, y los nuevos retos tecnológicos, culturales y sociales tanto internos como externos.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Lugar	Descripción	Costo
1	Explicación de la Planeación Estratégica para el siguiente año, así como los nuevos cambios o retos tecnológicos, culturales y sociales que afectarán a los colaboradores en particular y a la entidad en general.	Unidad de Planificación y Desarrollo	Abril 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
2	Explicación análisis FODA	Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo					
3	Conformación de mesas de trabajo, para que los colaboradores discutan y expongan sus inquietudes ante lo expuesto y den su comentarios e inquietudes.	Jefes de Gerencia					
Costo Total							\$200.00

Cuadro 4

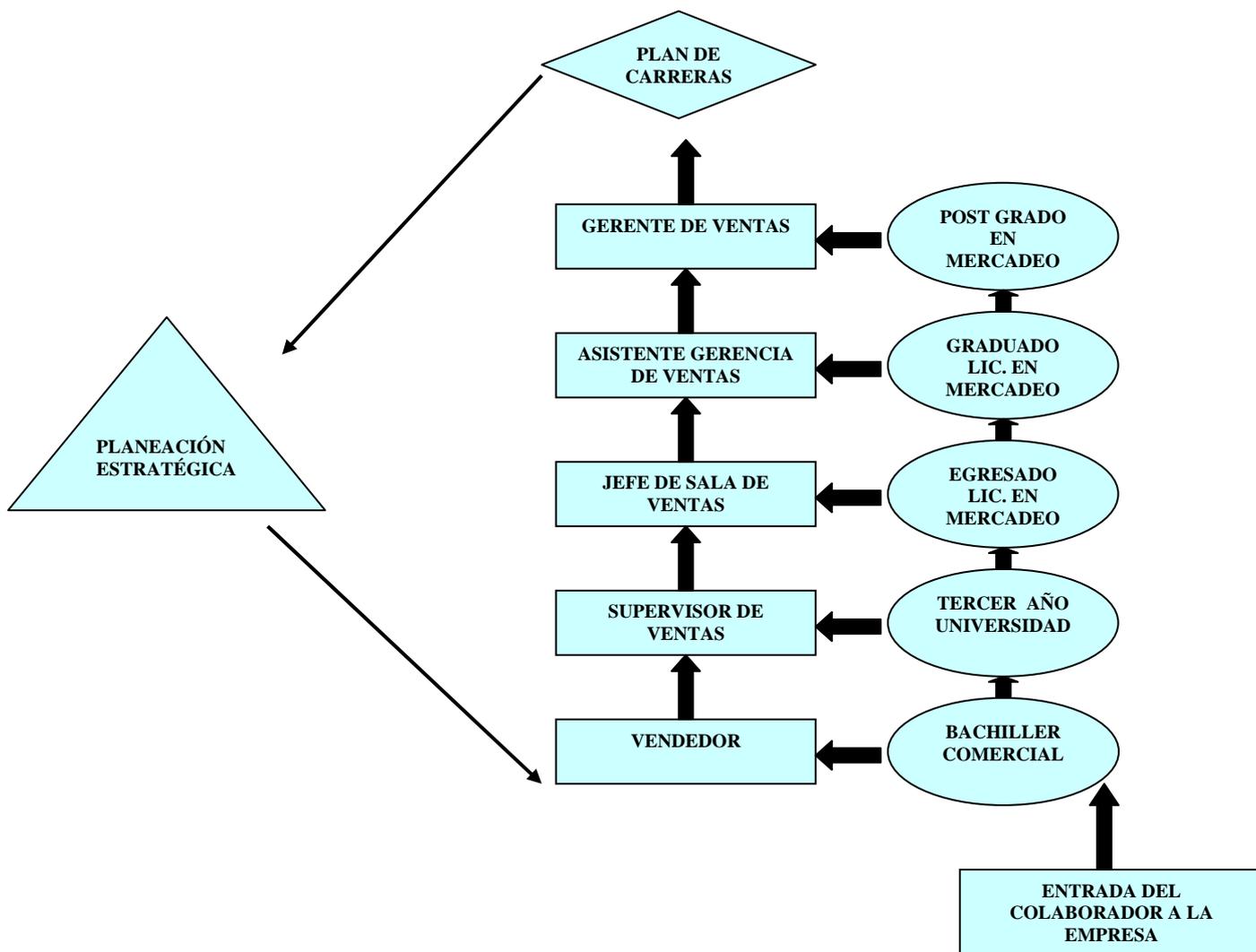
Por otro lado, el Desarrollo Organizacional requiere colaboradores que estén plenamente identificados y comprometidos con la empresa, los cuáles pasaran a ser tomados en cuenta por la Planeación Estratégica de la entidad, mediante la creación de Planes de Carrera, por tal razón a continuación se expone el siguiente plan:

El plan de carreras deberá estar sujeto a las siguientes políticas:

- Todos los colaboradores tendrán la oportunidad de hacer carrera dentro de la organización.
- Solo serán tomados en cuenta por la Planeación Estratégica aquellos que demuestren el mejor desempeño laboral, por medio de las evaluaciones.
- Una vez incorporados a el plan de carreras de la institución y que el colaborador muestre la firme convicción y compromiso por hacer su carrera profesional dentro de la misma, le serán dadas todas las facilidades para que la persona se supere individualmente y luego de su aporte a la organización.
- La creación, implementación, y puesta en marcha del plan de carreras, estará bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos, en coordinación de la Unidad de Planificación y Desarrollo.

El siguiente es una propuesta de Plan de Carrera para el área de ventas, Recursos Humanos deberá adaptar este esquema a los otras áreas.

**PLAN DE CARRERAS PROPUESTO A LA EMPRESA OXÍGENO Y GASES
DE EL SALVADOR, OXGASA DE C V**



Fuente: Grupo de Investigación
 Elaborado por: Ana Yancy Cruz Moreno
 Juan Francisco Martínez Peñate
 Carlos Omar Barrera Hernández

Figura 3

4. MOTIVACIÓN

La eficiencia con que los colaboradores realicen sus labores, depende en gran medida por el grado de Motivación, ya que esta es la que mueve y empuja a las personas a cumplir con sus obligaciones, por lo antes expuesto se propone el siguiente seminario taller denominado, *"La Motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos"*, y contendrá los siguientes aspectos:

- ¿En qué consiste el Taller?
- ¿A dónde se realizará?
- ¿A quiénes está dirigido?
- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir?
- Costo del programa
- ¿Qué se logrará?
-

¿En qué consiste el Taller?

El Taller consiste en un evento que se desarrollara por año, en los cuales los encargados del área de Recursos Humanos, expondrán una actualización de incentivos en lo que a prestaciones y necesidades de los colaboradores respecta, teniendo en cuenta la situación actual del país; para que estos formen mesas de trabajo y analicen si la propuesta es acorde a sus necesidades, finalmente se hará la discusión de las dos partes, para que posteriormente surja una propuesta definitiva.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas centrales de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, con dos meses de anticipación a realizarse el seminario taller, por la Unidad de Planificación y Desarrollo.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los colaboradores de la organización Oxígeno y Gases de El Salvador de CV, OXGASA de CV, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de las diferentes unidades y departamentos.

¿Cuales son los requisitos que debe cumplir?

Las personas que asistirán al taller deberán ser colaboradores de la organización, no importando el área y rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en donde se llevará a cabo los talleres, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación, así como todos los costos asociados.

¿Que se logrará?

- Con este Taller se logrará que el colaborador, se sienta parte fundamental de la organización, y que sus aportes son tomados en cuenta, fortaleciendo así su autoestima, y por lo tanto solidificando el Clima Organizacional por intermedio de una alta motivación.
- Los colaboradores aumentaran la productividad de su trabajo, ya que ellos participaron en la propuesta de incentivos.

Cronograma de actividades:

<p style="text-align: center;">Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA de C V</p> <p style="text-align: center;"><i>Seminario Taller: " La Motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos "</i></p> <p style="text-align: center;">Componente de estudio: Motivación</p>							
Responsable: Unidad de Planificación y Desarrollo				Facilitador: Licda. Ana Yancy Cruz Moreno			
Coordinador: Jefe Recursos Humanos				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Área de Recursos Humanos				Horarios: 8 am. a 12 m, y 1 pm a 5 pm			
Objetivos : Aumentar la eficiencia en el trabajo de los colaboradores, por intermedio del nuevo programa de incentivos							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Lugar	Descripción	Costo
1	Exposición sobre actualización de incentivos en lo que a prestaciones y necesidades de los colaboradores respecta, teniendo en cuenta la situación actual del país.	Recursos Humanos	Segundo trimestre 2007 Tercera Semana de Mayo 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
2	Conformación mesas de trabajo, con colaboradores de distintas áreas y rangos.	Jefes de Gerencia					
3	Propuesta definitiva sobre incentivos.	Recursos Humanos					
	Costo Total						\$200.00

Cuadro 5

5. COMUNICACIÓN

En toda empresa deben de existir canales de comunicación que sean adecuados a cada tipo de organización, esto debe darse con la finalidad de evitar malos entendidos al momento de dar una directriz u orden.

En tal sentido, retomando las recomendaciones echas en el capítulo II, a continuación se presenta el seminario taller denominado " *Eliminando Barreras Para Una Comunicación Efectiva*", que contará con los aspectos siguientes:

- ¿En qué consiste el Taller?
- ¿A dónde se realizará?
- ¿A quiénes está dirigido?
- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir?
- Costo del programa
- ¿Qué se logrará?

¿En qué consiste el Taller?

El Taller consiste en un evento que se desarrollará una vez al año, en los cuales los encargados de la Unidad de Planificación y Desarrollo, harán una exposición sobre los canales de Comunicación formales e informales existentes en la entidad, así como las barreras que los afectan, luego los colaboradores formaran mesas de trabajo compuestas por personas de distintas áreas y niveles jerárquicos, para que den su aporte al tema, finalmente, todas las fuerzas de la entidad definirán los canales de comunicación más adecuados.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas centrales de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, con dos meses de anticipación a realizarse el seminario taller, por la Unidad de Planificación y Desarrollo.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los colaboradores de la organización Oxígeno y Gases de El Salvador de CV, OXGASA de CV, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de las diferentes unidades y departamentos.

¿Cuales son los requisitos que debe cumplir?

Las personas que asistirán al taller deberán ser colaboradores de la organización, no importando el área y rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en donde se llevará a cabo los talleres, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación, así como todos los costos asociados.

¿Que se logrará?

- Con este Taller se pretende, que con la colaboración de todas las fuerzas vivas de la empresa las barreras en la comunicación queden reducidas al mínimo.
- Con este Taller se logrará que el colaborador conozca, aplique y respete los canales de comunicación que queden establecidos.
- Los colaboradores aumentaran la productividad de su trabajo, por el motivo de que su compromiso con la entidad crecerá debido a que ellos participaron en la creación de los canales de comunicación.

Cronograma de actividades:

<p style="text-align: center;">Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA de C V</p> <p style="text-align: center;"><i>Seminario Taller: " Eliminando Barreras Para Una Comunicación Efectiva "</i></p> <p style="text-align: center;">Componente de estudio: Comunicación</p>							
Responsable: Unidad de Planificación y Desarrollo				Facilitador: Licda. Ana Yancy Cruz Moreno			
Coordinador: Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Jefes de Gerencias				Horarios: 8 am. a 12 m, y 1 pm a 5 pm			
Objetivos : Eliminar en la medida de lo posible las barreras en la comunicación, para que esta sea más efectiva, y contribuya a mejorar el desempeño en el trabajo							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Lugar	Descripción	Costo
1	Exposición sobre los canales de Comunicación formales e informales existentes en la entidad, así como las barreras que los afectan.	Unidad de Planificación y Desarrollo	Abril 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
2	Formación de mesas de trabajo compuestas por personas de distintas áreas y niveles jerárquicos, para que den su aporte al tema.	Jefes de Gerencia					
3	Definición de los canales de Comunicación formales e informales.	Toda la fuerza productiva de la empresa., bajo la supervisión de la Unidad de Planificación y Desarrollo.					
	Costo total						\$200.00

Cuadro 6

6. LIDERAZGO

El liderazgo en cualquier organización es de suma importancia, ya que los líderes formales e informales, son los que motivan al grupo por un mismo camino, que consecuentemente llevarán a la obtención de los objetivos y metas en toda empresa.

Consecuentemente, y siguiendo con las recomendaciones del capítulo II, a continuación se presenta el seminario taller denominado " *Buscando El Perfil del Líder adecuado, para que conduzcan a nuestros Colaboradores a alcanzar nuestros Objetivos Empresariales*", que contará con los aspectos siguientes:

- ¿En qué consiste el Taller?
- ¿A dónde se realizará?
- ¿A quiénes está dirigido?
- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir?
- Costo del programa
- ¿Qué se logrará?

¿En qué consiste el Taller?

El Taller consiste en un evento que se desarrollará por año, en el cual los encargados de la Unidad de Planificación y Desarrollo, harán una ponencia sobre los aspectos relevantes sobre el Liderazgo, como lo son los tipos de líder, las cualidades que deben de tener, la diferencia entre líder y jefe, y líderes formales y naturales, acto seguido se hará la conformación de las mesas de trabajo donde serán discutidos los aspectos antes mencionados, posteriormente y a partir de las conclusiones a que llegue cada mesa, se creará el perfil de líder para la organización.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas centrales de la empresa Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, OXGASA de C V, con dos meses de anticipación a realizarse el seminario taller, por la Unidad de Planificación y Desarrollo.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los colaboradores de la organización Oxígeno y Gases de El Salvador de CV, OXGASA de CV, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de las diferentes unidades y departamentos.

¿Cuales son los requisitos que debe cumplir?

Las personas que asistirán al taller deberán ser colaboradores de la organización, no importando el área y rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en donde se llevará a cabo los talleres, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación, así como todos los costos asociados.

¿Que se logrará?

- Con este Taller se pretende, que con la colaboración de todas las fuerzas vivas de la empresa, se construya el perfil de liderazgo que oriente a la compañía a obtener sus objetivos empresariales con eficiencia.
- Los colaboradores aumentaran la productividad de su trabajo, por el motivo de contar con un liderazgo que los motivará de tal forma que alcanzaran sus objetivos individuales y colectivos con eficiencia.

Cronograma de actividades:

<p align="center">Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA de C V</p> <p align="center"><i>Seminario Taller: " Buscando El Perfil del Líder adecuado, para que conduzcan a nuestros Colaboradores a alcanzar nuestros Objetivos Empresariales "</i></p> <p align="center">Componente de estudio: Liderazgo</p>							
Responsable: Unidad de Planificación y Desarrollo				Facilitador: Licda. Ana Yancy Cruz Moreno			
Coordinador: Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Jefes de Gerencias				Horarios: 8 am. a 12 m, y 1 pm a 5 pm			
Objetivos : Construir entre todas las fuerzas vivas de la empresa, el perfil del líder adecuado, para que los conduzca a la obtención de sus objetivos individuales y colectivos.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Lugar	Descripción	Costo
1	Exposición sobre los aspectos generales del liderazgo.	Unidad de Planificación y Desarrollo	Agosto 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
2	Conformación mesas de trabajo.	Jefes de Gerencia					
3	Creación del perfil del líder mas adecuado a los intereses de la empresa	Toda la fuerza productiva de la empresa., bajo la supervisión de la Unidad de Planificación y Desarrollo.					
	Costo Total						\$200.00

Cuadro 7

7. RELACIONES INTERPERSONALES

La forma como las personas interactúan con sus compañeros de trabajo, se verá reflejada en los resultados, por lo tanto es de suma utilidad mantener la Relaciones Interpersonales lo más sanas que sean posible.

En consecuencia, como se analizó en el capítulo II, mediante la recopilación de los datos obtenidos a través de los cuestionarios, se llegó a la decisión de elaborar planes de convivencia y recreación de los trabajadores de la organización con el fin de que los mismos interactúen y se conozcan de una forma óptima para los fines organizacionales y de los empleados mismos.

El objetivo general para evitar el deterioro de las relaciones interpersonales de la organización es crear un seminario taller de Convivencia y Recreación, entre los colaboradores de diferentes áreas o departamentos de la empresa, incluyendo los directivos, el seminario taller tendrá por nombre *“Mejorando nuestras relaciones interpersonales”*, y contendrá los siguientes aspectos:

- ¿En qué consiste el Taller?
- ¿A dónde se realizará?
- ¿A quiénes está dirigido?
- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir?
- Costo del programa
- ¿Qué se logrará?

¿En qué consiste el Taller?

El Taller consiste en crear una unión entre los trabajadores de la organización, organizando paseos a diferentes lugares en periodos correspondientes a cada semestre, o dos veces al año, entregando al empleado la confianza necesaria para poder expresar sus necesidades dentro de la organización, haciéndole ver los canales de comunicación más cercanos para establecer lazos más fuertes con sus compañeros de trabajo, eliminar malos entendidos o cualesquiera que sean sus barreras que les impidan obtener buenas relaciones interpersonales, los paseos también incluirán la presencia de los directivos de los departamentos o de las diferentes áreas de trabajo de la empresa.

Durante las convivencias se realizarán dinámicas divertidas que lograrán hacer compartir a los colaboradores de los departamentos con sus jefes de unidad o departamento.

Como el Taller se llevará a cabo dos veces por año, los empleados que participarán en el primer semestre, así como los directivos serán elegidos de forma aleatoria, de tal manera que los colaboradores que asistan a la primera reunión incluirán todos los departamentos, ventas, informática, ventas externas, recursos humanos, mantenimiento, administración, contabilidad, almacén, etc., y a la siguiente reunión los colaboradores que no asistieron la primera vez.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas centrales de la empresa Oxígenos y Gases de El Salvador de C V, con un mes de anticipación a realizarse la convivencia, por la Unidad de Planificación y Desarrollo.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados de la organización Oxígeno y Gases de El Salvador de C V, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de las diferentes unidades y departamentos.

¿Cuales son los requisitos que debe cumplir?

Las personas que asistirán a la convivencia deberán ser empleados de la organización, no importando el área en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en donde se llevará a cabo la convivencia, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y recuerdos, así como todos los costos asociados.

¿Que se logrará?

- Durante las convivencias a realizar el colaborador deberá adquirir un compromiso de ir más allá de las normas establecidas por la organización misma, en los aspectos laborales y ambientales contribuyendo en forma voluntaria para el mejoramiento de sus actividades correspondientes.

- Se deberá cumplir el objetivo que el colaborador se sienta con la motivación necesaria para poder establecer lazos de comunicación con sus compañeros de trabajo y lograr así crear un ambiente diferente de interacción entre empleados del mismo departamento así como de otras áreas, especialmente aquellas que tienen relación directa.
- Involucrar al personal directivo de la organización para que estos puedan conocer, convivir de forma diferente con el empleado, conocerlo mejor, entender de mejor manera sus necesidades, deseos, inquietudes, etc.
- Que la organización establezca una responsabilidad con los colaboradores para dar seguimiento al programa de convivencia, de forma tal que los empleados en un corto plazo se sientan con seguridad de poder expresar sus necesidades para con la organización.

Cronograma de actividades:

Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA de C V Seminario Taller: " Mejorando nuestras relaciones interpersonales " Componente de estudio: Relaciones Interpersonales							
Responsable: Unidad de Planificación y Desarrollo				Facilitador: Lic. Juan Francisco Martínez			
Coordinador: Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Todo los colaboradores de Recursos Humanos				Horarios: 8 am. a 12 m, y 1 pm a 5 pm			
Objetivos : Mejorar las relaciones humanas, para alcanzar los objetivos individuales y colectivos con eficiencia.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Lugar	Descripción	Costo
1	Exposición sobre el tema Relaciones Humanas	Unidad de Planificación y Desarrollo					
2	Realización de dinámicas de grupo, con el objeto de que las personas de las distintas áreas y rangos interactúen.	Recursos Humanos	Convivio 1 Marzo 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
3	Reflexión sobre: "Como es mi comportamiento hacia mis compañeros de labores, y como me gustaría se tratado por ellos".	Toda la fuerza productiva de la empresa., bajo la supervisión de la Unidad de Planificación y Desarrollo.	Convivio 2 Septiembre 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
4.	Fiesta de despedida y entrega de diploma de participación.						
	Costo Total						\$400.00

Cuadro 8

8. PUESTOS DE TRABAJO

Las altas autoridades de cualquier empresa tienen que saber que cual es el sentir y pensar de los colaboradores sobre sus puestos de trabajo, si les gusta lo que hacen, si les interesa innovar en el mismo, si se sienten subestimados o sobrestimados, todo ello con el fin de evitar la desmotivación, y por lo tanto perder productividad del colaborador.

Debido a lo anterior, y para dar seguimiento a las recomendaciones del capítulo II, se decidió crear un programa de incentivos al desempeño para mejorar de forma rápida y eficaz las labores de los colaboradores de la empresa.

El objetivo que se persigue es mejorar el desempeño de los trabajadores mediante el siguiente programa de incentivos, el cual tiene los siguientes aspectos:

- ¿En qué consiste?
- ¿A quién está dirigido?
- Objetivos y beneficios que se obtendrán
- ¿Cuándo se realizará?
- Duración del programa
- ¿Quién impartirá las capacitaciones y los seminarios taller?
- Costo de las capacitaciones y seminarios
- Comentarios.

¿En qué consiste?

Este programa consistirá en establecer capacitaciones constantes para los colaboradores de la organización, de forma tal que entiendan, recuerden, y comprendan lo importante que es la gestión del desempeño de las actividades que cada uno realiza en los distintos departamentos, para lograr encaminar los objetivos de los mismos colaboradores y los de la organización.

El programa consiste en capacitar a los colaboradores y directivos para que estos tengan una comunicación permanente, si un colaborador no tiene claro las actividades que tiene que realizar, es porque no existe una comunicación clara, existen barreras, por tal razón el objetivo primordial de este programa es eliminar dichas barreras a través de seminarios talleres y capacitaciones constantes a los puestos de trabajo.

En las capacitaciones se deberá hablar de una adecuada gestión del desempeño para que los colaboradores puedan realizar en forma eficiente sus labores, se deberá hablar de una adecuada planificación del desempeño para que el empleado logre alcanzar las metas propuestas, se deberá hablar de una evaluación del desempeño en forma justa dejando claro cuales son los premios e incentivos adecuados.

¿A quién está dirigido?

- Directivos de la empresa
- Jefes de los diferentes departamentos y unidades
- Empleados de los diferentes departamentos

Objetivos y beneficios que se obtendrán

- Los directivos, jefes y empleados deben adquirir pautas para establecer objetivos que sean aplicables al puesto de trabajo.
- Los colaboradores deberán conocer las herramientas necesarias para poder realizar sus labores correspondientes, o si no tener la iniciativa de solicitarlas a la dirección.
- Los jefes y directivos obtendrán mejor criterio para la selección apropiada de las metodologías a seguir para con su personal que tienen a cargo.
- Los jefes y directivos tendrán mejores ideas para llevar a cabo un plan de acción para los departamentos determinados.
- Se establecerán vínculos entre desempeño y las gestiones de carrera en la empresa.

¿Cuándo se realizará?

La fecha exacta de la iniciación de los seminarios talleres y capacitaciones se determinará con exactitud por la Unidad de Planeación y Desarrollo, con anticipación mediante la circulación de memorando en la empresa.

Duración del programa

Las capacitaciones serán de una jornada entera de trabajo.

¿Quién impartirá las capacitaciones y los seminarios taller?

Las capacitaciones y seminarios talleres serán impartidos por profesionales en los campos estudiados.

Costo de las capacitaciones y seminarios

El costo de las capacitaciones se informará con anticipación a los directivos de la organización y jefes de las diferentes unidades.

Comentarios

Ninguna inversión suele ser irrecuperable si se trata de los clientes internos.

Cronograma de actividades:

Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA de C.V. Seminarios Talleres: " Contribuyendo a Alcanzar nuestros Objetivos Individuales y Colectivos, Desde Nuestros Puestos de Trabajo, con Dinamismo y Entusiasmo " Componente de estudio: Puestos de Trabajo							
Responsable: Unidad de Planificación y Desarrollo				Facilitador: Lic. Juan Francisco Martínez			
Coordinador: Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Todo los colaboradores de Recursos Humanos				Horarios: 8 am. a 12 m, y 1 pm a 5 pm			
Objetivos: Garantizar que los colaboradores estén motivados en sus respectivos puesto de trabajo, para que laboren con eficiencia.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Lugar	Descripción	Costo
1	Exposición sobre el tema Desempeño en el puesto trabajo.	Unidad de Planificación y Desarrollo	Abril 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario		\$200.00
2	Exposición y Revisión sobre los perfiles de puesto.	Recursos Humanos	Mayo 2007		Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
3	Reflexión sobre: "Me siento subestimado o sobrestimado en mi puesto de trabajo".	Toda la fuerza productiva de la empresa., bajo la supervisión de la	Junio 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario		\$200.00
4	Conclusión sobre la Reflexión: "Me siento subestimado o sobrestimado en mi puesto de trabajo".	Unidad de Planificación y Desarrollo.	Agosto 2007		Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
5	Revisión y actualización de los perfiles de puesto, según resultados aportados por la reflexión: "Me siento subestimado o sobrestimado en mi puesto de trabajo".	Recursos Humanos	Septiembre 2007		Sala de Té y Recepciones Balche Bulevar Universitario Colonia El Roble # 2032, tel. 22262936		\$200.00
	Costo Total						\$1000.00

Cuadro 9

9. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

En el capítulo II, se analizó la información recopilada por los miembros de la empresa, los cuales muestran que el Ambiente Físico de Trabajo en los departamentos de Bodega y Ventas está en deterioro, debido a factores como lo son la iluminación inadecuada y la falta de una distribución física de las áreas, así mismo la empresa no cuenta con un área adecuada para que las personas tomen sus alimentos, por lo tanto esto crea falta de interés para los mismos colaboradores, apatía por sus actividades diarias y por ende esto finaliza con un bajo nivel de eficiencia en su trabajo.

Consecuentemente, y según las recomendaciones, es necesario crear un área común en donde los colaboradores puedan tomar sus alimentos y descansar cuando sea su hora indicada, lo cual abonará al mismo tiempo al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los miembros de los distintos departamentos de la organización.

El programa consiste en lo siguiente:

- ¿En qué consiste?
- Objetivos y beneficios
- Comentarios

¿En qué consiste?

El programa consiste en seleccionar un espacio específico en la organización para poder crear un área común para que los colaboradores puedan acudir a dicho espacio y relajarse en el momento de su receso, éste espacio deberá contener una ventilación adecuada, deberá estar techado, debidamente iluminado.

Objetivos y beneficios

- Se incrementarán las relaciones interpersonales entre los colaboradores, debido a que se compartirán momentos y conversaciones diferentes en sus recesos y no solamente conversarán de sus actividades laborales.
- Los colaboradores aumentarán su entusiasmo por sus actividades laborales debido a que regresarán a sus puestos de trabajo más relajados.

- Los colaboradores fortalecerán sus lazos de comunicación al momento de compartir con los colaboradores de otras áreas de trabajo o departamentos.

Comentarios:

En el área de bodega y en el departamento de ventas se sugiere que se cambie el sistema de iluminación y el sistema de ventilación debido que los empleados de dichas áreas manifiestan no estar conformes con ello, provocándoles cansancio en sus ojos y problemas de salud a causa de las áreas poco ventiladas y con altas temperaturas.

Cronograma de actividades:

<p style="text-align: center;">Oxígeno y Gases de El Salvador, OXGASA de C V Componente de estudio: Ambiente Físico de Trabajo</p>							
Responsable: Unidad de Planificación y Desarrollo				Facilitador: Lic. Juan Francisco Martínez			
Coordinador: Jefe Unidad de Planificación y Desarrollo				Duración:			
Colaboradores: Jefes de Gerencias				Horarios:			
Objetivos : Lograr que el Ambiente Físico de Trabajo, sea fuente de motivación laboral para los colaboradores.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Lugar	Descripción	Costo
1	Creación del área donde los colaboradores podrán tomar sus alimentos y descansar.	Unidad de Planificación y Desarrollo	Mayo 2007		OXGASA DE CV		\$250.00
2	Adecuación de las instalaciones de bodega según las necesidades de los colaboradores.	Unidad de Planificación y Desarrollo	Junio 2007		OXGASA DE CV		\$300.00
3	Adecuación de las instalaciones de ventas según las necesidades de los colaboradores.	Unidad de Planificación y Desarrollo	Septiembre 2007		OXGASA DE CV		\$350.00
	Costo Total						\$900.00

Cuadro 10

10. CUADRO INTEGRADO DE INVERSIONES

#	Evento	Inversión								
1	Creación de la Unidad de Planificación y Desarrollo									
2	Contratación de un Jefe y dos Colaboradores para la Unidad de Planificación y Desarrollo ,con un sueldo mensual de: <table style="margin-left: 40px; border: none;"> <tr> <td>Jefe</td> <td>\$ 800.00</td> </tr> <tr> <td>Colaborador 1</td> <td>\$ 400.00</td> </tr> <tr> <td>Colaborador 2</td> <td>\$ <u>400.00</u></td> </tr> <tr> <td>Total mensual</td> <td>\$ 1600.00</td> </tr> </table>	Jefe	\$ 800.00	Colaborador 1	\$ 400.00	Colaborador 2	\$ <u>400.00</u>	Total mensual	\$ 1600.00	Salario Anual \$ 19,200.00
Jefe	\$ 800.00									
Colaborador 1	\$ 400.00									
Colaborador 2	\$ <u>400.00</u>									
Total mensual	\$ 1600.00									
3	Capacitaciones de Colaboradores Unidad de Planificación y Desarrollo	\$500.00								
4	Seminario taller " <i>Conciliando Percepciones, para la consecución de nuestras Objetivos Empresariales</i> "	\$400.00								
5	Seminario taller " <i>Desarrollo Organizacional, Base de la Mejora Continua</i> "	\$200.00								
6	Seminario taller " <i>La Motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos</i> "	\$200.00								
7	Seminario taller " <i>Eliminando Barreras Para Una Comunicación Efectiva</i> "	\$200.00								
8	Seminario taller " <i>Buscando El Perfil del Líder adecuado, para que conduzcan a nuestros Colaboradores a alcanzar nuestros Objetivos Empresariales</i> "	\$200.00								
9	Seminario taller " <i>Mejorando nuestras relaciones interpersonales</i> "	\$400.00								
10	Seminario taller " <i>Contribuyendo a Alcanzar nuestros Objetivos Individuales y Colectivos, Desde Nuestros Puestos de Trabajo, con Dinamismo y Entusiasmo</i> "	\$1000.00								
11	Adecuación del Ambiente Físico de Trabajo	\$900.00								
Total Inversión		\$23,200.00								

Cuadro 11

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Con la finalidad de hacer realidad el modelo de Clima Organizacional, ha sido diseñado un plan de implementación del modelo, que contiene las diferentes actividades que se realizarán, así como los recursos que se necesitarán, y los lineamientos de control para que el modelo sea efectivo.

1. OBJETIVOS

- Mencionar y describir las actividades que se pretenden llevar a cabo en el modelo.
- Determinar los recursos necesarios para poner en marcha el modelo.
- Establecer los lineamientos de control que vengán a solidificar el modelo cuando este, ya esté en funcionamiento.

2. ACTIVIDADES A REALIZAR

a. Presentación

El documento donde se encuentra el modelo, será presentado a las autoridades de la empresa, para que estos lo analicen y lo den a conocer a todas las gerencias.

b. Aprobación

Una vez analizado el documento, comenzará el proceso de aprobación el cual deberá ser aceptado por una mayoría calificada, en otras palabras dos tercios de las personas que votaran.

c. Divulgación, reproducción y distribución

Cuando el modelo haya sido aprobado, se procederá a la divulgación a todos los colaboradores de la empresa, y a distribuir formularios para la evaluación del Clima Organizacional.

d. Puesta en marcha y evaluación de resultados

Cuando se hayan hecho efectivas las actividades anteriores, el siguiente paso será hacer realidad el modelo, corrigiendo las deficiencias del mismo y realizando la retroalimentación respectiva.

3. RECURSOS PRESUPUESTADOS

a. Recurso Humano

Como ya es conocido en la propuesta, el personal de la Unidad de Planificación y Desarrollo, serán los encargados de realizar las evaluaciones, por lo tanto se deberá dar una capacitación a estos colaboradores, por intermedio de expertos en estos procesos, esta capacitación tendrá el siguiente costo:

Honorarios de la persona que impartirá la capacitación: **\$ 500.00**

Lugar Club Sherpas, ubicado en Colonia Flor Blanca Calle Josemaria Escriva de Balaguer, teléfonos, 22607721, y 22606820

b. Recursos Materiales

Para llevar a cabo el modelo se necesitan recursos como lo son: Equipo de computo para procesar la información, fotocopiadora, papelería, cabe mencionar que estos recursos ya los posee la empresa.

c. Recursos Financieros

La Unidad de Planificación y Desarrollo, será la encargada de la elaboración, ejecución y control del presupuesto, previa aprobación de la dirección de la empresa, además, cabe mencionar que los fondos serán financiados por intermedio de un préstamo bancario a pagar a un año.

4. LINEAMIENTOS DE CONTROL

La Unidad de Planificación y Desarrollo, será la responsable de elaborar los lineamientos de control, que servirán para llevar a cabo el modelo de Clima Organizacional.

F. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La Unidad de Planificación y Desarrollo será la responsable por la Evaluación y el Seguimiento, de la puesta en marcha del modelo de Clima Organizacional, así como los posibles ajustes que surjan ante los cambios internos y externos que afectan a la organización en general y a sus colaboradores en particular.

1. EVALUACIÓN

La evaluación tendrá como objetivo primordial establecer el nivel de absorción que los colaboradores han tenido, para la mejora en su desempeño laboral, luego de la asistencia a los diferentes seminarios talleres.

Dichas evaluaciones serán efectuadas un mes después de haberse realizado el seminario taller, y tratarán sobre el tema analizado en cada evento.

2. SEGUIMIENTO

El siguiente paso a efectuar, luego de realizadas las evaluaciones, será la de verificar si el desempeño en el trabajo ha mejorado o sigue igual, con el objeto de cambiar el rumbo de los seminarios si los resultados no son satisfactorios, o por lo contrario solidificar los ya establecidos.

G. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHIAVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACIÓN. PROCESO ADMINISTRATIVO. 3 EDICIÓN. MC GRAW HILL INTERAMERICANA S.A. COLOMBIA, 2001.
- DESSLER GARY, ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN: ENFOQUE SITUACIONAL. 3 EDICIÓN. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. MÉXICO. 1983
- FLIPPO EDWIN 13, MUNSINGER GARY M.. DIRECCIÓN DE EMPRESAS. IA EDICIÓN. ATENEO. ARGENTINA, 1982.
- KAST FREMONT E., ROSENZWEIG JAMES E. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS. 4 EDICIÓN. MC GRAW HILL INTERAMERICANA DE S.A DE C.V. IMPRESO EN MÉXICO, 1988.
- REYES PONCE, AGUSTÍN. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS I Y II PARTE. 1986, 1995.
- ROBBÍNS, STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 6 EDICIÓN. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. MÉXICO
- BONILLA GIDALBERTO, CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE ESTADÍSTICA, UCA EDITORES, 5 EDICIÓN, 1989

DICCIONARIOS

- OCÉANO DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS IA EDICIÓN, EDITORIAL OCÉANO, ESPAÑA, 1998.
- OCÉANO, DICCIONARIO ILUSTRADO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, LA EDICIÓN, EDITORIAL OCÉANO, ESPAÑA, 1998.

MANUALES

- MANUAL DE INDUCCION DE LA EMPRESA OXGASA de C.V

TESIS

- AYALA DE CID, NELLYS DEL CARMEN Y OTRO.
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, 2001.

- ORTIZ, MILTON RENÉ Y OTROS.
DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO NO 1 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR, UES, 2000.
- CÁCERES, ALICIA MARGARITA, ET ALL, PROPUESTA PARA CREAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEADOS PÚBLICOS, (INPEP), UCA 2005.
- CUELLAR ESPINOSA, GABRIELA MARÍA, ET ALL, PROPUESTA PARA CREAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR, UCA 2005.

LEYES

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR
- CÓDIGO DE COMERCIO DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR
- LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR
- LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

SITIOS WEB

- www.gestiopolis.com

ANEXOS

ANEXO 1

Prueba piloto

1. Conoce y entiende la visión que se ha planteado la empresa y se proyecta para conseguirla.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
2. La misión institucional, no solo la conoce y entiende si no que está identificado con ella.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
3. Conoce y entiende los objetivos institucionales y siente un compromiso por alcanzarlos.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
4. Conoce y siente identificación con los principios que promueve la empresa.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
5. Conoce la declaratoria de valores que tiene la empresa, y se adecuan a sus valores individuales.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
6. No tiene problema en entender y adaptarse a un nuevo jefe.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
7. Se siente comprometido con la empresa para alcanzar sus metas individuales y colectivas.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
8. Está satisfecho con su trabajo y realiza sus labores no solo por que se le pague.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
9. La comunicación que se practica en la empresa es abierta y flexible.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
10. Su jefe lo trata con confianza y respeto en todas las actividades de su trabajo.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
11. Fomenta el respeto y la lealtad, en las relaciones humanas y laborales.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____
12. El ambiente físico de trabajo estimula su eficiencia y productividad.
De acuerdo _____ En Desacuerdo _____

ANEXO 2
CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Componente Estructura					
Aquí se evalúa la razón de ser de la empresa, declarada en la misión y visión, así como los objetivos, políticas y estrategias que sirven de guías normativas de la dirección.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conoce y entiende la visión que se ha planteado la empresa y se proyecta para conseguirla.					
2. La misión institucional, no solo la conoce y entiende si no que está identificado con ella.					
3. Conoce y entiende los objetivos institucionales y siente un compromiso por alcanzarlos.					
4. Conoce las políticas de la empresa, las cuales guían sus acciones dentro de ella.					
5. Los niveles jerárquicos de la empresa se los han explicados con claridad.					
6. Conoce y se esfuerza por cumplir con las estrategias de crecimiento empresarial que tenga la organización.					
Componente Cultura					
En esta dimensión se miden el conjunto de valores, mitos, y creencias que el colaborador tiene de sí mismo y de la organización.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conoce y siente identificación con los principios que promueve la empresa.					
2. Conoce la declaratoria de valores que tiene la empresa, y se adecuan a sus valores individuales.					
3. Fomenta el compañerismo y el respeto dentro de sus labores.					
4. Reconoce que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos empresariales.					
5. Entiende que una adecuada comunicación es esencial para el desarrollo de su trabajo.					
6. Se siente tratado como parte importante de la organización, y no como un simple recurso.					
Componente Desarrollo					
En este componente se evalúa la capacidad que tiene el colaborador de la empresa ante los cambios planificados por la alta dirección de la organización.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. No siente incertidumbre cuando se le asignan funciones diferentes a las que hace.					
2. Le agrada cuando tiene que ir a seminarios de capacitación, creados por la alta dirección.					
3. No tiene problema en entender y adaptarse a un nuevo jefe.					
4. Entiende que la mejora constante es vital para no estancarse ante los nuevos retos					
5. Se le toma en cuenta para los ascensos ante su superación personal y su experiencia.					
6. Se le involucra y se le pide opinión cuando se realiza algún tipo de cambio.					

Componente Motivación					
En esta dimensión se evalúa la satisfacción, el grado de compromiso que tiene la persona con la empresa.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Se siente comprometido con la empresa para alcanzar sus metas individuales y colectivas.					
2. El trato que le dan sus superiores le estimula para mejorar su desempeño.					
3. Se siente agrado cuando se le reconoce su calidad en el trabajo.					
4. La estabilidad laboral que le da la empresa le anima a realizar de una mejor manera su trabajo.					
5. Le es importante descubrir nuevas formas de realizar su trabajo.					
6. Está satisfecho con su trabajo y realiza sus labores no solo por que se le pague.					
Componente Comunicación					
En este componente se evalúa el tipo de comunicación que se da en la empresa, y como influye en el desarrollo del trabajo de las personas.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La comunicación que se practica en la empresa es abierta y flexible.					
2. Se siente tranquilo/a comunicándole a sus superiores los problemas de su trabajo.					
3. La comunicación actual permite que realice eficientemente su trabajo.					
4. Existe comunicación de los planes futuros.					
5. La comunicación de las órdenes e instrucciones que se le imparten es adecuada.					
6. La comunicación informal o rumores, no afecta el buen desarrollo de su trabajo.					
Componente Liderazgo					
En esta dimensión se mide el tipo de liderazgo que existe en la empresa, y el trato de los jefes con sus colaboradores.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Su jefe lo trata con confianza y respeto en todas las actividades de su trabajo.					
2. Su jefe lo valora como ser humano, y le da más importancia que a las actividades de la empresa.					
3. Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo.					
4. El trato de su jefe le resulta agradable y provechoso para realizar de buena manera su trabajo.					
5. Su jefe corrige sus errores en privado, y da a conocer sus logros en público.					
6. Su jefe promueve la participación para los trabajos, y valora las habilidades y destrezas del colaborador para realizarlos.					

Componente Relaciones Interpersonales					
En esta dimensión se mide el grado y tipo de percepción que tiene la persona sobre el ambiente de trabajo.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Fomenta el respeto y la lealtad, en las relaciones humanas y laborales.					
2. Siente confianza y respeto con sus compañeros de trabajo.					
3. Recibe ayuda de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo.					
4. Siente que en la empresa existe un ambiente grato y armónico de trabajo.					
5. Reconoce que en la empresa existe respeto entre jefes y sus grupos de trabajo.					
6. En la empresa no se dan comentarios que afecten su imagen y dignidad.					
Componente Puestos de Trabajo					
Aquí se mide la satisfacción de la persona con su puesto de trabajo.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El trabajo que desarrolla es agradable e interesante.					
2. El equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar su trabajo los obtiene a tiempo y en cantidades y condiciones adecuadas.					
3. Considera que el puesto que ocupa es el más apropiado para sus habilidades y destrezas profesionales.					
4. La presión de su trabajo no tiende a ser excesiva.					
5. Al existir trabajo extra lo realiza en forma positiva.					
6. El salario es el adecuado para las actividades que realiza.					
Componente Ambiente Físico de Trabajo					
En esta dimensión se examinan las condiciones físicas ambientales, donde las personas realizan su trabajo.					
Enunciado	Respuestas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El ambiente físico de trabajo estimula su eficiencia y productividad.					
2. El espacio físico de su área de trabajo, le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores.					
3. Los servicios sanitarios de la empresa son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada.					
4. La distribución, y limpieza de las áreas de trabajo es la adecuada.					
5. Tiene la empresa un lugar confortable en donde usted pueda gozar de esparcimiento y tomar alimentos.					
6. La iluminación y ventilación de su área de trabajo son las adecuadas.					

ANEXO 3
TABULACIÓN COMPONENTE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Total puntaje del componente: 1764

Pregunta 1: Conoce y entiende la visión que se ha planteado la empresa, y se proyecta para conseguirla.

Objetivo: Conocer si el colaborador está dispuesto a crecer junto a la organización, y trabajar para lograrlo.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	5	4%	25
De acuerdo	4	32	27%	128
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	5	4%	15
En desacuerdo	2	28	23%	56
Totalmente en desacuerdo	1	50	42%	50
Total		120	100%	274

Comentario: El cuadro anterior muestra que la mayor parte de los colaboradores de la empresa, 65%, expresaron su desconocimiento y falta de entendimiento con respecto a lo consultado, esto puede tener consecuencias negativas para la entidad, ya que la visión de una organización es lo que esta pretende ser, y marca el rumbo a seguir por la misma.

Pregunta 2: La misión institucional, no solo la conoce y entiende, sino que está identificado con ella.

Objetivo: Conocer el grado de compromiso y lealtad del colaborador, con respecto a la misión de la empresa.

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	14	12%	70
De acuerdo	4	15	13%	60
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	32	27%	96
En desacuerdo	2	25	21%	50
Totalmente en desacuerdo	1	34	27%	34
Total		120	100%	310

Comentario: El cuadro 2 da como resultado que un porcentaje mayor de los colaboradores de la empresa, 48%, externaron un grado de conocimiento e identificación deficientes, con respecto a la misión de la entidad, mientras un 27%, mostró indiferencia, esto conlleva a preocupación, debido a que la misión de una empresa significa la razón de ser de la misma.

Pregunta 3: Conoce los objetivos institucionales, y siente un compromiso por alcanzarlos.

Objetivo: Medir el grado de conocimiento y compromiso con los objetivos de la empresa.

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	8%	50
De acuerdo	4	16	13%	64
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	15	13%	45
En desacuerdo	2	59	49%	118
Totalmente en desacuerdo	1	20	17%	20
Total		120	100%	297

Comentario: La mayoría de los colaboradores de la empresa, 66%, mostraron un grado de conocimiento y entendimiento deficiente, respecto a los objetivos institucionales, lo cual puede crear inconvenientes para que las personas que laboran en la entidad alcancen sus objetivos individuales.

Pregunta 4: Conoce las políticas de la empresa, las cuales guían sus acciones dentro de ella.

Objetivo: Medir si las políticas de la empresa son utilizadas como guías de acción por los colaboradores.

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	12	10%	60
De acuerdo	4	10	8%	40
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	39	32%	117
En desacuerdo	2	33	28%	66
Totalmente en desacuerdo	1	26	22%	26
Total		120	100%	309

Comentario: El resultado mas importante del cuadro anterior es comprobar que un mayor porcentaje de los colaboradores de la empresa, 50%, no utiliza las políticas como guías de sus acciones, mientras el 32%, mostró neutralidad, esto quiere decir que estas, han sido captadas o entendidas de forma deficiente, y pueden ocasionar problemas para alcanzar los objetivos institucionales.

Pregunta 5: Los niveles jerárquicos de la empresa, se los han explicado con claridad.

Objetivo: Conocer si los colaboradores entienden los niveles jerárquicos de la empresa.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	7	6%	35
De acuerdo	4	20	17%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	14	12%	42
En desacuerdo	2	35	29%	70
Totalmente en desacuerdo	1	44	36%	44
Total		120	100%	271

Comentario: Un 65%, de los colaboradores sujetos a la investigación opinaron, que los niveles jerárquicos de la empresa, no los entendían con claridad, lo cual puede provocar inconvenientes en las relaciones entre los distintos departamentos de la organización.

Pregunta 6: Conoce y se esfuerza por cumplir las estrategias de crecimiento empresarial que tiene la organización.

Objetivo: Conocer si los colaboradores están comprometidos por cumplir las estrategias de crecimiento empresarial que tiene la empresa.

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	13	11%	65
De acuerdo	4	10	8%	40
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	31	26%	93
En desacuerdo	2	39	33%	78
Totalmente en desacuerdo	1	27	22%	27
Total		120	100%	303

Comentario: La mayor parte de los colaboradores, 55%, mostraron un nivel de compromiso inadecuado, para cumplir con las estrategias de crecimiento de la empresa, lo cual puede generar dificultades para que la organización tome una posición de liderazgo en el mercado que atiende.

ANEXO 4
TABULACIÓN COMPONENTE CULTURA ORGANIZACIONAL

Total puntaje del componente: 1793

Pregunta 1: Conoce y siente identificación con los principios que promueve la empresa.

Objetivo: Conocer si existe concordancia entre los principios que promueve la empresa, y los de los colaboradores.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	8%	50
De acuerdo	4	24	20%	96
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	10	8%	30
En desacuerdo	2	43	36%	86
Totalmente en desacuerdo	1	33	28%	33
Total		120	100%	295

Comentario: El cuadro anterior muestra que la mayor parte de los principios de los colaboradores, 54%, no coinciden con los que promueve la empresa, esto podría conllevar a la reducción del desempeño laboral.

Pregunta 2: Conoce la declatoria de valores que tiene la empresa, y se adecua a sus valores individuales.

Objetivo: Conocer si existe coincidencia entre los valores de la empresa, y los de los colaboradores.

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	20	17%	100
De acuerdo	4	37	31%	148
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	10	8%	30
En desacuerdo	2	33	28%	66
Totalmente en desacuerdo	1	20	17%	20
Total		120	100%	364

Comentario: El mayor porcentaje de los colaboradores consultados opino en un 48%, que los valores de la empresa y los suyos son coincidentes, esto se debe posiblemente a que en la empresa cada mes es realizada la semana de valores, pero cabe destacar que las personas que contestaron en forma diferente representan un porcentaje significativo de 45%, por lo cual habría que tomar medidas al respecto.

Pregunta 3: Fomenta el respeto y el compañerismo dentro de sus labores.

Objetivo: Conocer si el colaborador fomenta el respeto y compañerismo dentro de sus labores.

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	19	16%	95
De acuerdo	4	19	16%	76
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	39	33%	117
En desacuerdo	2	10	8%	20
Totalmente en desacuerdo	1	33	27%	33
Total		120	100%	341

Comentario: Las opiniones en la consulta de esta pregunta, están muy divididas, ya que las diferencias entre los porcentajes de colaboradores que opinaron que no fomentan el respeto y compañerismo, los que contestaron que sí lo hacen, y los que mostraron neutralidad, son muy cerradas, con un 35%, 32%, y 33%, respectivamente, por lo cual es necesario tomar medidas para que el fomento y respeto en las relaciones labores prevalezca.

Pregunta 4: Reconoce que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos empresariales.

Objetivo: Conocer si el colaborador utiliza el trabajo en equipo, como medio para alcanzar los objetivos empresariales.

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	8%	50
De acuerdo	4	5	4%	20
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	21	18%	63
En desacuerdo	2	50	41%	100
Totalmente en desacuerdo	1	34	28%	34
Total		120	100%	267

Comentario: La mayor parte de los colaboradores de la empresa, 69%, considera que el trabajo en equipo, no es un medio para alcanzar los objetivos empresariales, lo cual debe ser un llamado de atención para las autoridades de la organización, a fin de revertir esa situación.

Pregunta 5: Entiende que una adecuada comunicación es esencial para el desarrollo de su trabajo.

Objetivo: Conocer la importancia que juega para el desarrollo del trabajo del colaborador una adecuada comunicación.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	8%	50
De acuerdo	4	15	13%	60
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	19	16%	57
En desacuerdo	2	39	33%	78
Totalmente en desacuerdo	1	37	30%	37
Total		120	100%	282

Comentario: La mayor parte de los colaboradores, 63%, externaron que una comunicación adecuada es irrelevante para el correcto desarrollo de su trabajo, esto puede provocar malos entendidos entre superiores y subalternos, que por lo tanto afectaran la consecución de los objetivos institucionales.

Pregunta 6: Se siente tratado como parte importante de la organización, y no como un simple recurso.

Objetivo: Conocer si el colaborador se siente valorado por la organización como una persona que puede aportar ideas y soluciones a la empresa.

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	9%	50
De acuerdo	4	10	8%	40
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	5	4%	15
En desacuerdo	2	44	36%	88
Totalmente en desacuerdo	1	51	43%	51
Total		120	100%	244

Comentario: La mayor parte de los colaboradores, 79%, contestó que no se siente valorado por la empresa, esto es una posible fuente de desmotivación, para las personas, y por lo tanto el desempeño laboral podría verse seriamente afectado.

ANEXO 5
TABULACIÓN COMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Total puntaje del componente: 1738

Pregunta 1: No siente incertidumbre cuando se le asignan funciones diferentes a las que hace.

Objetivo: Conocer si al colaborador le afecta cuando tiene que realizar funciones a las que no está habituado.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	15	13%	75
De acuerdo	4	28	23%	112
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	18	15%	54
En desacuerdo	2	20	17%	40
Totalmente en desacuerdo	1	39	32%	39
Total		120	100%	320

Comentario: Los resultados que muestra este cuadro reflejan que el mayor porcentaje de los colaboradores, 49%, se ven afectados cuando se les asignan funciones a las que no están acostumbrados, mientras otro grupo manifestó neutralidad, 15%, por lo tanto la gerencia deberá tomar medidas para corregir este aspecto, para evitar que el colaborador disminuya su desempeño.

Pregunta 2: Le agrada cuando tiene que ir a seminarios de capacitación, creados por la alta dirección.

Objetivo: Conocer si al colaborador le interesa adquirir nuevos conocimientos que le ayuden a mejorar su desempeño laboral.

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	15	13%	75
De acuerdo	4	10	8%	40
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	10	8%	30
En desacuerdo	2	37	31%	74
Totalmente en desacuerdo	1	48	40%	48
Total		120	100%	267

Comentario: La mayor parte de los colaboradores consultados, 71%, mostraron su desagrado con respecto a la asistencia a seminarios de capacitación, por tal razón, la alta dirección de la empresa tendrá que trabajar en hacerle ver al colaborador que los seminarios son para su beneficio y el de la entidad.

Pregunta 3: No tiene problema en entender y adaptarse a un nuevo jefe.

Objetivo: Conocer si al colaborador está preparado para los cambios realizados por la alta dirección de la empresa.

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	9	8%	45
De acuerdo	4	10	8%	40
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	29	24%	87
En desacuerdo	2	31	26%	62
Totalmente en desacuerdo	1	41	34%	41
Total		120	100%	275

Comentario: Un total de 60% de colaboradores, opinó que si tiene algún tipo de problema, cuando la alta dirección de la empresa realiza cambios, esto podría tomarse como una oportunidad de mejora tanto para los individuos como para la organización.

Pregunta 4: Entiende que la mejora constante es vital para no estancarse ante los nuevos retos.

Objetivo: Verificar si los colaboradores de la empresa, están estancados o no, en el nivel de conocimientos respecto a sus puestos de trabajo.

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	39	33%	195
De acuerdo	4	21	18%	84
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	20	16%	60
En desacuerdo	2	5	4%	10
Totalmente en desacuerdo	1	35	29%	35
Total		120	100%	384

Comentario: La mayor parte de los colaboradores, 51%, entienden que la mejora continua es vital para afrontar los nuevos retos, por tal razón, la alta dirección de la empresa deberá, aumentar y solidificar esa percepción, para que los colaboradores que opinaron diferente y con neutralidad, cambien de pensamiento.

Pregunta 5: Se le toma en cuenta para los ascensos ante su superación personal y experiencia.

Objetivo: Conocer si el colaborador es premiado por la empresa ante su desarrollo personal y experiencia.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	6	5%	30
De acuerdo	4	7	6%	28
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	15	13%	45
En desacuerdo	2	40	33%	80
Totalmente en desacuerdo	1	52	43%	52
Total		120	100%	235

Comentario: Un total de 76% de los colaboradores, considera que su desarrollo personal y experiencia, no es tomado en cuenta para los ascensos dentro de la empresa, posiblemente esto se deba a que en la organización no existe un plan de carreras.

Pregunta 6: Se le involucra y se le pide opinión cuando se realiza algún tipo de cambio.

Objetivo: Saber si el colaborador es tomado en cuenta, cuando la alta dirección planea algún tipo de cambio.

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	8%	50
De acuerdo	4	7	6%	28
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	15	13%	45
En desacuerdo	2	46	38%	92
Totalmente en desacuerdo	1	42	35%	42
Total		120	100%	257

Comentario: La mayor parte de los colaboradores, 73%, dijeron que no son tomados en cuenta, cuando se realizan cambios por la alta dirección, lo cual puede provocar que las personas no se sientan comprometidas con su trabajo, y por lo tanto su desempeño disminuirá.

ANEXO 6
TABULACIÓN COMPONENTE MOTIVACIÓN

Total puntaje del componente: 2107

Pregunta 1: Se siente comprometido con la empresa para alcanzar sus metas individuales y colectivas. .

Objetivo: Medir el grado de compromiso del colaborador, con la consecución de las metas individuales y colectivas dentro de la empresa.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	20	17%	100
De acuerdo	4	25	20%	100
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	20	17%	60
En desacuerdo	2	23	19%	46
Totalmente en desacuerdo	1	32	27%	32
Total		120	100%	338

Comentario: El 46% de los colaboradores, manifestó que no se sienten comprometidos con la empresa, para alcanzar sus metas individuales y colectivas, mientras otro 17%, contesto con neutralidad, lo cual podría conllevar a una insatisfacción laboral y por ende una baja en el desempeño.

Pregunta 2: El trato que le dan sus superiores le estimula para mejorar su desempeño.

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

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	21	18%	105
De acuerdo	4	31	26%	124
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	30	25%	90
En desacuerdo	2	20	17%	40
Totalmente en desacuerdo	1	18	14%	18
Total		120	100%	377

Comentario: La mayor parte de los colaboradores, aseguró no sentirse estimulado o le es indiferente, en un 31%, y 25%, respectivamente, para aumentar su desempeño ante el trato de sus superiores, la alta dirección de la empresa deberá tomar medidas para disminuir estas proporciones.

Pregunta 3: Se siente agradado cuando se le reconoce su calidad en el trabajo.

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

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	49	41%	245
De acuerdo	4	20	17%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	19	16%	57
En desacuerdo	2	3	3%	6
Totalmente en desacuerdo	1	29	23%	29
Total		120	100%	417

Comentario: La mayor parte de los colaboradores de la empresa, 58%, dijo sentirse agradado cuando sus superiores les reconocen su calidad en el trabajo, esto motiva al colaborador a mejorar su desempeño, y la empresa deberá crear estímulos tanto cualitativos como cuantitativos, para mantener y solidificar esta situación, así como hacer que las personas que contestaron diferente o con neutralidad cambien su percepción.

Pregunta 4: La estabilidad laboral que le da la empresa le anima a realizar de mejor manera su trabajo.

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

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	8%	50
De acuerdo	4	23	19%	92
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	14	12%	42
En desacuerdo	2	30	25%	60
Totalmente en desacuerdo	1	43	36%	43
Total		120	100%	287

Comentario: El 61% de los colaboradores consultados, dijeron que la estabilidad laboral no les estimulaba a mejorar su desempeño laboral, por tal razón, la alta dirección de la empresa deberá buscar los mecanismos necesarios para estimular el desempeño.

Pregunta 5: Le es importante descubrir nuevas formas de realizar su trabajo.

Objetivo: Conocer si el colaborador cuenta con la iniciativa necesaria para hacer de su trabajo más eficiente.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	25	21%	125
De acuerdo	4	23	19%	92
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	12	10%	36
En desacuerdo	2	21	18%	42
Totalmente en desacuerdo	1	39	32%	39
Total		120	100%	334

Comentario: Para el 50% de los colaboradores, no les es importante descubrir nuevas formas de realizar su trabajo, mientras un 10%, contestó en forma neutral, esto quiere decir que las autoridades de la empresa deben de trabajar en mejorar la iniciativa y participación de sus colaboradores.

Pregunta 6: Está satisfecho con su trabajo y realiza sus labores no solo por que se le paguen.

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

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	30	25%	150
De acuerdo	4	15	13%	60
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	22	18%	66
En desacuerdo	2	25	21%	50
Totalmente en desacuerdo	1	28	23%	28
Total		120	100%	354

Comentario: El 44% de los consultados mostraron su insatisfacción con el puesto de trabajo que desempeñan, y un 18%, opinó de forma neutral, esto quiere decir que están laborando solo por que necesitan una paga, y por lo tanto su desempeño laboral tenderá a disminuir.

ANEXO 7
TABULACIÓN COMPONENTE COMUNICACIÓN

Total puntaje del componente: 2099

Pregunta 1: La comunicación que se practica en la empresa es abierta y flexible.

Objetivo: Conocer si el colaborador es informado, y tiene derecho a emitir opinión ante los acontecimientos que ocurren en la empresa.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	20	17%	100
De acuerdo	4	30	25%	120
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	22	18%	66
En desacuerdo	2	12	10%	24
Totalmente en desacuerdo	1	36	30%	36
Total		120	100%	346

Comentario: Para un 42% de los colaboradores la comunicación que se practica dentro de la empresa es abierta y flexible, pero la alta dirección de la empresa deberá tomar en cuenta que también un 40% de las personas opinó diferente, por lo cual representa una oportunidad de mejora para el componente comunicación.

Pregunta 2: Se siente tranquilo comunicándoles a sus superiores los problemas de su trabajo.

Objetivo: Conocer si los jefes de los colaboradores dan la confianza necesaria para que estos les comenten sus problemas de trabajo.

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	25	21%	125
De acuerdo	4	26	22%	104
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	27	23%	81
En desacuerdo	2	6	5%	12
Totalmente en desacuerdo	1	36	29%	36
Total		120	100%	358

Comentario: Para un porcentaje de colaboradores de un 34%, los jefes no dan confianza para comunicarles sus problemas de trabajo, mientras que un 23% mostró neutralidad, esto quiere decir que el componente comunicación tiene una oportunidad para mejorar este aspecto.

Pregunta 3: La comunicación actual permite que realice eficientemente su trabajo.

Objetivo: Medir como la comunicación ayuda a mejorar el desempeño en el trabajo de los colaboradores.

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	19	16%	95
De acuerdo	4	30	25%	120
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	31	26%	93
En desacuerdo	2	4	3%	8
Totalmente en desacuerdo	1	36	30%	36
Total		120	100%	352

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que la comunicación actual no permite realizar con eficiencia el trabajo, y otra mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 33%, y 26%, respectivamente.

Pregunta 4: Existe comunicación de los planes futuros.

Objetivo: Saber si el colaborador se le informa acerca de los planes futuros con anticipación.

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	19	16%	95
De acuerdo	4	24	20%	96
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	34	28%	102
En desacuerdo	2	8	7%	16
Totalmente en desacuerdo	1	35	29%	35
Total		120	100%	344

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que no existe comunicación de los planes futuros, y otra mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 36%, y 28%, respectivamente.

Pregunta 5: La comunicación de las órdenes e instrucciones es la adecuada.

Objetivo: Saber si el colaborador se le comunica adecuadamente las ordenes e instrucciones por parte de sus superiores.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	21	18%	105
De acuerdo	4	28	23%	112
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	29	24%	87
En desacuerdo	2	6	5%	12
Totalmente en desacuerdo	1	36	30%	36
Total		120	100%	352

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que la comunicación de las órdenes e instrucciones no es adecuada, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 35%, y 24%, respectivamente.

Pregunta 6: La comunicación informal o rumores, no afecta el buen desarrollo de su trabajo.

Objetivo: Conocer si la comunicación informal afecta o no el desempeño laboral del colaborador.

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	26	22%	130
De acuerdo	4	16	13%	64
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	33	27%	99
En desacuerdo	2	9	8%	18
Totalmente en desacuerdo	1	36	30%	36
Total		120	100%	347

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que la comunicación informal si afecta su desempeño, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 38%, y 27%, respectivamente.

ANEXO 8
TABULACIÓN COMPONENTE LIDERAZGO

Total puntaje del componente: 2041

Pregunta 1: Su jefe lo trata con confianza y respeto en todas las actividades de su trabajo.

Objetivo: Conocer si el colaborador es tratado con confianza y respeto en todas las actividades de su trabajo.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	9%	50
De acuerdo	4	34	28%	136
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	32	27%	96
En desacuerdo	2	16	13%	32
Totalmente en desacuerdo	1	28	23%	28
Total		120	100%	342

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que su jefe no los trata con confianza y respeto, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 36%, y 27%, respectivamente.

Pregunta 2: Su jefe lo valora como ser humano, y le da más importancia que a las actividades de la empresa.

Objetivo: Conocer si el colaborador es tratado como ser humano y si sus superiores le dan mas importancia a la persona que al propio trabajo.

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	15	13%	75
De acuerdo	4	19	16%	76
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	35	28%	105
En desacuerdo	2	21	18%	42
Totalmente en desacuerdo	1	30	25%	30
Total		120	100%	328

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que su jefe no los valora como personas, ya que da mas importancia a las actividades de la empresa, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 43%, y 28%, respectivamente.

Pregunta 3: Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo.

Objetivo: Verificar si los jefes auxilian con el trabajo a los colaboradores, para que estos cumplan con sus objetivos.

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	16	13%	80
De acuerdo	4	28	23%	112
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	32	27%	96
En desacuerdo	2	15	13%	30
Totalmente en desacuerdo	1	29	24%	29
Total		120	100%	347

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que su jefe solo se limita a dar órdenes, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 37%, y 27%, respectivamente.

Pregunta 4: El trato de su jefe le resulta agradable y provechoso para realizar de buena manera su trabajo.

Objetivo: Verificar si el trato de los jefes estimula al colaborador, para que estos realicen de una mejor manera su trabajo.

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	19	16%	95
De acuerdo	4	15	13%	60
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	38	31%	114
En desacuerdo	2	18	15%	36
Totalmente en desacuerdo	1	30	25%	30
Total		120	100%	335

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que el trato de su jefe no le estimula para mejorar su desempeño, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 40%, y 31%, respectivamente.

Pregunta 5: Su jefe corrige sus errores en privado, y da a conocer sus logros en público.

Objetivo: Verificar si los jefes de los colaboradores, los estimulan corrigiendo sus errores en privado y sus logros en público.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	16	13%	80
De acuerdo	4	29	24%	116
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	33	28%	99
En desacuerdo	2	13	11%	26
Totalmente en desacuerdo	1	29	24%	29
Total		120	100%	350

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que su jefe hace lo contrario ante el planteamiento hecho, mientras otra parte mostró su neutralidad; en un 35%, y 28%, respectivamente.

Pregunta 6: Su jefe promueve la participación para los trabajos, y valora las habilidades y destrezas del colaborador para realizarlos.

Objetivo: Verificar si los jefes de los colaboradores, promueven la participación, y valoran las habilidades y destrezas de estos para estimularlos al mejor desempeño.

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	15	13%	75
De acuerdo	4	20	17%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	42	34%	126
En desacuerdo	2	15	13%	30
Totalmente en desacuerdo	1	28	23%	28
Total		120	100%	339

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que su jefe hace lo contrario ante el planteamiento hecho, mientras otra parte mostró su neutralidad; en un 36%, y 34%, respectivamente.

ANEXO 9
TABULACIÓN COMPONENTE RELACIONES INTERPERSONALES

Total puntaje del componente: 2142

Pregunta 1: Fomenta el respeto y la lealtad, en las relaciones humanas y laborales.

Objetivo: Conocer si el colaborador fomenta la lealtad en las relaciones humanas y laborales, para mantener la armonía en su trabajo.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	20	17%	100
De acuerdo	4	33	28%	132
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	15	13%	45
En desacuerdo	2	24	20%	48
Totalmente en desacuerdo	1	28	22%	28
Total		120	100%	353

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, lo contrario ante el planteamiento hecho, mientras otra parte mostró su neutralidad; en un 42%, y 13%, respectivamente.

Pregunta 2: Siente confianza y respeto con sus compañeros de trabajo.

Objetivo: Conocer si el colaborador siente confianza con sus compañeros de trabajo, para así aumentar su desempeño.

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	20	17%	100
De acuerdo	4	30	25%	120
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	22	18%	66
En desacuerdo	2	20	17%	40
Totalmente en desacuerdo	1	28	23%	28
Total		120	100%	354

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, lo contrario ante el planteamiento hecho, mientras otra parte mostró su neutralidad; en un 40%, y 18%, respectivamente.

Pregunta 3: Recibe ayuda de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo.

Objetivo: Medir el grado de solidaridad entre los colaboradores de la empresa, ante el exceso de trabajo.

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	18	15%	90
De acuerdo	4	30	25%	120
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	30	25%	90
En desacuerdo	2	13	11%	26
Totalmente en desacuerdo	1	29	24%	29
Total		120	100%	355

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que no recibe ayuda de sus compañeros, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 35%, y 25%, respectivamente.

Pregunta 4: Siente que en la empresa existe un ambiente grato y armónico de trabajo.

Objetivo: Conocer si el colaborador realiza sus actividades en un ambiente armónico de trabajo.

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	15	13%	75
De acuerdo	4	30	25%	120
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	36	30%	108
En desacuerdo	2	11	9%	22
Totalmente en desacuerdo	1	28	23%	28
Total		120	100%	353

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que no trabaja en un ambiente grato y armónico, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 32%, y 30%, respectivamente.

Pregunta 5: Reconoce que en la empresa existe respeto entre jefes y sus grupos de trabajo.

Objetivo: Conocer si en la empresa existe respeto entre jefes y sus colaboradores, para realizar el trabajo.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	25	21%	125
De acuerdo	4	28	23%	112
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	31	26%	93
En desacuerdo	2	7	6%	14
Totalmente en desacuerdo	1	29	24%	29
Total		120	100%	373

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que no existe respeto entre jefes y colaboradores, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 30%, y 26%, respectivamente.

Pregunta 6: En la empresa no se dan comentarios que afecten su imagen y dignidad.

Objetivo: Conocer si en la empresa no se dan comentarios que afecten la imagen y dignidad de los colaboradores, los cuales afectaría su desempeño.

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	22	18%	110
De acuerdo	4	20	17%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	39	32%	117
En desacuerdo	2	8	7%	16
Totalmente en desacuerdo	1	31	26%	31
Total		120	100%	354

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que si se dan comentarios que afectan la imagen y dignidad de las personas, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 33%, y 32%, respectivamente.

ANEXO 10
TABULACIÓN COMPONENTE PUESTOS DE TRABAJO

Total puntaje del componente: 2011

Pregunta 1: El trabajo que desarrolla es agradable e interesante.

Objetivo: Conocer si al colaborador le gusta el trabajo que realiza, lo cual le permitiría mantener un desempeño eficiente.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	25	21%	125
De acuerdo	4	20	17%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	25	21%	75
En desacuerdo	2	22	18%	44
Totalmente en desacuerdo	1	28	23%	28
Total		120	100%	352

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que el trabajo que desarrollan les desagrada, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 41%, y 21%, respectivamente.

Pregunta 2: El equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar su trabajo los obtiene a tiempo y en cantidades y condiciones adecuadas.

Objetivo: Conocer si al colaborador se le proporciona todos los insumos necesarios para realizar su trabajo con eficiencia.

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	21	18%	105
De acuerdo	4	20	17%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	43	35%	129
En desacuerdo	2	5	4%	10
Totalmente en desacuerdo	1	31	26%	31
Total		120	100%	355

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, lo contrario ante el planteamiento hecho, mientras otra parte mostró su neutralidad; en un 30%, y 35%, respectivamente.

Pregunta 3: Considera que el puesto que ocupa es el más apropiado para sus habilidades y destrezas profesionales.

Objetivo: Conocer si el colaborador siente que el puesto que ocupa es el indicado, en relación a sus destrezas y habilidades.

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	23	19%	115
De acuerdo	4	20	17%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	26	22%	78
En desacuerdo	2	21	18%	42
Totalmente en desacuerdo	1	30	24%	30
Total		120	100%	345

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que el puesto de trabajo que desarrollan no es el apropiado para sus habilidades y destrezas, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 42%, y 22%, respectivamente.

Pregunta 4: La presión de su trabajo, no tiende a ser excesiva.

Objetivo: Conocer como le afecta al colaborador la presión en el desempeño de su trabajo.

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	2	2%	10
De acuerdo	4	5	4%	20
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	56	46%	168
En desacuerdo	2	31	26%	62
Totalmente en desacuerdo	1	26	22%	26
Total		120	100%	286

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que la presión de su trabajo tiende a ser excesiva, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 48%, y 46%, respectivamente.

Pregunta 5: Al existir trabajo extra lo realiza en forma positiva.

Objetivo: Conocer si al existir el trabajo extra, el colaborador lo realiza con eficiencia.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	25	21%	125
De acuerdo	4	20	17%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	27	23%	81
En desacuerdo	2	20	17%	40
Totalmente en desacuerdo	1	28	22%	28
Total		120	100%	354

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que ante la existencia de trabajo extra no lo realiza de forma positiva, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 39%, y 23%, respectivamente.

Pregunta 6: El salario es el adecuado para las actividades que realiza.

Objetivo: Conocer si el colaborador esta de acuerdo con el salario que percibe.

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	15	13%	75
De acuerdo	4	14	12%	56
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	35	29%	105
En desacuerdo	2	27	23%	54
Totalmente en desacuerdo	1	29	23%	29
Total		120	100%	319

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que no esta de acuerdo con el salario que percibe según su actividad, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 46%, y 29%, respectivamente.

ANEXO 11
TABULACIÓN COMPONENTE AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Total puntaje del componente: 2038

Pregunta 1: El ambiente físico de trabajo estimula su eficiencia y productividad.

Objetivo: Conocer si el ambiente físico de trabajo estimula la eficiencia y productividad del colaborador.

Cuadro 1

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	20	17%	100
De acuerdo	4	30	25%	120
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	26	22%	78
En desacuerdo	2	16	13%	32
Totalmente en desacuerdo	1	28	23%	28
Total		120	100%	358

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que el ambiente físico de trabajo no estimula su desempeño laboral, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 36%, y 22%, respectivamente.

Pregunta 2: El espacio físico de su área de trabajo, le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores.

Objetivo: Conocer si el espacio físico del área de trabajo del colaborador, le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores.

Cuadro 2

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	20	17%	100
De acuerdo	4	15	13%	60
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	31	26%	93
En desacuerdo	2	26	22%	52
Totalmente en desacuerdo	1	28	22%	28
Total		120	100%	333

Comentario: La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó que el espacio físico de su área de trabajo, no le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho; en un 44%, y 26%, respectivamente.

Pregunta 3: Los servicios sanitarios de la empresa son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada.

Objetivo: Conocer si los servicios sanitarios de la empresa son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada, para que los colaboradores se sientan cómodos.

Cuadro 3

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	10	8%	50
De acuerdo	4	50	42%	200
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	18	15%	54
En desacuerdo	2	11	9%	22
Totalmente en desacuerdo	1	31	26%	31
Total		120	100%	357

Comentario: La oportunidad de mejora para este caso la representan los colaboradores que contestaron que los servicios sanitarios de la empresa no son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos no es la adecuada con un 35%, sumado a los que mostraron neutralidad con un 15%.

Pregunta 4: La distribución, y limpieza de las áreas de trabajo es la adecuada.

Objetivo: Conocer si la distribución, y limpieza de las áreas de trabajo es la adecuada, para que los colaboradores se sientan cómodos.

Cuadro 4

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	8	7%	40
De acuerdo	4	35	29%	140
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	23	19%	69
En desacuerdo	2	26	22%	52
Totalmente en desacuerdo	1	28	23%	28
Total		120	100%	329

Comentario: La oportunidad de mejora para este caso la representan los colaboradores que contestaron que la distribución, y limpieza de las áreas de trabajo no es la adecuada con un 45%, sumado a los que mostraron neutralidad con un 19%.

Pregunta 5: Tiene la empresa un lugar confortable en donde usted pueda gozar de esparcimiento y tomar alimentos.

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con un lugar confortable en donde los colaboradores puedan gozar de esparcimiento y tomar alimentos.

Cuadro 5

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	15	13%	75
De acuerdo	4	28	23%	112
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	28	23%	84
En desacuerdo	2	14	12%	28
Totalmente en desacuerdo	1	35	29%	35
Total		120	100%	334

Comentario: La oportunidad de mejora para este caso la representan los colaboradores que contestaron que la empresa no cuenta con un lugar confortable en donde los colaboradores puedan gozar de esparcimiento y tomar alimentos con un 41%, sumado a los que mostraron neutralidad con un 23%.

Pregunta 6: La iluminación y ventilación de su área de trabajo son las adecuadas.

Objetivo: Verificar si la iluminación y ventilación de las área de trabajo son las adecuadas, para que los colaboradores realicen su trabajo con eficiencia.

Cuadro 6

Respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	15	13%	75
De acuerdo	4	26	22%	104
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	21	18%	63
En desacuerdo	2	27	22%	54
Totalmente en desacuerdo	1	31	25%	31
Total		120	100%	327

Comentario: La oportunidad de mejora para este caso la representan los colaboradores que contestaron que la iluminación y ventilación de su área de trabajo no son las adecuadas con un 47%, sumado a los que mostraron neutralidad con un 18%.

ANEXO 12

FORMATO PLAN FODA

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes.

La Matriz FODA es la aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación.

La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las Empresas.

Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

La Matriz FODA surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones:

F significa fortaleza,

O significa oportunidad,

D significa debilidad,

A significa amenazas.

El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

En la figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas)

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS: POR EJM. CUALIDADES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS, FINANCIERAS, DE COMERCIALIZACIÓN, INVESTIGACION Y DESARROLLO, INGENIERIA.	DEBILIDADES INTERNAS: POR EJM. DEBILIDADES EN LAS AREAS INCLUIDAS EN EL CUADRO DE “FORTALEZAS”.
OPORTUNIDADES EXTERNAS: POR EJM. CONDICIONES ECONOMICAS PRESENTES Y FUTURAS, CAMBIOS POLITICOS Y SOCIALES, NUEVOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y TECNOLOGIA.	ESTRATEGIA SO: MAXI-MAXI POTENCIALMENTE LA ESTRATEGIA MÁS EXITOSA, QUE SE SIRVE DE LAS FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.	ESTRATEGIA WO: MINI-MAXI POR EJM. ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA SUPERAR DEBILIDADES, A FIN DE APROVECHAR OPORTUNIDADES.
AMENAZAS EXTERNAS: POREJM. ESCASES DE ENERGETICOS, COMPETENCIA Y AREAS SIMILARES A LOS DEL CUADRO SUPERIOR DE “OPORTUNIDADES”.	ESTRATEGIS ST: MAXI-MINI POR EJM. USO DE FORTALEZAS PARA ENFRENTAR O EVITAR AMENAZAS.	ESTRATEGIA WT: MINI-MINI POR EJM. ATRINCHERAMIENTO, LIQUIDACION O SOCIEDAD EN PARTICIPACION

- **La estrategia WT** (en el extremo inferior derecho de la figura) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia Mini-Mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.
- **La estrategia WO** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
- **La estrategia ST** se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
- **La estrategia SO** es la situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia SO). Ciertamente, las Empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

Hasta aquí, los factores expuestos de la matriz FODA atañen al análisis de un punto temporal en particular.

Pero las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

A causa de éste dinamismo, los diseñadores de estrategias deben elaborar varias matrices FODA correspondientes a distintos puntos temporales.

ANEXO 13

Constitución Política de la Republica de El Salvador

Constitución Política de la República de El Salvador de 1983
actualizada hasta reformas de introducida por el DL N°56, del 06.07.2000

SECCION SEGUNDA TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1º.- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;

2º.- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.

En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo;

3º.- El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;

4º.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono;

5º.- Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;

6º.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas y la semana laboral de cuarenta y cuatro horas.

El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley.

La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor.

La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija, y la de aquellas que deberán mediar entre dos jornadas.

Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo;

7º.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.

Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio;

8º.- Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá ésta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria;

9º.- Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas;

10º.- Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a la enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo.

Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos o de su familia, siempre que ello no les impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria.

La jornada de los menores de dieciséis años no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo.

Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres o peligrosas. También se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años. La ley determinará las labores peligrosas o insalubres;

11º.- El patrono que despidiera a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley;

12º.- La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio.

La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto.

En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirían en el caso de renuncia voluntaria.

Art. 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigentes en cada clase de actividad.

Art. 40.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Art. 41.- El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda con motivo del retardo del patrono en ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria o injustificada del mismo. Se reconocerá al trabajador a domicilio una situación jurídica análoga a la de los demás trabajadores, tomando en consideración la peculiaridad de su labor.

Art. 42.- La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo.

Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores.

Art. 43.- Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

Art. 44.- La ley reglamentará las condiciones que deban reunir los talleres, fábricas y locales de trabajo.

El Estado mantendrá un servicio de inspección técnica encargado de velar por el fiel cumplimiento de las normas legales de trabajo, asistencia, previsión y seguridad social, a fin de comprobar sus resultados y sugerir las reformas pertinentes.

Art. 45.- Los trabajadores agrícolas y domésticos tienen derecho a protección en materia de salarios, jornada de trabajo, descansos, vacaciones, seguridad social, indemnizaciones por despido y, en general, a las prestaciones sociales. La extensión y naturaleza de los derechos antes mencionados serán determinadas por la ley de acuerdo con las condiciones y peculiaridades del trabajo. Quienes presten servicios de carácter doméstico en empresas industriales, comerciales, entidades sociales y demás equiparables, serán considerados como trabajadores manuales y tendrán los derechos reconocidos a éstos.

Art. 46.- El Estado propiciará la creación de un banco de propiedad de los trabajadores.

Art. 47.- Los patronos y trabajadores privados, sin distinción de nacionalidad, sexo, raza, credo o ideas políticas y cualquiera que sea su actividad o la naturaleza del trabajo que realicen, tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos. El mismo derecho tendrán los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas.

Dichas organizaciones tienen derecho a personalidad jurídica y a ser debidamente protegidas en el ejercicio de sus funciones. Su disolución o suspensión sólo podrá decretarse en los casos y con las formalidades determinadas por la ley.

Las normas especiales para la constitución y funcionamiento de las organizaciones profesionales y sindicales del campo y de la ciudad, no deben coartar la libertad de asociación. Se prohíbe toda cláusula de exclusión.

Los miembros de las directivas sindicales deberán ser salvadoreños por nacimiento y durante el período de su elección y mandato, y hasta después de transcurrido un año de haber cesado en sus funciones, no podrán ser despedidos, suspendidos disciplinariamente, trasladados o desmejorados en sus condiciones de trabajo, sino por justa causa calificada previamente por la autoridad competente.

Art. 48.- Los trabajadores tienen derecho a la huelga y los patronos al paro. Para el ejercicio de estos derechos no será necesaria la calificación previa, después de haberse procurado la solución del conflicto que los genera mediante las etapas de solución pacífica establecidas por la ley. Los efectos de la huelga o el paro se retrotraerán al momento en que éstos se inicien.

La ley regulará estos derechos en cuanto a sus condiciones y ejercicio.

Art. 49.- Se establece la jurisdicción especial de trabajo. Los procedimientos en materia laboral serán regulados de tal forma que permitan la rápida solución de los conflictos.

El Estado tiene la obligación de promover la conciliación y el arbitraje, de manera que constituyan medios efectivos para la solución pacífica de los conflictos de trabajo. Podrán establecerse juntas administrativas especiales de conciliación y arbitraje, para la solución de conflictos colectivos de carácter económico o de intereses.

Art. 50.- La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma.

Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos.

Al pago de la seguridad social contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la ley.

El Estado y los patronos quedarán excluidos de las obligaciones que les imponen las leyes en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Seguro Social.

Art. 51.- La ley determinará las empresas y establecimientos que, por sus condiciones especiales, quedan obligados a proporcionar, al trabajador y a su familia, habitaciones adecuadas, escuelas, asistencia médica y demás servicios y atenciones necesarios para su bienestar.

Art. 52.- Los derechos consagrados en favor de los trabajadores son irrenunciables.

La enumeración de los derechos y beneficios a que este capítulo se refiere, no excluye otros que se deriven de los principios de justicia social.

ANEXO 14*Código de Comercio de la República de El Salvador***CAPITULO II****SOCIEDAD DE PERSONAS****SECCION "A"****DISPOSICIONES GENERALES**

Art. 44.- En las sociedades de personas, la calidad personal de los socios es la condición esencial de la voluntad de asociarse.

Su capital se integra por cuotas o participaciones de capital, que pueden ser desiguales.

En las escrituras sociales de estas compañías, los socios deberán declarar las participaciones sociales que tengan en otras sociedades, puntualizando la naturaleza de tales sociedades, el valor de su participación, los derechos de administración y vigilancia que les competan y la clase de responsabilidad que hayan contraído. Este requisito obliga tanto a los constituyentes originales de la sociedad, como a todos aquellos que ingresen posteriormente, sea en virtud del traspaso de algún derecho social, sea por haber realizado una nueva aportación o por cualquier otro motivo; la inobservancia de este requisito, sujeta al omiso a responder por los daños y perjuicios que cause.

Art. 45.- Los miembros que integran las sociedades de personas responden de las obligaciones sociales: ilimitada y solidariamente entre ellos y la sociedad, si ésta es de nombre colectivo; y por el monto de sus respectivos aportes, si la sociedad es de responsabilidad limitada. En las sociedades comanditarias simples, los socios comanditados responden en la primera de las formas indicadas en el inciso anterior, y en la segunda forma los socios comanditarios.

Art. 46.- La ejecutoria de la sentencia que condena a la sociedad al cumplimiento de obligaciones en favor de terceros, es título ejecutivo contra los socios, en el límite de su responsabilidad; pero para hacer valer dicha calidad, deberá seguirse contra éstos el correspondiente juicio ejecutivo con la plenitud de sus trámites.

Para que el instrumento que se menciona en el inciso anterior, tenga la eficiencia que se le otorga, deberá acompañarse de la documentación en que conste la responsabilidad que, como socio, tiene el ejecutado en la obligación social de que se trata.

Art. 47.- Salvo en la sociedad de responsabilidad limitada, la escritura social no podrá modificarse sino por el consentimiento unánime de los socios, a menos que en la misma se pacte que puede acordarse la modificación por la mayoría de ellos. En este caso, la minoría tendrá el derecho de separarse de la sociedad.

Art. 48.- Se prohíbe a los socios y a los administradores de las sociedades de personas:

I- Extraer del fondo común mayor cantidad que la asignada para sus gastos particulares. En caso de infracción de este precepto, cualquiera de los socios puede exigir el correspondiente reintegro, que será obligatorio para el infractor.

II- Aplicar los fondos comunes a sus negocios particulares, y usar en éstos de la firma social. El socio que viole esta prohibición, queda obligado a entregar a la sociedad las ganancias del negocio en que invierta los fondos distraídos y a soportar él solo las pérdidas, sin perjuicio de restituir dichos fondos a la masa común, de indemnizar los daños y perjuicios que la sociedad hubiere soportado y de ser excluido de ésta, si así lo acuerdan los socios.

III- Explotar por cuenta propia o ajena el mismo negocio o negocios de la sociedad, formar parte de sociedades que los exploten o realizar operaciones particulares de cualquier especie cuando la sociedad no tuviere género determinado de comercio, salvo disposición expresa de la escritura constitutiva o autorización de todos los socios.

Los socios que contravengan estas disposiciones, quedan obligados a llevar al fondo común el beneficio que les resulte de las referidas actividades y a sufrir individualmente las respectivas pérdidas.

SECCION "B"**EMBARGO Y TRASPASO DE LAS****PARTICIPACIONES SOCIALES**

Art. 49.- El embargo practicado por acreedores particulares de los socios sobre las partes sociales de éstos, afectará únicamente a las utilidades del socio y al importe que resulte al liquidarse la sociedad.

Salvo el consentimiento del acreedor embargante, no puede prorrogarse el plazo de la sociedad sino satisfaciendo la obligación a su favor, incluso mediante la liquidación de la parte social del socio deudor.

Art. 50.- Los socios no pueden ceder sus derechos en la sociedad sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse otros nuevos, salvo que en uno u otro caso la escritura social disponga que será suficiente el consentimiento de la mayoría.

Las cesiones no surtirán efectos contra terceros, sino hasta que se inscriban en el Registro de Comercio.

En caso de que se autorice la cesión de que se trata en el primer inciso de este artículo, en favor de persona extraña a la sociedad, los socios tendrán el derecho de tanteo, y gozarán de un plazo de quince días para ejercerlo, contado desde la fecha de la junta en que se hubiere otorgado la autorización. Si fueren varios los socios que quieran usar de este derecho, les competirá a todos ellos en proporción a sus aportaciones originales

No obstante, los derechos que la calidad de socio atribuye, pueden cederse sin que se pierda dicha calidad cuando son de índole económica; pero los derechos de cooperación, tales como el de voto, el de asistencia, el de información y otros similares, no pueden ser cedidos aunque sí cabe su ejercicio por representación.

SECCION "C"**EXCLUSION Y SEPARACION DE SOCIOS**

Art. 51.- Las sociedades de personas pueden excluir a uno o más socios en cualquiera de los siguientes casos.

I- Si usaren de la firma o del patrimonio social para negocios por cuenta propia.

II- Si infringieren sus obligaciones estatutarias o legales.

III- Si cometieren actos fraudulentos o dolosos contra la sociedad.

IV- Por la pérdida de las condiciones de capacidad o calidades necesarias, según los estatutos o leyes especiales.

V- Por quiebra, concurso, insolvencia de hecho o inhabilitación para ejercer el comercio.

VI- Por delito contra la propiedad establecido en sentencia condenatoria ejecutoriada.

VII- En el caso del inciso segundo del artículo 49.

El acuerdo de exclusión del socio debe tomarse, por lo menos, por los dos tercios de las personas con derecho a voto.

La acción que a la sociedad confiere este artículo, prescribirá en dos años, contados desde la fecha en que los socios tuvieron conocimiento de los hechos que la motivan.

Art. 52.- Cuando se excluye a un socio se hará la liquidación y pago de la participación social, que le corresponde, salvo el derecho de retención a que se refiere el Art. 56.

Art. 53.- El socio excluido responderá a la sociedad por los daños y perjuicios causados, si en los actos que motivaron la exclusión hubiere culpa o dolo de su parte.

Art. 54.- En las sociedades de personas todos los socios pueden obtener su retiro en los siguientes casos:

I- Si la sociedad, a pesar de tener utilidades que lo permitan, acuerda no repartir un beneficio igual, cuando menos al interés legal del total del capital y reservas de la sociedad durante dos ejercicios consecutivos.

II- Cuando, contra su voto o sin su consentimiento, se modificare la escritura constitutiva, se designare como administrador a una persona extraña a la sociedad o se admitieren uno o varios socios nuevos.

III- Por no excluir al socio culpable en los casos previstos por este Código, a pesar de ser requerida la sociedad para ello por el disidente en junta general de socios.

IV- Por la simple manifestación de voluntad del socio, hecha en junta general, si la sociedad se ha constituido por tiempo indefinido o fuera de capital variable.

El derecho de separación deberá ejercerse en los casos de los tres primeros ordinales de este artículo, dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que el disidente tenga conocimiento del hecho que pueda ocasionar la separación.

Art. 55.- El socio que se separe o fuere excluido responde a favor de terceros de todas las operaciones pendientes en el momento de la separación o exclusión.

El pacto en contrario no producirá efecto en perjuicio de terceros.

Art. 56.- En los casos de exclusión o separación de un socio, excepto en las sociedades de capital variable, la sociedad podrá retener la parte de capital y utilidades de aquél, hasta concluir las operaciones pendientes al tiempo de la exclusión o separación, debiendo hacerse entonces la liquidación del haber social que le corresponda.

El plazo de retención no podrá ser superior a dos años; pero si el socio excluido o retirado es substituido por otro se hará inmediatamente la liquidación y pago de su cuota.

Las cantidades retenidas devengarán el interés legal, salvo pacto en contrario.

Art. 57.- Los socios a quienes se hubiere concedido derecho a la restitución en especie de su aportación y que sean excluidos, o se retiren de la sociedad, en el caso del ordinal IV del artículo 54, no podrán exigir la entrega del bien aportado, cuando éste sea indispensable para el funcionamiento posterior de la sociedad o para la consecución de sus fines.

Art. 58.- La exclusión o el retiro de socios surtirán efectos desde la fecha de su inscripción en el Registro de Comercio, salvo que la sociedad sea de capital variable.

SECCION "D"

DISOLUCION

Art. 59.- Las sociedades de personas se disuelven por cualquiera de las siguientes causas:

I- Expiración del término señalado en la escritura social, cuya prórroga no podrá estipularse tácitamente.

II- Imposibilidad de realizar el fin principal de la sociedad, o consumación del mismo.

III- Pérdida de las dos terceras partes del capital social.

IV- Acuerdo unánime de los socios a menos que en la escritura social se haya estipulado que tal decisión pueda tomarse por mayoría.

La sociedad también termina por la resolución judicial que ordene su disolución y liquidación, en los casos contemplados en el Capítulo XII del Título II del Libro Primero de este Código, y por fusión con otras sociedades. En estos casos, los efectos de la disolución se regirán por las disposiciones pertinentes del presente Título.

Art. 60.- Las sociedades de personas no se disuelven por la muerte de uno de los socios, salvo pacto en contrario.

El pacto de continuación con los herederos debe figurar en el contrato social para que surta efecto entre los socios, los herederos y los terceros.

Los herederos podrán individualmente negarse a continuar en la sociedad, a no ser que la continuación sea condición testamentaria.

Cuando muera un socio, y la sociedad no deba de continuar con sus herederos, se hará liquidación de la cuota correspondiente al difunto, y se pagará a aquéllos. Igual cosa se hará, cuando solamente se retiren algunos de los herederos. La sociedad dispondrá del derecho de retención señalado en el Art. 56.

Art. 61.- La exclusión o retiro de un socio no es causa de disolución, salvo que se hubiere pactado de modo expreso.

Si la sociedad estuviere integrada solamente por dos socios, las causales de exclusión y retiro, conferirán el derecho al socio que pueda invocarlas, a solicitar la disolución.

Art. 62.- La sociedad de responsabilidad limitada no se disuelve en caso de muerte de uno de los socios, sino que continúa con los herederos del que hubiere fallecido. El pacto en contrario no produce efectos si los socios supervivientes dan su conformidad a la transmisión de la parte social del difunto a sus herederos con el consentimiento de éstos.

Art. 63.- La disolución no es automática. En consecuencia, las causales de disolución contempladas en este Código no ponen fin por sí solas a la existencia de la sociedad, hasta que no se acuerde o reconozca la disolución por los socios, en escritura pública, o se pronuncie sentencia declarando la disolución.

La existencia de una causal de disolución da derecho a cualquiera de los socios o a terceros que tengan interés en ello para demandar que la sociedad sea declarada disuelta o se reconstituya en forma legal.

La escritura de disolución y la ejecutoria de la sentencia, en su caso, se inscribirán en el Registro de Comercio y surtirán sus efectos desde la fecha de su inscripción.

Art. 64.- El acuerdo sobre la disolución se publicará previamente a su inscripción.

Transcurridos treinta días desde la última publicación sin que se presente oposición se inscribirá en el Registro de Comercio.

Cualquier interesado puede oponerse a que se inscriba el acuerdo de disolución tomado por los socios, pero deberá presentar su pedimento a dicho Registro dentro del plazo señalado en el inciso anterior y formular la respectiva demanda ante el Juez de Comercio competente, en el término de treinta días a contar de la fecha en que se admita la oposición.

El acuerdo de disolución se inscribirá si no se presenta constancia de haberse entablado la demanda, dentro de los 30 días subsiguientes al de haberse admitido la oposición; y también, si se presenta la certificación de la sentencia que aprobó la disolución, o la del desistimiento, deserción o transacción favorable a la disolución.

Cuando la disolución sea decretada judicialmente, el actor tiene derecho a hacerla publicar e inscribir en el Registro de Comercio.

Art. 65.- La disolución de una sociedad incapacita a ésta para continuar la explotación de sus negocios y llevar a cabo nuevas operaciones. En consecuencia, los administradores deben suspender las actividades sociales, so pena de incurrir en responsabilidad personal, solidaria e ilimitada por la violación de este precepto.

SECCION "E"**ARBITRAJE**

Art. 66.- En las escrituras constitutivas de sociedades de personas, los socios deben determinar si los conflictos que surjan entre ellos en la interpretación del contrato social o con motivo de los negocios sociales, se resolverán por los tribunales comunes o por árbitros. Si no se dispone nada al respecto, se entiende que los socios aceptan someter dichos conflictos al fallo arbitral.

Los asuntos concernientes a la disolución y liquidación de la sociedad, a la modificación del pacto social, a la exclusión o separación de socios y a la estructura jurídica de la sociedad, no quedan sometidos a arbitraje, salvo que el compromiso se pactare después de surgido el conflicto.

Art. 67.- Caso de no optar por la vía judicial común, los socios deben establecer en la escritura constitutiva si serán árbitros de derecho o árbitros arbitradores los que decidan las controversias y hacer la respectiva designación.

Si se omite en el instrumento la decisión a que alude el inciso anterior, se entenderá que los socios optan por el fallo de dos árbitros arbitradores.

La falta de designación de los árbitros se suplirá conforme a lo preceptuado en el artículo 70.

Art. 68.- Para proceder al arbitraje contemplado en esta sección, no será necesario celebrar escritura pública de compromiso, pues la fijación de la materia del arbitraje y la designación de los árbitros se hará como se indica en los artículos siguientes

Art. 69.- Cuando exista entre los socios alguna desavenencia que deba resolverse por arbitraje, los puntos sobre los cuales deberá recaer serán fijados en la demanda y en la contestación, si en ésta se propusieren nuevos.

Art. 70.- El nombramiento de los árbitros se sujeta a las reglas siguientes:

I- Si en la escritura social se designa a los árbitros o se indica la manera de hacer su nombramiento, deberá observarse lo prescrito en ella.

II- Si la escritura social no contiene nada al respecto, corresponde a los socios hacer la designación, dentro del plazo que el Juez les señale, el cual no podrá ser menor de diez días ni mayor de treinta. El acuerdo debe tomarse por unanimidad, a menos que la escritura social confiera a la mayoría el derecho de tomar acuerdos a nombre de la sociedad, en cuyo caso también podrá nombrar los árbitros.

III- Si dentro del plazo indicado en el ordinal anterior los socios no hacen la designación, ésta corresponderá al Juez.

Art. 71.- Los árbitros deben nombrar inmediatamente después de designados, y antes de cualquier actuación, a un tercero que resolverá los casos de discordia entre ellos.

El fallo de los arbitradores es inapelable.

Art. 72.- Cuando uno o más de los socios sean incapaces, el fallo arbitral deberá someterse a la aprobación del Juez de Comercio competente, so pena de nulidad.

Si el fallo arbitral fuera improbadado por el Juez, el asunto deberá resolverse por la vía judicial común.

CAPITULO III**SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO****SECCION "A"****RAZON SOCIAL**

Art. 73.- La sociedad colectiva se constituirá siempre bajo razón social la cual se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía", u otras equivalentes, por ejemplo: "y hermanos".

Art. 74.- Las cláusulas de la escritura social que eximan a los socios de la responsabilidad ilimitada y solidaria no producirán efecto legal alguno con relación a terceros; pero los socios entre sí pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada, caso en el cual la limitación de responsabilidad a favor de uno o varios socios implicará únicamente el derecho de repetir contra los consocios lo que se haya pagado en exceso.

Art. 75.- Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social quedará, sujeta a responsabilidad ilimitada y solidaria.

Art. 76.- El ingreso o separación de un socio no impedirá que continúe la misma razón social hasta entonces empleada; salvo que ésta figure el nombre del socio que se separa, en cuyo caso deberá suprimirse su nombre en la razón social.

Art. 77.- Cuando la razón social sea la que hubiere servido a otra sociedad cuyos derechos y obligaciones han sido transferidos a la nueva, se agregará a dicha razón social la palabra "sucesores

SECCION "B"**ADMINISTRACION**

Art. 78.- La administración de la sociedad está a cargo de uno o varios administradores, quienes pueden ser socios o personas extrañas.

En defecto de pacto que limite la administración a algunos de los socios, todos son administradores y toman sus acuerdos por mayoría.

Art. 79.- Salvo pacto en contrario, los nombramientos y remociones de los administradores se harán libremente por la mayoría de votos de los socios.

Art. 80.- Cuando en la escritura social se pactare inamovilidad del administrador, podrán los socios, por acuerdo de la mayoría, removerlo, pero éste tendrá el derecho de exigir que se califiquen judicialmente los motivos de la remoción, la cual será definitiva si se prueba dolo, culpa, inhabilidad o incapacidad.

El administrador removido deberá hacer uso de la acción que le confiere este artículo, dentro de seis meses, contados a partir de la fecha de la remoción.

Art. 81.- El administrador sólo podrá enajenar y gravar los bienes inmuebles de la sociedad con el consentimiento de la mayoría de los socios, o en el caso que estas operaciones constituyan la finalidad social, o sean una consecuencia natural de ésta, o se le confiere esa facultad en la escritura social.

Art. 82.- Salvo pacto en contrario, el administrador sólo podrá, bajo su responsabilidad, dar poderes especiales, pero no podrá delegar su cargo.

Art. 83.- Los administradores están obligados a dar a conocer a los socios, por lo menos anualmente, la situación financiera y contable de la sociedad, incluyendo el balance general correspondiente y el estado de pérdidas y ganancias.

Art. 84.- El uso de la firma o razón social corresponde a todos los administradores, salvo que en la escritura constitutiva se reserve a uno o varios de ellos.

Art. 85.- Los administradores se reunirán en consejo, por lo menos una vez al mes. En defecto de estipulaciones expresas en contrario, las decisiones de los administradores se tomarán por voto de la mayoría de ellos, y en caso de empate, decidirán los socios.

Cuando se trate de actos urgentes cuya omisión traiga como consecuencia un daño grave para la sociedad, podrá decidir uno solo de los administradores, en ausencia de los otros que estén en la imposibilidad, aún momentánea, de resolver sobre los actos de administración.

Art. 86.- Los socios que no son administradores tendrán derecho de examinar por sí o por auditores debidamente autorizados, el estado de la administración y la contabilidad y papeles de la compañía, haciendo las reclamaciones que estimen convenientes.

Art. 87.- Los socios capitalistas que administren, podrán percibir periódicamente, por acuerdo de la mayoría de los socios, remuneración con cargo a gastos generales.

En cuanto a los socios industriales, se estará a lo dispuesto en los incisos finales del artículo 38.

SECCION "C"

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

Art. 88.- Las resoluciones que por ley corresponden a los socios, serán tomadas en junta general convocada por los administradores, o por cualquiera de los socios, bastando la simple citación personal escrita.

Art. 89.- En la junta general de socios se tomará resolución por el voto de la mayoría de ellos, salvo que la ley o el pacto exija otra proporción.

Podrá pactarse, sin embargo, que la mayoría se compute por capitales; pero si un solo socio representare más de la mitad del capital social, se necesitará, además, el voto de otro. Salvo pacto en contrario, la representación del socio industrial o del conjunto de ellos será igual a la del socio capitalista que represente el mayor interés, en el concepto de que se computará como voto del grupo de socios industriales el adoptado por la mayoría de ellos.

Art. 90.- La junta encomendará a uno de los socios, si los estatutos no lo han hecho con anterioridad, las funciones de secretario para que redacte el acta de la sesión y extienda las certificaciones de la misma.

SECCION "D"

RESERVA LEGAL

Art. 91.- La cantidad que se destinará anualmente para integrar la reserva legal será el cinco por ciento de las utilidades netas y el límite legal de dicha reserva será la sexta parte del capital social.

Art. 92.- La mitad de las cantidades que aparezcan en la reserva legal deberá tenerse disponible o invertirse en valores mercantiles salvadoreños de fácil realización; la otra mitad podrá invertirse de acuerdo con la finalidad de la sociedad.

CAPITULO IX

REGIMEN DE CAPITAL VARIABLE

Art.. 306.- Cualquier clase de sociedad podrá adoptar el régimen de sociedad de capital variable. Cuando se adopte este régimen el capital social será susceptible, tanto de aumento por aportaciones posteriores o por la admisión de nuevos socios, como de disminución por retiro parcial o total de algunas aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en este capítulo.

También podrá comprenderse, dentro del régimen adoptado en esta capítulo, el aumento de capital por capitalización de reservas y utilidades o por revalorización del activo; o la disminución del mismo capital por desvalorización del activo.

Art.. 307.- Las sociedades de capital variable se registrarán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate; y por las de la sociedad anónima relativas a balances, responsabilidad de los administradores y vigilancia del auditor, salvo las modificaciones que se establecen en el presente capítulo.

Art.. 308.- Deberán añadirse siempre a la razón social o denominación propia del tipo de sociedad de que se trate, las palabras "de capital variable" o su abreviatura "de C.V."

Art.. 309.- La escritura social de toda sociedad de capital variable debe contener, además de las estipulaciones que correspondan a la naturaleza de la sociedad, las condiciones que se fijen para el aumento y la disminución del capital social.

En las sociedades por acciones, el pacto social y, en su defecto, la junta general extraordinaria, fijará los aumentos del capital, lo mismo que la forma y término en que deba hacerse la correspondiente emisión de acciones, en cada caso.

Art.. 310.- En la sociedad anónima, en la de responsabilidad limitada y en la comandita por acciones, se indicará un capital mínimo que no podrá ser inferior al que se fija en los artículos correspondientes. En las sociedades en nombre colectivo y en comandita simple, el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial.

Queda prohibido a las sociedades anunciar el capital cuyo aumento esté autorizado, o simplemente el capital social, sin anunciar al mismo tiempo el capital mínimo. Los administradores o cualquier otro funcionario de la sociedad que contravengan este precepto, serán responsables ilimitada y solidariamente por los daños y perjuicios que se causen.

Art.. 311.- En las sociedades de capital variable por acciones, éstas serán siempre nominativas.

Art.. 312.- Todo aumento o disminución del capital social deberá inscribirse en un libro de registro que al efecto llevará la sociedad, el cual podrá ser consultado por cualquier persona que tenga interés en ello.

Art.. 313.- El retiro parcial o total de aportaciones de un socio deberá notificarse a la sociedad y no surtirá efecto hasta el fin del ejercicio anual en curso, si la notificación se hace antes del último trimestre de dicho ejercicio; y hasta el fin del ejercicio siguiente, si se hiciere después.

Esta notificación deberá ser judicial o por acta notarial.

Art.. 314.- Los socios no podrán ejercitar el derecho de separación cuando tenga como consecuencia reducir a menos del mínimo el capital social.

ANEXO 15

*Ley de Impuesto Sobre la Renta de la República de El Salvador***LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.****TITULO I
CAPITULO UNICO
RENTAS GRAVADAS****Hecho Generador.**

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

Renta Obtenida.

Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;*

Productos o utilidades excluidos del concepto de renta.

Art. 3.- No constituyen rentas para los efectos de esta Ley:

“1) Los valores recibidos por el trabajador en dinero o en especie del patrono, en concepto de viáticos necesarios para transporte, alimentación y estadía en una cuantía razonable, herramientas de trabajo, equipo de oficina, siempre que las actividades a las que se destinen dichos valores o bienes sena productoras de renta gravable para el patrono.

Los gastos efectuados por el contribuyente en los conceptos referidos en el inciso anterior, con los valores o bienes asignados al trabajador, deberán estar respaldados con los documentos que establecen los artículos 107 o 119 del Código Tributario según sea el caso y comprobarse que sirvieron para cumplir con sus obligaciones laborales.

Los valores o bienes recibidos por los trabajadores con finalidades distintas a las estipuladas en este numeral constituyen renta obtenida para ellos, y en consecuencia estarán sujetas a la retención respectiva junto con la remuneración percibida”.; (8)(14)

“2) El valor de los bienes que por concepto de legados o herencias reciba un contribuyente; y (3)

“3) El valor de los bienes que por concepto de donaciones, reciba el contribuyente; toda vez que la transferencia en cuestión se realice entre ascendientes y descendientes dentro del segundo grado de consanguinidad y cónyuges. (3)(8)

Rentas no gravables

Art. 4.- Son Rentas no gravables por este impuesto, y en consecuencia quedan excluidas del cómputo de la renta obtenida:

1) Las que por Decreto Legislativo o las provenientes de contratos aprobados por el Órgano Legislativo mediante decreto sean declaradas no gravables;

2) Las remuneraciones, compensaciones y gastos de representación percibidos en el desempeño de sus funciones por los diplomáticos, agentes consulares y demás representantes oficiales de países extranjeros que,

con la debida autorización, residan en la República, temporal o permanentemente, todo a condición de reciprocidad;

"Sin perjuicio de lo establecido en el inciso anterior, las rentas percibidas por sujetos pasivos, en concepto de pagos por servicios prestados en El Salvador a un gobierno extranjero su organismo internacional, están sujetas al impuesto establecido en esta Ley, exceptuando aquellas rentas que, por mención expresa en convenios firmados y ratificados por el Gobierno de El Salvador, se califiquen como rentas no gravables o exentas."(8)

3) Las indemnizaciones que en forma de capital o renta se perciben por causa de muerte, incapacidad, accidente o enfermedad, y que sean otorgados por vía judicial o por convenio privado.

"Las indemnizaciones por despido y bonificaciones por retiro voluntario, siempre que no excedan de un salario básico de treinta días por cada año de servicio. Para estos efectos, ningún salario podrá ser superior al salario promedio de lo devengado en los últimos doce meses, siempre y cuando estos salarios hayan sido sujetos de retención."(8)

Las jubilaciones, pensiones o montepíos, tanto las civiles como las que correspondan a miembros de la Fuerza Armada.

Son rentas gravables las remuneraciones ordinarias que se continúen percibiendo durante las licencias o ausencias por enfermedad;

4) Las remuneraciones, compensaciones y gastos de representación percibidos en el desempeño de sus funciones por personas naturales salvadoreñas en el servicio exterior como funcionarios o empleados del Gobierno de la República;

5) Los intereses, premios y otras utilidades que provengan directamente de los depósitos en bancos y en asociaciones financieras, siempre que el sujeto pasivo beneficiado con estas rentas sea persona natural y además el titular de los depósitos;

6) El valor del arrendamiento que produciría la casa de habitación del contribuyente, la quinta o casa de recreo o esparcimiento, propiedad del contribuyente, que el mismo habite.

En general para estos efectos ningún contribuyente podrá deducir más de una casa de habitación ni de recreo;

"7) Las cantidades que por cualquier concepto y en razón de contratos de seguros, perciba el contribuyente como asegurado o beneficiario. En el caso del seguro dotal u otro tipo de seguro, cuando no se suscite el riesgo cubierto o el plazo estipulado sea inferior o igual a 10 años, el valor que se recibe constituirá renta gravable. En este caso deberán practicarse las retenciones correspondientes en un porcentajes del 10% de las sumas acreditadas o pagadas y enterarse dentro del plazo legal respectivo" (14)

8) DEROGADO (12)

9) Los premios otorgados por la Asamblea Legislativa por servicios relevantes prestados a la Patria;

10) Los premios otorgados a los trabajadores públicos por servicios relevantes prestados a la Patria en el desempeño de sus funciones.

11) Los intereses provenientes de créditos otorgados por instituciones financieras domiciliadas en el exterior, previamente calificadas estas instituciones por el Banco Central de Reserva de El Salvador; (2)

"12) El producto, ganancia, beneficio o utilidad obtenido por una persona natural o jurídica, sucesión o fideicomiso, que no se dedique habitualmente a la compraventa o permuta de bienes inmuebles, cuando realice el valor de dichos bienes en un plazo mayor de seis años a partir de la fecha de adquisición;"(2)(7)(8)(14)

13).- Las utilidades o dividendos para el socio o accionista que las recibe, ya sea persona natural o jurídica, siempre y cuando la sociedad que las distribuye las haya declarado y pagado el Impuesto Sobre la Renta correspondiente, aún cuando provengan de capitalización. (8)

14).- Las utilidades, dividendos, premios, intereses, réditos, incluyendo ganancias de capital, o cualquier otro beneficio que obtengan personas naturales, generados en inversiones o en la compra venta de acciones o demás títulos valores, siempre y cuando tales acciones o títulos valores pertenezcan a emisoras inscritas y autorizadas por la Bolsa de Valores y la Superintendencia de Valores, y la colocación de los mismos sea realizada a través de una bolsa de valores legalmente autorizada.(11)

**TITULO II
CAPITULO UNICO**

SUJETOS

Sujetos pasivos de la obligación tributaria sustantiva.

Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos.

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

Exclusión de sujetos pasivos.

Art. 6.- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

- a) El Estado de El Salvador;
- b) Las Municipalidades; y
- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales, profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberá ser calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.

Inciso derogado (8)(12)

Art. 11.- DEROGADO (12).

**TITULO III
CAPITULO UNICO
DETERMINACION DE LA RENTA OBTENIDA**

Determinación de la renta obtenida

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

Ejercicios de imposición

Art. 13.- Para los efectos del cálculo del impuesto:

- a) La renta obtenida se computará por períodos de doce meses, que se denominarán ejercicios de imposición.

Las personas naturales y jurídicas, tendrán un ejercicio de imposición que comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre.

b) Cuando el sujeto obligado dejare de existir o se retirare definitivamente del país terminando sus actividades económicas en él, antes de finalizar el ejercicio de imposición correspondiente, se deberá liquidar el impuesto sobre la renta que corresponda a la obtenida en dicho período;

c) La renta se presume obtenida a la medianoche del día en que termine el ejercicio o período de imposición correspondiente;

d) Cada ejercicio o período de imposición se liquidará de manera independiente del que le precede y del que le siga, a fin de que los resultados de ganancias o de pérdidas no puedan afectarse por eventos anteriores o posteriores en los negocios o actividades del contribuyente, salvo las excepciones legales.

Ganancia de capital

Art. 14.- La ganancia obtenida por una persona natural o jurídica que no se dedique habitualmente a la compraventa, permuta u otra forma de negociaciones sobre bienes muebles o inmuebles, constituye ganancia de capital y se gravará de acuerdo con las siguientes reglas:

1) En cada transacción la ganancia o pérdida de capital se determinará deduciendo del valor de la transacción, el costo básico del bien, el importe de las mejoras efectuadas para conservar su valor y el de los gastos necesarios para efectuar la transacción. Cuando el valor de la transacción, sea mayor que las deducciones, habrá ganancia de capital si las deducciones son mayores que el valor de la transacción, habrá pérdida de capital. Se considerarán mejoras todas aquellas refacciones, ampliaciones y otras inversiones que prolonguen apreciablemente la vida del bien, impliquen una ampliación de la constitución primitiva del mismo o eleven su valor, siempre que dichas inversiones no hayan sido admitidas como gastos de producción de su renta o de conservación de su fuente;

"2) La pérdida de capital proveniente de las transacciones a que se refiere el inciso primero de este artículo será deducible de la ganancia de capital. Si la ganancia excede la pérdida, el excedente, sea la ganancia neta de capital, se gravará con el impuesto de acuerdo con el artículo 42 de esta ley. En caso de que la pérdida exceda a la ganancia, el saldo podrá ser usado dentro de los cinco años siguientes contra futuras ganancias de capital, siempre que se declare en el formulario que para tal efecto proporcione la Administración Tributaria. En ningún caso será deducible de la ganancia de capital."(14)

3) El costo básico de los bienes muebles e inmuebles se determinará en el caso de que sea adquirido a título oneroso deduciendo del costo de adquisición las depreciaciones que se hayan realizado y admitido de acuerdo con la ley.

El costo básico de los bienes adquiridos por donación o herencia será el costo básico del donante o causante.

"La liquidación de activos extraordinarios a que se refiere la Ley de Bancos deberá gravarse como renta ordinaria en el mismo ejercicio impositivo de su realización. El mismo tratamiento tendrán los bienes que realicen las Compañías de Seguros, Instituciones Oficiales y los Intermediarios Financieros No Bancarios"(14)

Renta mundial.

Art. 15.- DEROGADO (2)(14)

"Rentas obtenidas en El Salvador.

Art. 16.- Se reputan rentas obtenidas en El Salvador, las que provengan de bienes situados en el país, así como de actividades efectuadas o de capitales invertidos en el mismo, y de servicios prestados o utilizados en el territorio nacional, aunque se reciban o paguen fuera de la República.

La renta proveniente de servicios que se utilicen en el país, constituirán renta obtenida en El Salvador para el prestador del servicio independientemente que la actividad que lo origina se realice en el exterior.

Constituirán rentas obtenidas en El Salvador las que provengan de la propiedad industrial, intelectual y de los demás derechos análogos y de naturaleza económica que autoricen el ejercicio de ciertas actividades acordadas por la ley, si se encuentran registrados oficialmente en el país o si son utilizados en él.

Asimismo, se reputan rentas obtenidas en el país, las remuneraciones del Gobierno, las Municipalidades y las demás entidades oficiales que paguen a sus funcionarios o empleados salvadoreños en el extranjero.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos anteriores, as rentas no gravables, exentas o no sujetas que obtengan en otro país, Estado o territorio, personas, fideicomisos o sucesiones, salvadoreñas domiciliadas en El Salvador por créditos o financiamiento otorgados a personas, fideicomisos o sucesiones ubicados en el exterior se reputará renta gravada en el país, y a renta neta resultante de esa renta deberá sumarse a la renta neta o imponible obtenida en el territorio de la República de El Salvador y pagar el impuesto respectivo"

Personas Naturales.

Art. 17.- Las personas naturales deberán computar su renta usando el método de efectivo, o sea, tomando en cuenta los productos o utilidades realmente percibidos en el ejercicio, ya sea en dinero efectivo, títulos valores o en especie.

Aun cuando los productos o utilidades no hubieren sido cobrados en dinero en efectivo, títulos valores o en especie, se considera que el contribuyente los ha percibido siempre que haya tenido disponibilidad sobre ellos, y en general, cuando el contribuyente haya dispuesto de ellos en cualquier forma.

De la misma manera los egresos computables serán los realmente pagados durante el ejercicio.

La persona natural obliga a llevar contabilidad formal, deberá utilizar para el cómputo de su renta, el sistema de acumulación aplicable a las personas jurídicas.

Rentas de usufructo legal.

Art. 18.- Los padres sumarán a sus rentas personales, por partes iguales o según el caso, de acuerdo a lo señalado en el derecho común, el usufructo legal del hijo no emancipado.

El menor sometido a tutela o curatela por disposición testamentaria o judicial, deberá computar individualmente sus rentas. En el caso de disposición judicial, los padres privados del usufructo legal no sumarán a sus propias rentas las del hijo no emancipado.

No operan las disposiciones anteriores en caso de renuncia del usufructo legal por el usufructuario, cuya efectividad haya sido comprobada por la Dirección General de Impuestos Internos.

Fallecimiento.

Art. 19.- En caso de fallecimiento, las rentas obtenidas se computarán desde el día en que se inició el ejercicio de imposición, hasta el día del deceso.

Sucesiones.

Art. 20.- Las sucesiones deberán computar las rentas obtenidas desde el día siguiente al de su apertura, hasta el de la aceptación de la herencia.

Las rentas obtenidas se computarán respetando el vencimiento del ejercicio de imposición. Así, si al terminar el ejercicio en el cual se abrió la sucesión no ha habido aun aceptación de la herencia, deberá hacerse el cómputo de las rentas obtenidas desde el día siguiente al de la apertura hasta la fecha de terminación del ejercicio.

Las rentas obtenidas por sucesiones abiertas y aceptadas dentro de un mismo ejercicio de imposición y antes de la terminación del mismo, deberán computarse por el período en que han permanecido abiertas. Si la sucesión fuera aceptada en el ejercicio siguiente al de su apertura, se declarara del primero de enero de ese ejercicio hasta la fecha de la aceptación.

En los demás, deberán sujetarse a la forma de computar la renta de las personas naturales.

Rentas de herederos.

Art. 21.- Aceptada la herencia, los herederos y legatarios sumarán a sus propias rentas la parte proporcional que conforme a sus derechos les corresponde, en las rentas que genere el haber sucesoral a partir del día siguiente a la fecha de la aceptación o de la entrega en su caso.

Fideicomisos.

Art. 22.- La renta obtenida por el fideicomiso se computará al igual que la renta de las personas naturales.

Se computarán las rentas obtenidas a partir de su constitución hasta la fecha de vencimiento del ejercicio ordinario de imposición.

Al extinguirse el fideicomiso, deberán computarse las rentas obtenidas en el período comprendido desde la fecha en que comenzó el ejercicio de imposición hasta la fecha de su extinción.

Conjuntos.

Art. 23.- La renta obtenida por los conjuntos artísticos, culturales, deportivos y similares, no domiciliados, se computará usando como las personas naturales, el sistema de efectivo, sumando el total de las rentas obtenidas por sus integrantes, y considerando al conjunto como un solo sujeto.

Personas jurídicas.

Art. 24.- Las personas jurídicas utilizarán el sistema de acumulación, o sea, determinarán sus rentas tomando en cuenta las devengadas en el ejercicio, aunque no estén percibidas, y los costos o gastos incurridos aunque no hayan sido pagados, en éste último caso, debiendo observarse siempre, lo dispuesto en las leyes tributarias para la procedencia de su deducibilidad."(14)

Renta de socios o accionistas

Art. 25.- El socio o accionista de sociedades, al determinar su renta obtenida deberá comprender además las utilidades realmente percibidas.

Se entiende por utilidades realmente percibidas aquellas cuya distribución haya sido acordada al socio o accionista, sea en dinero en efectivo, título valores, en especie o mediante operaciones contables que generen disponibilidad para el contribuyente, o en acciones por la capitalización de utilidades.

Los préstamos que la sociedad otorgue a los accionistas o socios, al cónyuge de éstos o a sus familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, serán considerados como renta gravable, excepto que la sociedad prestamista sea un banco, u otro tipo de entidad pública o privada que se dedique habitualmente a la concesión de créditos. (8)(10)

"Art. 26.- Para la determinación de las utilidades distribuibles, éstas deberán comprender las utilidades determinadas conforme a la Ley para los efectos de este impuesto de la propia sociedad, excepto los Impuestos Sobre la Renta pagados por ésta. (8)

Sin embargo, no estarán comprendidas entre las utilidades distribuibles:

- a) Las reservas legales de las sociedades domiciliadas que se constituyan sobre las utilidades netas de cada ejercicio, hasta el límite mínimo determinado por las respectivas leyes, según la naturaleza de cada sociedad;
- b) Las cantidades correspondientes a reservas laborales, tal como lo prescriben las leyes vigentes, hasta el límite que determinen las oficinas encargadas de la vigilancia sobre las sociedades y actividades mercantiles;
- c) Las cantidades que a título de sueldos, sobresueldos, gratificaciones e intereses hubiere pagado la sociedad, aunque para los efectos del impuesto de esta no se hubieren considerado deducibles. Dichas cantidades deberán ser computadas como ingresos por las propias personas que las percibieren: y
- d) Las cantidades que a juicio de la Dirección General le correspondan como gastos comprobados aunque no deducibles para la sociedad siempre que esos gastos constituyan pagos o salidas de fondos en relación directa con las actividades de dicha sociedad excluyendo los de inversiones.

"Crédito Fiscal

Art. 27.- DEROGADO. (2)(8)

**TITULO IV
CAPITULO UNICO**

DETERMINACION DE LA RENTA NETA**"Renta neta**

Art. 28.- La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para su producción y la conservación de su fuente, y los que esta ley determina.

En ningún caso serán deducibles los costos y gastos realizados en relación con actividades generadoras de ingresos no gravados o que constituyan renta para los efectos de esta ley.

Para efectos de lo dispuesto en el inciso anterior, los costos y gastos que incidan en la actividad generadora de rentas gravadas, así como aquellos que afectan las rentas no gravadas, y las que no constituyen renta de conformidad a la Ley deberán proporcionarse, con base a un factor que se determinara dividiendo las rentas gravadas entre la sumatoria de las rentas gravadas, o que no constituyan renta de acuerdo a la ley, debiendo deducirse únicamente la proporción correspondiente a lo gravado." (8)(14)

"Deducciones generales.

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

Gastos del negocio.

1) Los gastos necesarios y propios del negocio, destinados exclusivamente a los fines del mismo, como los fletes y acarreos no comprendidos en el costo, la propaganda, libros, impresos, avisos, correspondencia, gastos de escritorio, energía eléctrica, teléfono y demás similares.

Remuneraciones.

2) Las cantidades pagadas a título de salarios, sueldos, sobresueldos, indemnizaciones laborales, dietas honorarios, comisiones, primas, aguinaldos, gratificaciones, participación en las utilidades y otras remuneraciones o compensaciones por los servicios prestados directamente en la producción de la renta obtenida.

Sólo será deducible el monto de lo erogado en alimentos, combustibles, uso de vehículo y, en general, cualquier otro gasto que se haga para los socios, consultores, asesores, representantes o apoderados, directivos o ejecutivos del contribuyente, que esté debidamente comprobado y sea de estricta necesidad para desempeñar las funciones de éstos.

Gastos de viaje.

3) El costo de los pasajes, más el valor de los impuestos y derechos portuarios correspondientes y la cuota asignada por la empresa para la alimentación, hospedaje y demás gastos necesarios, en los viajes realizados por el contribuyente, sus representantes, funcionarios, empleados o dependientes, en actividades propias del negocio.

Arrendamientos.

4) El precio del arrendamiento de los bienes muebles o inmuebles, destinados directamente a la producción de ingresos computables, como herramientas, maquinaria, local para oficina, almacenaje, bodegas, fábricas, tierras, bosques, y otros arrendamientos destinados directamente a la producción de ingresos computables

Primas de seguros.

5) Las primas de seguros tomados contra riesgos de los bienes que forman parte de la fuente productora de renta, tales como seguro de mercadería, de transporte, de lucro cesante del negocio y otros similares.

Tributos y cotizaciones de seguridad social.

6) Los impuestos, tasas y contribuciones especiales, fiscales y municipales que recaigan sobre la importación de los bienes y servicios prestados por la empresa o que graven la fuente productora de la renta, siempre que hayan sido causados durante el ejercicio impositivo correspondiente.

No quedan comprendidos en esta disposición el Impuesto Sobre la Renta, el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 70 de la Ley respectiva, el Impuesto sobre la Transferencia de Bienes Raíces y las multas, recargos e intereses incurridos respecto de cualquier contribución fiscal o municipal.

Deducción para asalariados que liquidan o no el impuesto.

7) Las personas naturales cuya renta obtenida provenga exclusivamente de salarios y cuyo monto no exceda de ¢ 50,000.00, no estarán obligadas a presentar liquidación y solamente tendrán derecho a una deducción fija de ¢ 12,000.00, la cual va incorporada en la cuota de retención a que están afectas.

Las personas naturales domiciliadas, asalariadas, con rentas mayores de ¢ 50,000.00, no tendrán derecho a la deducción fija a que se refiere el inciso anterior.

Insumos.

8) El valor de las materias primas, de combustibles y de fuerza motriz y demás gastos similares, empleados en la actividad generadora de ingresos gravables, siempre que no se hubieren incluido en el costo de la manufactura.

Mantenimiento.

9) Los gastos por concepto de reparaciones ordinarias, o sea los que se eroguen para mantener en buenas condiciones de trabajo, de servicio o producción los bienes empleados directamente en la obtención de la renta obtenida.

Estos gastos serán deducibles siempre que no impliquen una ampliación de la estructura original de los mismos, incrementen su valor o prolonguen la vida de los mismos.

Intereses.

10) Los intereses generados por las cantidades tomadas en préstamo toda vez que sean invertidas en la fuente generadora de la renta gravable, así como los gastos incurridos en la constitución, renovación o cancelación de dichos préstamos.

No serán deducibles los intereses que se computen sobre el capital o sobre utilidades invertidas en el negocio con el objeto de determinar costos o con otros propósitos cuando no representen cargos a favor de terceros.

Cuando el termino "intereses" sea aplicado a asignaciones o pagos hechos a poseedores de acciones preferidas y constituyan en realidad dividendos, o representen distribución de utilidades, dichos intereses no son deducibles;

Costos.

11) El costo de las mercaderías y de los productos vendidos, que se determinará de la siguiente manera:

Al importe de las existencias al principio del ejercicio de que se trate, se sumará el costo de las mercancías u otros bienes construidos, manufacturados, adquiridos o extraídos durante el ejercicio, y de esta suma se restará el importe de las existencias al fin del mismo ejercicio.

Gastos agropecuarios.

12) Los gastos indispensables para la obtención de ingresos computables, provenientes de explotaciones agropecuarias, tales como los efectuados por concepto de jornales, siembras, resiembras, adquisición de forrajes,

plantas, semillas y abonos o fertilizantes de toda clase, pastaje pagado a terceros, terrajes o censos, conservación de cercas, podas, limpiezas, y otros gastos agropecuarios similares.

Los gastos de alimentación y crianza del ganado son deducibles en la medida que representen una erogación real, excluyendo, por consiguiente, el valor de los productos que se cosechan en la misma explotación agropecuaria, así como el del trabajo del propio contribuyente.(2)(5)(8)(14)

"Costos y Gastos no deducibles.

Art. 29-A.- No se admitirán como erogaciones deducibles de la renta obtenida:

- 1) Los gastos personales y de vida del contribuyente o de su familia, así como los de sus socios, consultores, asesores, representantes o apoderados, directivos o ejecutivos;
 - 2) Las remuneraciones por servicios ajenos a la producción de ingresos computables. Lo anterior no libera a quien realiza el pago, de la obligación de retener el impuesto respectivo y de enterar tales sumas en los plazos previstos por la ley." (14)
 - 3) Los intereses pagados a los socios de una sociedad colectiva o en comandita simple por préstamos o por cualquier otro título, así como los pagados a los padres, hijos o cónyuges;
 - 4) Los gastos de viaje o viáticos del contribuyente, o de sus socios o empleados, no comprobados como indispensables en el negocio o producción;
 - 5) Las cantidades invertidas en adquisición de bienes y en mejoras de carácter permanente que incrementen el valor de los bienes y demás gastos vinculados con dichas operaciones sin perjuicio de lo establecido respecto de la deducción por depreciación;
 - 6) Las cantidades invertidas en la adquisición de inmuebles o arrendamiento de vivienda, compra o arrendamiento de vehículos para el uso de socios o accionistas, directivos, representantes o apoderados, asesores, consultores o ejecutivos del contribuyente o para sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, siempre que tales bienes no incidan directamente en la fuente generadora de la renta.
- No obstante lo establecido en el inciso anterior, será deducible el costo de adquisición de los vehículos que se utilicen en actividades propias del giro o actividad del contribuyente, debidamente comprobado y a satisfacción de la Dirección General.
- No será deducible el costo de adquisición, así como tampoco el alquiler, mantenimiento o depreciación de aquellos vehículos que no sean indispensables para la generación de la renta gravable, o que por su naturaleza no correspondan con la actividad ordinaria del contribuyente, tales como: Aviones, helicópteros, motos acuáticas, yates, barcos, lanchas y otros similares que no tengan ninguna relación con la fuente generadora de ingresos.
- 7) Las utilidades del ejercicio que se destinen al aumento de capitales, a la constitución de fondos de reservas, eventualidades o de cualquier otra naturaleza, cuya deducción no se admita expresamente en la Ley;
 - 8) Los dividendos pagados a poseedores de acciones preferidas en cualquier tipo de sociedad;
 - 9) Las donaciones y contribuciones no comprendidas en esta Ley;
 - "10) Las pérdidas de capital; sea que éstas provengan de las transacciones a que se refieren los artículos 14 y 42 de esta ley, así como todas aquellas que provengan de transacciones distintas a las antes citada". (14)
 - 11) Cualquier otro gasto o erogación no especificado en este artículo, que no sea indispensable para la producción de la renta computable o la conservación de su fuente. (8)
 - "12) Los costos y gastos relacionados con rentas sujetas a retención cuando se haya efectuado el pago y no se hubiere cumplido con la obligación de retener y enterar el impuesto retenido.
 - 13) Los costos o gastos incurridos relacionados con rentas sujetas a retención, salvo que el agente de retención entere en el ejercicio o periodo de imposición respectivo, el valor que corresponde pagar en concepto de retenciones. Los valores que correspondería pagar en concepto de retenciones relativas al mes de diciembre, deberán ser enteradas de conformidad a la regla establecida en el artículo 62 inciso segundo de esta ley. En todo caso, también deberá cumplirse con todos los demás requisitos de deducibilidad estipulados.
 - 14) Los costos y gastos provenientes de la adquisición o de la utilización de bienes o de servicios en el exterior, efectuados en países o territorios que aparezcan clasificados como paraísos fiscales por cualquiera de las organizaciones siguientes: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Grupo de Acción Financiera (GAFI) y en el Foro de Estabilidad Financiera (FEF) o en el Reglamento de esta ley, salvo cuando éstos provengan de países, estados o territorios que aun estando en esas listas, hayan suscrito, ratificado y cumplan efectivamente Convenios de Intercambio de Información y documentación de carácter tributario

con El Salvador, que permita comprobar el cumplimiento de las obligaciones tributarias ,o cuando se hayan efectuado las retenciones de Impuesto sobre la Renta a que se refiere el artículo 158 del Código Tributario y se hayan enterado al Fisco de la Republica.

Cuando los costos o gastos revengan de bienes o de servicios adquiridos y utilizados en el exterior, en países que no se encuentran clasificados como paraísos fiscales y generen renta o conserven la fuente generadora de la renta en el territorio de la Republica, la Administración Tributaria salvadoreña podrá informar a la Administración Tributaria del país de origen de tales costos y gastos, a efecto que esta ultima compruebe la correcta y oportuna declaración de los ingresos respectivos por parte del tridente de los bienes o del prestador de servicios, y serán deducibles en el país toda vez que cumplan con todos los requisitos que esta ley y el Código Tributario estipulen. La Administración Tributaria salvadoreña podrá objetar los costos y gastos en referencia, si recibe información de la Administración Tributaria del país de origen de los mismos, en la que se indique que los ingresos o rentas generados por el pago de tales costos y gastos no han sido declarados.

15) Los valores amparados en documentos relativos al control del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios cuando ocurra cualquiera de las circunstancias siguientes:

- a) Que el sujeto que consta como emisor del documento no se encuentra inscrito como contribuyente de dichos impuestos;
- b) Que aún estando inscrito el emisor del documento como contribuyente de dicho impuesto, el adquirente de los bienes o prestatario de los servicios no compruebe la existencia efectiva de la operación ,ni la realización de esta por parte del supuesto tradente;
- c) Los valores amparados en documentos relativos al control del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios cuyas numeraciones no hayan sido asignadas por la Administración Tributaria;
- d) Que los documentos no se encuentren a nombre del adquirente de los bienes muebles corporales o de los servicios, o que estándolo no compruebe haber soportado el impacto económico del gasto.

16) Los costos o gastos realizados a nombre de personas jurídicas generados por la adquisición de bienes o de servicios que no sean utilizados directamente por ellas en la producción de la renta gravable o en la conservación de la fuente.

17) Las donaciones que no hayan sido informadas por los donatarios, las que se encuentren soportadas en comprobantes cuya numeración no haya sido asignada y autorizada por la Administración Tributaria, as que excedan del porcentaje legalmente admitido, o aquellas que el contribuyente no compruebe efectivamente haber realizado.

18) Los costos y gasto que no se encuentran debidamente documentados y registrados contablemente.

19) La amortización o la depreciación de derechos de llave ,marcas y otros activos tangibles similares

20) Las deducciones que no se encuentren estipuladas expresamente en esta ley." (14)

Depreciación.

Art. 30.- Es deducible de la renta obtenida, el costo de adquisición o de fabricación, de los bienes aprovechados por el contribuyente, para la generación de la renta computable, de acuerdo a lo dispuesto en este artículo.

En los bienes que se consumen o agotan en un período no mayor de doce meses de uso o empleo en la producción de la renta, su costo total se deducirá en el ejercicio en que su empleo haya sido mayor, según lo declare el contribuyente.

"En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta, se extienda por un período mayor de doce meses, se determinará una cuota anual o una proporción de ésta, según corresponda, deducible de la renta obtenida deducible de la renta obtenida, de conformidad a las reglas siguientes:" (14)

"1) La deducción procede por la pérdida de valor que sufren los bienes e instalaciones por el uso en la fuente productora de renta gravada.

En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta gravada no comprenda un ejercicio de imposición completo, será deducible únicamente la parte de la cuota anual que proporcionalmente corresponda en función

del tiempo en que el bien ha estado en uso en la generación de la renta o conservación de la fuente en el periodo o ejercicio de imposición.

En el caso que los bienes se empleen en la producción, construcción, manufactura, o extracción de otros bienes, asimismo en la notificación de bienes muebles, el valor de la cuota de depreciación anual o proporción correspondiente, formara parte del costo de dichos bienes. En este caso únicamente se tendrá derecho a deducirse de la renta obtenida el valor de la depreciación que corresponda a los bienes vendidos en el ejercicio o periodo de imposición respectivo".(14)

"2) El valor sujeto a depreciación será el costo total del bien, salvo en los casos siguientes:

- a) Cuando se tratare de maquinaria importada que haya gozado de exención del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios en su importación, será como máximo el valor registrado por la Dirección General al momento de realizar la importación;
- b) Cuando se tratare de maquinaria o bienes muebles usados, el valor máximo sujeto a depreciación será el precio del bien nuevo al momento de su adquisición, ajustado de acuerdo a los siguientes porcentajes:

"3) El contribuyente, para establecer el monto de la depreciación, podrá utilizar el método siguiente:

Aplicará un porcentaje fijo y constante sobre el valor sujeto a depreciación. Los porcentajes máximos de depreciación anual permitidos serán:

- 4) Para los efectos de esta deducción no es aplicable la valuación o revaluación de los bienes en uso;
- 5) El contribuyente podrá reclamar esta depreciación únicamente sobre bienes que sean de su propiedad, y mientras se encuentren en uso en la producción de ingresos gravables.

Cuando se trate de bienes en que una persona tenga el usufructo y otra la nuda propiedad, la depreciación la hará el usufructuario mientras dure el usufructo;

6) Los contribuyentes deberán llevar registro detallado de la depreciación, salvo aquellos que no estén obligados por ley a llevar contabilidad formal o registros. El reglamento regulará la forma de llevar dicho registro;

7) Si el contribuyente hubiera dejado de descargar en años anteriores la partida correspondiente a la cuota de depreciación de un bien o la hubiere descargado en cuantía inferior, no tendrá derecho a acumular esas deficiencias a Las cuotas de los años posteriores; y

"8) No son depreciables las mercaderías o existencias del inventario del contribuyente, ni los predios rústicos o urbanos, excepto lo construido sobre ellos; en este último caso que se refiere a las edificaciones, para efectos de la procedencia de la deducibilidad, el contribuyente deberá separar en la contabilidad el valor del terreno y el valor de la edificación." (14)

"9) Cuando el bien se utilice al mismo tiempo en la producción de ingresos gravables y no gravables o que no constituyan renta, la deducción de la depreciación se admitirá únicamente

en la proporción que corresponda a los ingresos gravables en la forma prevista en el artículo 28 inciso final de esta ley; y "(14)

"10) El bien depreciable será redimido para efectos tributarios dentro del plazo que resulte de la aplicación del porcentaje fijo. No podrá hacerse deducción alguna por depreciación sobre bienes que fiscalmente hayan quedado redimidos."(14)

Otras deducciones

Art. 31.- Son también deducibles de la renta obtenida;

Reserva legal.

1) La reserva legal de las sociedades domiciliadas que se constituya sobre las utilidades netas de cada ejercicio, hasta el límite mínimo determinado en las respectivas leyes o por las oficinas gubernamentales competentes, según la naturaleza de cada sociedad.

En el caso de sociedades que realizan tanto actividades gravadas como exentas, la reserva legal no será deducible en su totalidad, sino únicamente en la proporción correspondiente a las operaciones gravadas.

2) Además son deducibles de la Renta obtenidas el valor o el saldo de las deudas incobrables siempre que se llenen los requisitos siguientes:

- a) Que la deuda provenga de operaciones propias del negocio productor de ingresos computables;
- b) Que en su oportunidad se haya computado como ingreso gravable;
- c) Que se encuentre contabilizada o anotada en registros especiales según el caso; y
- d) Que el contribuyente proporcione a la Dirección General la información que exige el reglamento.

Se presume la incobrabilidad de la deuda, cuando se compruebe que han transcurrido más de doce meses desde la fecha de su vencimiento, sin que el deudor haya verificado abono alguno.

Si el contribuyente recobrare total o parcialmente deudas deducidas en ejercicios anteriores, por haberlas considerado incobrables, la cantidad recobrada deberá incluirse como utilidad del ejercicio en que se reciba, en la cuantía deducida.

No son deducibles las deudas contraídas por operaciones realizadas entre cónyuges o parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; entre la sociedad colectiva o en comandita simple y sus socios; o entre una sociedad anónima o en comandita por acciones y sus directores, principales accionistas o cónyuges o parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Tampoco es deducible cuando el principal accionista sea otra sociedad.

"3) La reserva de cuentas incobrables constituida sobre el capital, por parte de Bancos, Compañías de Seguro e Instituciones Oficiales de Crédito e Intermediarios Financieros no Bancarios de acuerdo a las reglas establecidas en los literales siguientes:

- a) Para el ejercicio impositivo de dos mil cinco, a proveniente del cincuenta por ciento de la categoría "C"; y el cien por ciento de la proveniente de las categorías "D" Y "E".
- b) Para el ejercicio impositivo de dos mil seis, la proveniente del cincuenta por ciento de la categoría "D" y el cien por ciento de la proveniente de la categoría "E".
- c) Para el ejercicio impositivo de dos mil siete y siguientes, solo será deducible el cien por ciento de la reserva constituida sobre la categoría "E".

La reserva constituida sobre el capital, correspondiente a la categoría de riesgo "B", no será deducible en porcentaje alguno a partir del ejercicio dos mil cinco, sino únicamente la proveniente de intereses y comisiones.

Para los ejercicios fiscales de dos mil cinco, dos mil seis y dos mil siete, además de la reserva provenientes del capital a que se aluden los literales precedentes, será deducible para las Instituciones referidas en el inciso primero de este numeral, la reserva de cuentas incobrables constituida sobre los intereses y comisiones por el monto que represente el porcentaje según la categoría de la cuenta por cobrar que corresponda.

A partir del ejercicio dos mil siete, únicamente será deducible para las categorías de riesgo comprendidas de la "A" a la "D", la reserva por cuentas incobrables provenientes de intereses y comisiones en el monto que estipula el inciso anterior, y para la categoría "E" será deducible el cien por ciento de la reserva constituida por cuentas incobrables proveniente del capital y la proveniente de interés y comisiones.

Si se recobraren total o parcialmente las cantidades que fueron sujetas de provisión, deberán incluirse como renta gravable del ejercicio en que se reciban, en la cuantía deducida, ya sea que la recuperación se haya efectuado en efectivo o mediante bienes en especie, a inclusión como renta gravable lo será por el monto total deducido en lo que respecta al crédito recuperado.

Cualquier variación o modificación que realice la Superintendencia del Sistema Financiero a las Categorías de Riesgo en su clasificación, porcentaje o monto de reservas a constituir, quedará siempre sujeta a las reglas de deducción única de la reserva constituida sobre intereses y comisiones por el monto que represente el porcentaje según la categoría de la cuenta por cobrar que corresponda.

Para efecto de lo dispuesto en los numerales 2) y 3) de este artículo, cuando se transfiera la cartera de cuenta por cobrar a otro sujeto a la cuenta por cobrar se reclasifique en una categoría

más baja, el valor de la deducción o reserva en su caso que haya sido reclamado fiscalmente, deberá ser declarada por el tridente de dicha cartera en el ejercicio en el que se realizó la transferencia, como renta gravable en la cuantía deducida.”(2) (8)(14)

Erogaciones con fines sociales.

Art. 32.- Son deducibles de la renta obtenida, las erogaciones efectuadas por el contribuyente con los fines siguientes:

”1) Las erogaciones para la construcción, mantenimiento y operación de viviendas, escuelas, hospitales y servicios de asistencia médica y de promoción cultural, pensiones por retiro, seguros de salud y de vida y similares prestaciones que proporcione gratuitamente y en forma generalizada a sus trabajadores, para la superación cultural y bienestar material de éstos y de sus hijos, siempre que tales prestaciones se realicen en el territorio nacional; no obstante, cuando se trate de asistencia médica, hospitalaria o de estudios, se aceptarán como deducibles aunque se realicen en el exterior; todo debidamente comprobado y a satisfacción de la Dirección General.”(8)

2) Las erogaciones para la construcción y mantenimiento de obras de saneamiento que proporcione gratuitamente a los trabajadores en sus propiedades o empresas, a los moradores de una localidad y a obras que constituyan un beneficio notorio para una región del país.

3) Las aportaciones patronales para la constitución y funcionamiento de Asociaciones o Cooperativas, creadas para operar con participación de la empresa y de los trabajadores, orientada a fomentar la formación de capitales que se destinen para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y de sus familias, así como a la constitución de fondos para cubrir cesantías y otras eventualidades de los trabajadores. Quedan incluidas como deducibles las aportaciones de la empresa, destinadas a aportaciones en el capital de la empresa a nombre de las asociaciones o cooperativas antes mencionadas, que permitan la participación de los trabajadores en el capital y en la administración de la empresa; y

”4) Las donaciones a las entidades a que se refiere el Art. 6 de esta ley, hasta un límite máximo del veinte por ciento del valor resultante de restar a la renta neta del donante en el periodo de imposición respectivo, el valor de la donación.

En las donaciones de servicios o en especie el valor sujeto a deducción en concepto de donación será el costo de los bienes o de los servicios objeto de donación en que haya incurrido el donante. En el caso de bienes que hayan sido objeto de depreciación será deducible el costo menos la depreciación deducida.

En todo caso, las donaciones deberán ser gratuitas y de carácter irrevocable.

Para que procesa la deducción de las donaciones efectuadas a las Fundaciones y Corporaciones de Utilidad Pública, además de los requisitos que esta ley señala para esos efectos se requerirá siempre, que la institución donataria se encuentre calificada por la Administración Tributaria como sujeto excluido de la obligación tributaria sustantiva a que se refiere el artículo 6 de esta ley, con antelación a la donación.

No serán deducibles de la renta obtenida las donaciones que se efectúen a entidades que se beneficien directa o indirectamente al donante, a la familia de éste hasta el cuarto grado de consanguinidad o cónyuge, compañero o compañera de vida. Si el donante es una persona jurídica, a referida deducción no será aplicable cuando los beneficiados sean los socios o accionistas, directivos, representante legal, apoderado, asesores, los familiares de cualquiera de ellos hasta el cuarto grado de consanguinidad, el cónyuge, compañero o compañera de vida.

La Administración Tributaria asignará y autorizará las numeraciones de los documentos en los que se respalden las donaciones. Para ese efecto las entidades donatarias deberán solicitar a la Administración Tributaria la autorización respectiva.”(2)(14)

“Otras deducciones para personas naturales.

Art. 33.- Las personas naturales, domiciliada, con rentas diversas, además de las deducciones establecidas en los artículos anteriores, excepto la comprendida en el numeral 7) del artículo 29, podrán deducir de dicha renta un monto máximo de CINCO MIL COLONES (¢5,000.00), en cada ejercicio impositivo, por cada uno de los conceptos siguientes:

a) El valor de lo pagado en la República por el contribuyente, por servicios hospitalarios, medicinas y servicios profesionales prestados por médicos, anestesiastas, cirujanos, radiólogos, oftalmólogos, laboratoristas,

fisioterapeutas y dentistas al propio contribuyente, así como a sus padres, su cónyuge, sus hijos menores de veinticinco años y empleados domésticos, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

1.- Que el profesional que preste el servicio esté domiciliado en el país y legalmente autorizado para ejercer en él; y,

2.- Que cuando los servicios se presten a los familiares o cónyuges mencionados éstos no sean por sí mismos contribuyentes.

Podrán hacer uso de esta deducción sin llenar el requisito especificado en el numeral 1) de este literal, los funcionarios y empleados salvadoreños del Gobierno o instituciones oficiales, que presten servicios en el extranjero. Es deducible únicamente el gasto que no estuviere compensado, por seguros u otra indemnización y solamente el que se contraiga precisamente al pago de servicios profesionales y hospitalarios, el valor de aparatos ortopédicos y el costo de medicinas, cuando en este último caso hubiere prescripción médica.

b) El valor de lo pagado en la República por el contribuyente, en concepto de colegiatura o escolaridad de sus hijos hasta de veinticinco años de edad, que no sean contribuyentes, en cualquier nivel de la educación y en centros de enseñanza autorizados por el Estado.

A igual deducción tendrá derecho y dentro del mismo monto el contribuyente que por si mismo se financie sus estudios.

Asimismo, tendrán derecho a estas deducciones los asalariados cuya renta obtenida exceda de CINCUENTA MIL COLONES (¢50,000.000).

Para la comprobación de las deducciones anteriores, no será necesario anexar documento alguno con la declaración respectiva, pero deberán conservarse por un período de seis años." (1)(8)

TITULO V CAPITULO UNICO

CALCULO DEL IMPUESTO

Persona natural

"**Art. 34.**- Las personas naturales domiciliadas, calcularán el impuesto aplicado a la renta neta o imponible que resulte, la tabla del artículo 37.

Las personas naturales no domiciliadas, calcularán el impuesto aplicando a su renta neta o imponible una tasa del 25%.(1)

Sucesiones

Art. 35.- Las sucesiones domiciliadas, calcularán el Impuesto sobre la Renta, aplicando la tabla del artículo 37, sobre la renta neta o imponible.

Las sucesiones domiciliadas, calcularán su impuesto aplicando el 25% sobre su renta neta o imponible. (1)

Fideicomiso.

Art. 36. Los fideicomisos domiciliados, calcularán el impuesto aplicando la tabla del artículo 37, sobre su renta neta o imponible.

Los fideicomisos no domiciliados, calcularán su impuesto aplicando el 25% sobre su renta neta o imponible.(1)

Tabla para cálculo del impuesto de personas naturales.

Art. 37.- El Impuesto sobre la Renta se calculará de conformidad a la tabla que a continuación se establece, para los casos especialmente previstos en esta ley:

Si la renta neta o imponible es:

El impuesto será de:

Hasta ¢ 22,000.00

Exento

De ¢ 22,000.01 a ¢ 80,000.00

10% sobre el exceso de ¢ 22,000.00 más ¢ 500.00

De ¢ 80,000.01 a ¢ 200,000.00

20% sobre el exceso de ¢ 80,000.00 más ¢ 6,300.00

De ¢ 200,000.01 en adelante

30% sobre el exceso de ¢ 200,000.00 más ¢ 30,300.00

El impuesto resultante según la tabla que antecede no podrá ser en ningún caso, superior al 25% de la renta imponible obtenida por el contribuyente en cada ejercicio.(1)

Asalariados

Art. 38.- Las personas naturales domiciliadas cuyas rentas provengan exclusivamente de salarios, sueldos y otras remuneraciones y que hayan sido objeto de retención para el pago de este impuesto, siempre que la suma de dichos salarios, sueldos y remuneraciones no exceda de cincuenta mil colones al año, no están obligadas a presentar liquidación de impuestos; en consecuencia, su impuesto será igual a la suma de las retenciones efectuadas de acuerdo a la tabla respectiva. Si por cualquier circunstancia no se hubiere hecho la retención correspondiente, estará obligado a presentar la respectiva liquidación de Impuesto. (1)

Rentas Diversas

Art. 39.- Las personas naturales domiciliadas o no, con ingresos provenientes de diversas fuentes inclusive salarios, y cuyo monto no exceda del límite señalado en el artículo anterior deberán presentar la liquidación correspondiente. (1)

Conjuntos.

Art. 40.- Los conjuntos culturales, deportivos, artísticos y similares, no domiciliados, calcularán el impuesto aplicando un 5% sobre la renta bruta obtenida en cada evento.

Persona jurídica.

Art. 41.- Las personas jurídicas domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible en exceso de ¢ 75,000.00 una tasa del 25%.(13)

Ganancia de Capital

Art. 42.-El impuesto sobre la renta a pagar por la ganancia neta de capital de una o varias transacciones determinada conforme el artículo 14 de esta Ley será el equivalente al diez por ciento (10%) de dicha ganancias, salvo cuando el bien se realice dentro de los doce meses siguientes a la fecha de su adquisición, en cuyo caso la ganancia neta de capital deberá sumarse a la renta neta imponible ordinaria y calcularse el impuesto como renta ordinaria, adjuntándose a la declaración de impuesto sobre la renta del ejercicio impositivo respectivo, el formulario de cálculo de la ganancia de capital.

TITULO VI

CAPITULO UNICO

DE LA DEUDA TRIBUTARIA

Existencia.

Art. 43.- al 47 derogados.

ANEXO 16

Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios de la República de El Salvador

CAPITULO I Transferencia de Bienes Muebles Corporales

HECHO GENERADOR Artículo 4.- Constituye hecho generador del impuesto, la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales.

CONCEPTO DE BIENES MUEBLES CORPORALES

Artículo 5. En el concepto de bienes muebles corporales se comprende cualquier bien tangible que sea transportable de un lugar a otro por sí mismo o por una fuerza o energía externa. Los títulos valores y otros instrumentos financieros se consideran bienes muebles incorpóreos, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 7 literal d) de esta ley. Para efectos de lo dispuesto en esta ley, los mutuos dinerarios, créditos en dinero o cualquier forma de financiamiento se considera prestación de servicios. (12)

CONCEPTO DE TRANSFERENCIA

Artículo 6.- Para los efectos de esta ley se entiende como transferencia de dominio de bienes muebles corporales, no sólo la que resulte del contrato de compraventa por el cual el vendedor se obliga a transferir el dominio de un bien y el comprador a pagar su precio, sino también las que resulten de todos los actos, convenciones o contratos en general que tengan por objeto, transferir o enajenar a título oneroso el total o una cuota del dominio de esos bienes, cualquiera que sea la calificación o denominación que le asignen las partes o interesados, las condiciones pactadas por ellos o se realice a nombre y cuenta propia o de un tercero.

ENUNCIACION DE ACTOS Y HECHOS COMPRENDIDOS EN EL CONCEPTO DE TRANSFERENCIA

Artículo 7.- En el concepto de transferencia de dominio, como hecho generador del impuesto se entienden comprendidos, entre otros, los siguientes actos, convenciones o contratos que se refieran a bienes muebles corporales provenientes de: a) Transferencias efectuadas en pública subasta, adjudicaciones en pago o remate de bienes muebles corporales pertenecientes a contribuyentes del impuesto; b) Permutas; c) Daciones en pago; d) Cesión de títulos de dominio de bienes muebles corporales; e) Mutuos o préstamos de consumo en que una parte entrega a la otra, cosas fungibles con cargo a restituir otras tantas del mismo género y calidad; f) Aportes de bienes muebles corporales propios del giro a sociedades u otras personas jurídicas, sociedades nulas, irregulares o de hecho y en general, a entidades o colectividades sin personalidad jurídica; g) Transferencias de bienes muebles corporales propias del giro con ocasión de la modificación, ampliación, transformación, fusión u otras formas de reorganización de sociedades; h) Adjudicaciones y transferencias de bienes muebles corporales propias del giro efectuadas como consecuencia de disoluciones y liquidaciones o reducciones de capital de sociedades u otras personas jurídicas, sociedades nulas, irregulares o de hecho y entes colectivos con o sin personalidad jurídica; i) Transferencias de establecimientos o empresas mercantiles, respecto únicamente de los bienes muebles corporales del activo realizable incluidos en la operación; j) Constitución o transferencia onerosa del derecho de usufructo, uso o del derecho de explotar

o de apropiarse de productos o bienes muebles por anticipación, extraídos de canteras, minas, lagos, bosques, plantaciones, almácigos y otros semejantes; k) Promesa de venta seguida de la transferencia de la posesión; y l) En general, toda forma de entrega onerosa de bienes que da a quien los recibe la libre facultad de disponer económicamente de ellos, como si fuere propietario

MOMENTO EN QUE SE CAUSA EL IMPUESTO

Artículo 8.- En las transferencias de dominio como hecho generador se entiende causado el impuesto cuando se emite el documento que da constancia de la operación. Si se pagare el precio o se entregaren real o simbólicamente los bienes antes de la emisión de los documentos respectivos, o si por la naturaleza del acto o por otra causa, no correspondiere dicha emisión, la transferencia de dominio y el impuesto se causará cuando tales hechos tengan lugar. En las entregas de bienes en consignación el impuesto se causará cuando el consignatario realice alguno de los hechos indicados en el inciso anterior. El impuesto se causa aún cuando haya omisión o mora en el pago del precio o que éste no haya sido fijado en forma definitiva por las partes.

CAMBIO O DEVOLUCION DE BIENES

Artículo 9.- El cambio o devolución de bienes, productos o mercaderías por encontrarse en mal estado, con el plazo para su consumo vencido, averiadas, por no corresponder a las realmente adquiridas u otras causas semejantes, no constituirá una nueva transferencia, sino que producirá en la determinación del impuesto los efectos que se establecen en el artículo 62 numeral 10.) letra a) de esta ley, a menos que se compruebe el propósito entre las partes de celebrar nuevo contrato.

SITUACION TERRITORIAL DE LOS BIENES

Artículo 10.- Las transferencias de dominio constituirán hecho generador del presente impuesto, cuando los respectivos bienes muebles corporales se encuentren situados, matriculados o registrados en el país, no obstante que pudieren encontrarse colocados transitoriamente en él ó en el extranjero y aún cuando los actos, convenciones o contratos respectivos se hayan celebrado en el exterior. Se consideran situados en el territorio nacional, para los efectos de esta ley, los bienes que se encuentren embarcados desde el país de su procedencia, al ser transferidos a adquirentes no contribuyentes del impuesto.

CAPITULO II

Retiro de las Empresas de Bienes Muebles Corporales

HECHO GENERADOR

Artículo 11.- Constituye hecho generador del impuesto, el retiro o desafectación de bienes muebles corporales del activo realizable de la empresa, aún de su propia producción, efectuados por el contribuyente con destino al uso o consumo propio, de los socios, directivos o personal de la empresa. Asimismo constituye hecho generador del impuesto asimilado a transferencia, los retiros de bienes muebles corporales destinados a rifas, sorteos o distribución gratuita con fines promocionales, de propaganda o publicitarios, sean o nó del giro de la empresa, realizados por los contribuyentes de este impuesto. Se considerarán retirados o

desafectados todos los bienes que faltaren en los inventarios y cuya salida de la empresa no se debiere a caso fortuito o fuerza mayor o a causas inherentes a las operaciones, modalidades de trabajo o actividades normales del negocio. No se entienden como retirados de la empresa ni gravados como tales aquellos bienes que sean trasladados desde el activo realizable al activo fijo, siempre que sean necesarios para el giro del negocio; al igual que los bienes donados por el contribuyente a las entidades a que se refiere el Art. 6 literal c) inciso segundo de la Ley de Impuesto sobre la Renta, calificadas previamente según lo dispone dicho artículo, y cumplan además los requisitos que establezca la Dirección General. MOMENTO EN QUE SE CAUSA EL IMPUESTO

Artículo 12.- En el caso de retiro de bienes de la empresa, se entiende causado el impuesto en la fecha del retiro.

SITUACION TERRITORIAL DE LOS BIENES

Artículo 13.- El retiro de bienes de la empresa constituye hecho generador del impuesto respecto de aquellos que se encuentren situados, matriculados, registrados o colocados permanente o transitoriamente en el país, no obstante que pudieren encontrarse transitoriamente fuera de él.

CAPITULO III

Importación e Internación de Bienes y Servicios

HECHO GENERADOR

Artículo 14.- Constituye hecho generador del impuesto la importación e internación definitiva al país de bienes muebles corporales y de servicios. Las subastas o remates realizados en las Aduanas constituyen actos de importación o internación. Existe importación o internación de servicios cuando la actividad que generan los servicios se desarrolla en el exterior y son prestados a un usuario domiciliado en el país que los utiliza en él, tales como: asesorías o asistencias técnicas, marcas, patentes, modelos, informaciones, programas de computación y arrendamiento de bienes muebles corporales.* NOTA* *INICIO DE NOTA* El Inciso Tercero, del Art. 14 ha sido interpretado auténticamente, según Decreto Legislativo N° 645, del 17 de marzo del 2005, publicado en el D.O. N° 55, Tomo 366, del 18 de marzo de 2005, de la manera siguiente: Art. 1.- Interpretase auténticamente el inciso tercero del Art. 14 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, en el sentido que, en la importación de servicios a que se refiere la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios como hecho generador gravado con dicho impuesto, la utilización del servicio debe ocurrir de manera exclusiva en el territorio de la República de El Salvador. *FIN DE NOTA*

MOMENTO EN QUE SE CAUSA EL IMPUESTO

Artículo 15.- La importación e internación definitiva de bienes muebles corporales se entenderá

ocurrida y causado el impuesto en el momento que tenga lugar su importación o internación. (12) La importación e internación de servicios se entenderá ocurrida y causado el impuesto, según cualquiera de las circunstancias que se mencionan a continuación, ocurra primero: (12) a) Cuando se emita el documento que dé constancia de la operación por parte del prestador del servicio;(12) b) Cuando se realice el pago; o (12) c) Cuando se dé término a la prestación.(12) Respecto de los bienes que se importen o internen acogidos a regímenes aduaneros especiales, el impuesto se devenga en su totalidad o por la diferencia, según fuere el caso, al quedar los bienes entregados a la libre disponibilidad de los importadores por haberse convertido la importación o internación en definitiva.

CAPITULO IV Prestaciones de Servicios

HECHO GENERADOR

Artículo 16.- Constituye hecho generador del Impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros. (12) No se incluyen en el concepto anterior los pagos por indemnizaciones de perjuicios o siniestros. No constituye hecho generador las donaciones de servicios de carácter gratuito e irrevocables producidos por el contribuyente, realizadas a las entidades a que se refiere el Art. 6 de la Ley de Impuesto sobre la Renta, que hayan sido previamente calificadas por la Dirección General de Impuestos Internos, y que no beneficien al contribuyente según lo establecido en el Art. 32 Num. 4) Inc. 5º de la Ley de Impuesto sobre la Renta. (13) CONCEPTO DE SERVICIO

Artículo 17.- Para los efectos del impuesto, son prestaciones de servicios todas aquellas operaciones onerosas, que no consistan en la transferencia de dominio de bienes muebles corporales, señalándose entre ellas las siguientes:(1) a) Prestaciones de toda clase de servicios sean permanentes, regulares, continuos o periódicos; b) Asesorías técnicas y elaboración de planos y proyectos; c) Arrendamientos de bienes muebles corporales con o sin promesa de venta u opción de compra, subarrendamientos, concesión o cualquier otra forma de cesión del uso o goce de bienes muebles corporales; (12) d) Arrendamiento, subarrendamiento de inmuebles destinados a actividades comerciales, industriales, de servicios o de cualquier otra actividad, con o sin promesa de venta u opción de

compra, usufructo, concesión o cualquier otra forma de cesión del uso o goce de todo tipo de inmuebles, establecimientos y empresas mercantiles; (12) e) Arrendamiento de servicios en general; f) Confeccionar o ejecutar por sí o bajo su dirección una obra material mueble, con materias primas aportadas por quien encarga la obra; g) Ejecución de obras de ingeniería o similares, en que se emplean materiales o medios suministrados por quien encarga la obra; h) Instalación, confección de obras, de especialidades o de movimientos de tierra pactados por administración o mandato, por precio alzado o unitario o en otra forma; i) Reparaciones, transformaciones, ampliaciones que no significan una confección o construcción de una obra inmueble nueva, y los trabajos de mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles; j) Contratos generales de construcción o edificación de inmuebles nuevos por administración o mandato, en que el ejecutor o constructor aporta solamente su trabajo personal y el que encarga la obra o construcción suministra los materiales; k) La construcción o edificación de inmuebles nuevos, convenidos por un precio alzado en los cuales los materiales principales son suministrados íntegra o mayoritariamente por el contratista; l) Comisión, mandato, consignación, de ventas en remate o celebrados con instituciones de subasta, ferias o bolsas; m) Transporte o flete de carga, terrestre, aéreo y marítimo y de pasajeros, aéreo y marítimo; y n) Los prestados en el ejercicio liberal de profesiones universitarias y de contaduría pública o servicios independientes no subordinados, prestados por quienes ejercen personalmente profesiones u oficios que requieren o no título o licencia para su ejercicio, ya se trate de personas naturales o jurídicas constituidas por aquellos. Para los efectos de esta ley, se considera profesión liberal la función del notariado. o) El arrendamiento, subarrendamiento, concesión o cualquier otra forma de cesión del uso o goce de marcas, patentes de invención, procedimientos o fórmulas industriales y otras prestaciones de servicios similares. (12)

MOMENTO EN QUE SE CAUSA EL IMPUESTO

Artículo 18.- Las prestaciones de servicios como hecho generador del impuesto se entienden ocurridas y causado el impuesto, según cuál circunstancia de las señaladas a continuación ocurra primero: a) Cuando se emita alguno de los documentos señalados en los artículos 97 y 100 de esta ley; b) Cuando se dé término a la prestación; c) Cuando se entregue el bien objeto del servicio en arrendamiento, subarrendamiento, uso o goce; d) Cuando se entregue o ponga a disposición el bien o la obra, si la prestación incluye la entrega o transferencia de un bien o ejecución de una obra; y

e) Cuando se pague totalmente el valor de la contraprestación o precio convenido, o por cada pago parcial del mismo, según sea el caso; se acredite en cuenta o se ponga a disposición del prestador de los servicios, ya sea en forma total o parcial, aunque sea con anticipación a la prestación de ellos. (12) En la prestación de servicios permanentes, regulares, continuos o en los suministros de servicios periódicos, el impuesto se causa al momento de emitirse cualquiera de los documentos señalados en el Art. 97 de esta ley o al término de cada período establecido para el pago, según cual hecho acontezca primero, independientemente de la fecha de pago del servicio. En los arrendamientos con opción de compra o promesa de venta, el impuesto se causa al momento de ser exigibles los cánones de arrendamiento o al perfeccionarse la venta.

TERRITORIALIDAD DE LOS SERVICIOS

Artículo 19.- Las prestaciones de servicios constituirán hechos generadores del impuesto cuando ellos se presten directamente en el país, no obstante que los respectivos actos, convenciones o contratos se hayan perfeccionado fuera de él, y cualquiera que sea el lugar en que se pague o se perciba la remuneración. Se entenderá que el servicio es prestado en el territorio nacional, cuando la actividad que genera el servicio es desarrollada en el país. Si los servicios se prestan parcialmente en el país, sólo se causará el impuesto que corresponda a la parte de los servicios prestados en él. Pero se causará el total del impuesto cuando los servicios son prestados en el país, aunque no sean exclusivamente utilizados en él, como por ejemplo cuando ellos se relacionan con bienes, transportes o cargas en tránsito.

TITULO II

SUJETOS DEL IMPUESTO

CAPITULO I

Sujetos Pasivos Sección Primera Capacidad Tributaria

CAPACIDAD TRIBUTARIA. REPRESENTACION

Artículo 20.- Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables: a) Las personas naturales o jurídicas; b) Las sucesiones; c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho; d) Los fideicomisos; y e) Las asociaciones cooperativas. Igual calidad tendrán las instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de Instituciones públicas descentralizadas o autónomas, cuando realicen los hechos

previstos en esta ley, no obstante que las leyes por las cuales se rigen las hayan eximido de toda clase de contribuciones o impuestos; salvo cuando realicen actividades bursátiles. Asume la calidad de sujeto pasivo, quien actúa a su propio nombre, sea por cuenta propia o por cuenta de un tercero. Cuando se actúa a nombre de un tercero, asumirá la calidad de sujeto pasivo el tercero representado o mandante. Por los sujetos que carecen de personalidad jurídica, actuarán sus integrantes, administradores, representantes legales o voluntarios.

TRANSMISION DE CALIDAD DE CONTRIBUYENTE

Artículo 21.-

DEROGADO(11).

Sección Segunda Contribuyentes del Impuesto

TRANSFERENCIA Y RETIRO DE BIENES

Artículo 22.- Son contribuyentes del impuesto quienes en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor, o en cualesquiera otras calidades realizan dentro de su giro o actividad en forma habitual, por si mismos o a través de mandatarios a su nombre, ventas u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes muebles corporales, nuevos o usados, de conformidad a lo establecido en los Capítulos I y II del Título I de esta ley, respectivamente. Así mismo serán contribuyentes quienes transfieran materias primas o insumos que no fueron utilizados en el proceso productivo. No son contribuyentes del impuesto quienes realizan transferencias ocasionales de bienes muebles corporales adquiridos sin ánimo de revenderlos.

IMPORTACIONES E INTERNACIONES

Artículo 23.- Son contribuyentes del impuesto quienes, en forma habitual o nó, realicen importaciones o internaciones definitivas de bienes muebles corporales o de servicios, según lo establecido en el Capítulo III del Título I de esta ley

PRESTACIONES Y AUTOCONSUMO DE SERVICIOS Artículo

24.- Son contribuyentes del impuesto los sujetos que en forma habitual y onerosa prestan los respectivos servicios, de conformidad a lo dispuesto en el capítulo IV del Título I de esta ley.

CALIFICACION DE LA HABITUALIDAD

Artículo 25.- Se faculta a la Dirección General para calificar el factor habitualidad del contribuyente, considerando la naturaleza, cantidad y frecuencia con que realice las respectivas operaciones y, en su caso, si el ánimo al adquirir los bienes muebles corporales fué destinarlos a su uso, consumo o para la reventa. Se presume de derecho que existe habitualidad en la realización de los hechos que constituyen el objeto social o el giro o actividad principal del contribuyente. Igual presunción de derecho existirá respecto de los comerciantes que realicen actos de comercio contemplados en el Código de Comercio

La calificación de habitualidad por la Dirección General admitirá prueba en contrario por parte del contribuyente, si éste recurriere en contra de la determinación del impuesto; pero no la admiten las referidas presunciones de derecho.

RESPONSABILIDAD DE MATRIZ Y SUCURSALES

Artículo 26.- Cuando el contribuyente realice sus actividades a través de una casa matriz local con sucursales o agencias, la capacidad y responsabilidad como contribuyente estará radicada en la casa matriz.

ASOCIACION DE SUJETOS PASIVOS

Artículo 27.- En el caso de agrupamiento de sujetos pasivos señalados en el Art. 20 de esta ley, organizados para un negocio u operación específica o particular, cuando no tiene una personalidad jurídica propia, cada sujeto asociado o partícipe es contribuyente individual del impuesto, en la proporción que le corresponda.

Sección Tercera Exclusión como Contribuyentes del Impuesto

EXCLUSION COMO CONTRIBUYENTES POR VOLUMEN DE VENTAS Y TOTAL ACTIVO Artículo 28.- Estarán excluidos de la calidad de contribuyentes, quienes hayan efectuado transferencias de bienes muebles corporales o prestaciones de servicios, gravadas y exentas, en los doce meses anteriores por un monto menor a cincuenta mil colones y cuando el total de su activo sea inferior a veinte mil colones. Si en el transcurso de cualquier año, las transferencias de bienes o prestaciones de servicios o el total del activo de estos sujetos superan los montos señalados, asumirán la calidad de contribuyentes del impuesto, a partir del mes subsiguiente a aquel en que ello ocurra. La Dirección General, en este caso, procederá a petición del interesado o de oficio a inscribirlo como contribuyente. Lo dispuesto en este artículo no tiene aplicación respecto de sociedades e importadores, ni tampoco cuando un contribuyente tenga más de un local que en conjunto excedan los límites señalados en el inciso primero.