

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFIA Y LETRAS**



**TRABAJO DE GRADO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN Y  
DESEMPEÑO LABORAL EN EMPLEADOS DE INSTITUCIONES PRIVADAS Y  
PÚBLICAS QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE SANTA ANA  
EN EL AÑO 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTADO POR**  
**RAFAEL ERNESTO BONILLA SOSA**  
**DANIEL ISAAC RAMÓN LOZANO**  
**KATHERINNE ADILIA SAMAYOA GUADRÓN**

**DOCENTE ASESOR**  
**LICENCIADO EDUARDO ARMANDO RAMÍREZ HERNÁNDEZ**

**FEBRERO, 2021**  
**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**RECTOR**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA**

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

**SECRETARIO GENERAL**

**LICDO. LUIS ANTONIO MEJIA LIPE**

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN**

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**

**DECANO**

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA**

**VICEDECANA**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA**

**SECRETARIO**

**LICDO. LUIS ARMANDO GARCÍA PRIETO**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>vi</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA GENERAL.....	8
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.3.1 ACIERTOS Y LIMITANTES .....	18
1.4 OBJETIVOS .....	19
1.4.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	20
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 MARCO HISTÓRICO.....	21
2.1.1 EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.2 EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO SATISFACCIÓN LABORAL .....	23
2.1.3 EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO DESEMPEÑO LABORAL.....	25
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	26
2.3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	29
2.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DE IDALBERTO CHIAVENATO.....	29
2.3.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE HENRI FAYOL.....	33
2.3.3 SATISFACCIÓN LABORAL .....	41
2.3.4 DESEMPEÑO LABORAL .....	43
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>44</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.....	44
3.2.1 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	44
3.2.2 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL .....	45
3.2.3 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SOBRE DESEMPEÑO LABORAL.....	45
3.2.4 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	46
3.3 PROCEDIMIENTO .....	46

3.4 POBLACIÓN Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.5 CRITERIOS DE INCLUSIÓN.....	48
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	80
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	89
5.2 RECOMENDACIONES .....	92
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## INTRODUCCIÓN

Uno de los entornos de mayor peso en los cuales se debe desenvolver el ser humano a lo largo de su vida es sin lugar a dudas el entorno laboral, ya que precisamente para este se le prepara, tanto física como intelectualmente durante su niñez, adolescencia y parte de su juventud. Uno de los elementos primordiales para esa preparación, además de su capacidad intelectual, es la habilidad de convivir en sociedad y la adaptabilidad para insertarse en nuevos entornos, dentro de los cuales debe asimilar una serie de normas, valores, creencias y formas de interactuar para desenvolverse de la mejor manera, garantizar un desempeño adecuado y lograr su aceptación al interior de su nuevo grupo.

Lo anterior define a la cultura organizacional, la cual es el sostén fundamental de una organización; para autores como Idalberto Chiavenato la cultura organizacional es un elemento generador y particular, se puede comparar con la estructura genética de un cuerpo humano, ya que considera que pueden existir similitudes entre organizaciones y su cultura, más nunca podrán existir dos exactamente iguales, cada una tendrá ciertas particularidades que la harán única. Parte fundamental de la creación y consolidación de esta cultura será el tipo de personal que se tenga dentro de la misma, puesto que cada uno de los empleados aportará su individualidad y particularidades adquiridas a lo largo de su vida, lo que a su vez, tendrá una repercusión en la dinámica de grupo y en la valoración o percepción que los empleados tendrán acerca de la organización.

Dentro de la realidad salvadoreña suele realizarse una distinción marcada en la percepción de las personas en cuanto a las organizaciones públicas y las privadas, puesto que suele asociarse a las primeras con debilidades en el clima organizacional como la falta de recursos materiales, condiciones físicas deplorables, relaciones interpersonales negativas, entre otros, que dan como resultado una limitante en el desempeño de los empleados y a su vez disminuyen el sentimiento de bienestar de estos. Por el contrario, suele asociarse a las instituciones privadas como aquellas que proveen al empleado lo necesario para cumplir con las funciones cotidianas y brindan un ambiente más adecuado para la realización de las mismas; sin embargo, es importante insistir en que estas cualidades no pueden generalizarse

porque, como anteriormente mencionado, cada organización tendrá particularidades que aporten o determinen la cultura organizacional y su funcionamiento.

La presente investigación busca describir la influencia y relación existente entre factores como la satisfacción y desempeño laboral dentro de la organización, tomando como objeto de estudio a instituciones privadas y públicas, no con la finalidad de realizar un análisis que genere un juicio que favorezca a una de ellas, sino con el fin de enriquecer la información y valorar las características que les permitan funcionar de manera correcta e impactar positivamente a los empleados. De igual forma, se pretende profundizar en la percepción que tienen los empleados de la cultura organizacional, explorando diferentes niveles jerárquicos, desde jefaturas hasta personal operativo y con ello determinar con mayor veracidad el impacto y apreciación que tienen de su organización a nivel general.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Situación problemática general

La interacción entre individuos se lleva a cabo de forma espontánea en muchos de los contextos en los que este se encuentra inmerso. Desde la antigüedad el ser humano ha buscado hacer su vida de forma conjunta, es decir, con la compañía de otros seres similares a él; no solamente para maximizar sus posibilidades de supervivencia y facilitar tareas como la caza y confección de herramientas sino para suplir su necesidad de comunicación y socialización desde una temprana edad.

Tal como lo expuso Blumer, H. en 1982, sobre la naturaleza de la interacción social del individuo afirmando que:

*La vida de grupo necesariamente presupone una interacción entre los miembros del mismo; o, dicho de otro modo, una sociedad se compone de individuos que entablan una interacción con los demás. Las actividades de cada miembro se producen primordialmente en respuesta o en relación con las de los demás (Blumer, 1982, p. 5)*

La sociedad y la persona tienen una relación didáctica puesto que ambos tienen influencia el uno sobre el otro, la sociedad influye en el individuo mediante el establecimiento de reglas, formas de conducta, valores, creencias, aspectos que se van trasladando de generación a generación, afectando la forma en la que este visualiza su entorno y construye su individualidad; por otro lado, basado en las experiencias y conocimientos adquiridos, el individuo puede afectar de forma positiva o negativa, su ambiente social.

Desde el momento en que nace el individuo está inmerso en una sociedad, la cual permite o más bien le obliga a interactuar con sus pares. Esta socialización brinda un aprendizaje que da la pauta para obtener las habilidades necesarias para una interacción social efectiva, dicha interacción también da una guía de las pautas, normas o reglas que se deben tomar en cuenta para comportarse de manera regular dentro de una sociedad, agregado a esto, se transmiten tradiciones, valores y costumbres que definen la cultura específica a la cual se pertenece. La cultura no solamente facilita y favorece la vida en comunidad, sino que ayuda a

la persona a forjar su personalidad y le brinda herramientas para adaptarse con mayor rapidez y efectividad a la sociedad en la que está inmerso.

A lo largo de la vida el ser humano se ve forzado a atravesar diferentes etapas y con ello también a adaptar su comportamiento a diferentes contextos, por ejemplo: dentro de una institución educativa, el niño no debería tener el mismo comportamiento que tendría en su casa al momento del juego. Estas modificaciones de conducta son impuestas por cada uno de los contextos en los que se integra la persona y pueden variar de momento a momento. Si bien existe una cultura general en un marco extenso como al interior de un país, se puede reconocer una cultura en entornos más pequeños, que aunque tienen directa relación con la cultura más amplia, también tendrán pautas específicas a las cuales el sujeto debe adaptarse para desenvolverse de manera más eficaz.

Uno de los contextos de mayor peso en los cuales el individuo debe desenvolverse es el entorno laboral, ya que este espacio es en el que se verá inmerso la mayor parte de su tiempo. Dentro de este contexto, existe un tipo de cultura denominado “cultura organizacional”, la cual tiene como fundamento los valores, principios, códigos de conducta, políticas, creencias que existen dentro de la institución, que son transmitidas de una generación a otra, estableciendo el patrón de comportamiento que compartirán los empleados dentro de la institución.

La asimilación de esta cultura organizacional es subjetiva; sin embargo, está presente en la institución e influye de manera significativa en los miembros de la organización, no solo en su forma de actuar sino en su manera de desempeñarse laboralmente; no se puede dejar de mencionar la importancia de la cultura organizacional ya que esta se convierte en parte esencial de la vida social de cada miembro de la misma.

El término “cultura organizacional”, como se conoce en la actualidad, adquiere su peso y validez a mitad del siglo XX sin embargo, esto no significa que previo a ello no tuviera un campo de trabajo, por el contrario, surgió bajo la necesidad de investigar la estructura de la organización y cómo todos los aspectos involucrados en ella estaban íntimamente relacionados con el funcionamiento y desempeño de los integrantes de esta.

Cada empleado tiene su personalidad individual y su propia cultura; no obstante, adopta y se comporta bajo la cultura de la organización sin dejar de lado la suya. Como ejemplo, Canadá es un país multicultural, como muchos otros países, con presencia de una importante comunidad asiática y una existencia de inmigrantes procedentes de países de Europa y América Latina, estas diferencias de orígenes pueden ocasionar un choque cultural y expuestas a un solo ambiente laboral podrían originar conflictos y problemas de comunicación, sin embargo también se tendrán aciertos, ya que la organización va a obtener aportes más amplios y variados, con perspectivas desde diferentes ventanas culturales, enriqueciendo así la cultura de la organización.

Existen análisis que respaldan el hecho que América Latina, está por mucho, muy lejos de retomar un modelo de cultura organizacional como el que tienen los países asiáticos o europeos, o mejor dicho de primer mundo, evidentemente esto se basa en las diferencias sociales y culturales que existen entre dichos países. En Latinoamérica, en muchas ocasiones se comete un grave error, particularmente en los países del tercer mundo porque se piensa que mientras más ganancias obtenga y produzca la empresa, los empleados y la institución en general van a funcionar mejor, ya que se tiene una línea de pensamiento poco interesada en el trabajador y deshumanizando el trabajo, dejando de lado factores claves en el desarrollo de los empleados como la disciplina, comunicación, motivación, identificación y satisfacción laboral.

Las organizaciones latinoamericanas aspiran a la cultura donde los modos de pensar de los miembros del grupo vayan acorde a los objetivos de la empresa y las acciones respalden y concuerden con estos pensamientos, logrando por ende una mayor identificación y satisfacción laboral. Los resultados se ven reflejados en un desempeño no adecuado y en la poca adherencia del trabajador a los objetivos de la organización.

## **1.2 Delimitación del problema**

Desde hace muchos años la sociedad se ha interesado por conocer cómo la cultura influye en los contextos de la vida de un individuo, por esos muchos autores como Elliott Jaques analizaban el impacto cultural en las personas involucradas dentro de una organización

como tal. Se puede decir que la cultura organizacional no es para nada estática, es más bien dinámica y este dinamismo se manifiesta dentro de las instituciones con actitudes de los empleados como respuesta hacia diversas actividades a realizar, integrando sus cualidades personales, valores aprendidos en otros contextos como la familia por ejemplo, siguiendo su sistema de reglas o normas que son parte de la experiencia propia del empleado y que son interiorizadas por cada uno de manera personal y no tan visible.

La cultura es una serie de formas de responder y actuar en los contextos inmediatos del individuo, al ser aprendidos e interiorizados estos aspectos pueden ser expresados donde el individuo considere pertinente. Podría decirse que el individuo expresaría en su hogar, con su familia, en la iglesia, en su comunidad y otros muchos contextos aspectos de la cultura de la organización en que labore, por eso es importante formar un tipo de cultura que beneficie, no solo a la institución, sino a la persona como ser íntegro.

Las organizaciones, al conocer la cultura de la empresa mediante estudios realizados previamente, pueden entender las pautas de conducta de los trabajadores, cuál es el clima laboral que se vive dentro de la institución, y así mismo impulsar aspectos clave para beneficiar a la empresa y lograr cumplir con sus objetivos y metas. Por otra parte, los empleados que laboran en estas instituciones y que integran esa cultura organizacional retomarán, reconocerán e interiorizarán aspectos de dicha cultura, que espontáneamente expresarán a través de signos, acciones concretas, actitudes, formas de actuar y responderán a normas y reglas preestablecidas.

Para introducir el concepto cultura organizacional en el contexto económico productivo, es indispensable reconocer que esta es una herramienta que puede ser útil para generar estrategias de trabajo que traigan un beneficio o ganancia a costa de facilitar el proceso, conocimiento de normativas que delimitan cuánto poder tiene un individuo en la institución, y que muestran quién es la autoridad; conlleva también términos ineludibles como liderazgo, productividad, competitividad, que sin lugar a duda son cimientos sobre los cuales yace el éxito de una institución que al ser definidos y respetados rigurosamente, en conjunto con las cualidades y capacidades de los empleados, impulsan una institución que sobresale aumentando en este sentido su estatus.

Geográficamente hablando, El Salvador no está lejos de otros países de Latinoamérica, las diferencias entre este y otros países cercanos son varias, no solo por el enfoque cultural, sino por el contexto social, económico y político. Si se observa el panorama de la cultura organizacional en el país es evidente que hay pocos estudios que hablan de ese tema en específico, más bien se enfoca en factores como clima organizacional, desempeño, productividad, entre otros. Sin embargo, al ser vista la cultura organizacional como un todo y poder definirla, identificarla y estudiarla en cada institución con sus particularidades, podría dar una visión amplia de las limitantes que tienen las organizaciones salvadoreñas y cómo integrando cualidades positivas de otras empresas puede mejorarse el entorno laboral.

En el contexto salvadoreño muchas de las instituciones que funcionan y brindan sus servicios, específicamente las gubernamentales, están etiquetadas por la población como deficientes en aspectos como el servicio que prestan, la rapidez con la que la realizan, el tipo de procedimiento con que se ejecuta e incluso con aspectos básicos como el alborozo, decencia, respeto y un sin fin de cualidades con la que las personas realizan su trabajo y que la institución presta sus servicios, aspectos que sin embargo, afectan el desempeño y la imagen no solo de la institución, sino de los empleados que la integran. Por esa razón, conocer la importancia de la cultura organizacional dentro de la institución podrá dar una idea de las falencias y aciertos de la institución, con el fin único de lograr dar un servicio de calidad como debería ser, y como por supuesto necesita el consumidor o cliente.

Las instituciones están constantemente midiendo su nivel de aceptación hacia las personas a las cuales prestan sus servicios, todas ellas buscan satisfacer a la sociedad de manera correcta, precisa y ejemplar; Sin embargo, no todas las instituciones son capaces de lograr esto con éxito, y esto repercute en una respuesta negativa de quien recibe el servicio. Como puede ser el caso de algunas instituciones de El Salvador, las cuales brindan servicios muy deficientes, carentes muchas veces de atributos básicos como un trato decente, respeto a la persona a quien se le brinda el servicio, poco profesionalismo al momento de realizar la labor, visible desorganización o falta de orientación entre muchas otras, todo por el hecho de no tener definida una cultura organizacional que auxilie a la institución al lograr sus metas u objetivos.

Esta respuesta negativa de la que se habla anteriormente, influye claramente en el estatus de la institución, que a su vez repercute en posibles comparaciones con otras organizaciones de su mismo rubro, o recibiendo críticas que destruyen la imagen no solo de la institución sino además de los mismos empleados, y por lo tanto muchas de estas siendo instituciones u organizaciones que comercian su producto o brindan servicios específicos generará menores ganancias al no ser recomendada, menos visitada, y no bien calificada.

No se puede obviar que la sociedad salvadoreña está inmersa en un estrés debido a la crisis política y económica que el país atraviesa, la ola de violencia que azota día con día y que incide en el desempeño laboral; la dificultad del empleado para llegar a la organización, las prestaciones que la institución faciliten al empleado, la inseguridad y otros aspectos que al ser parte de la cultura actual de este pequeño país es un factor influyente en las culturas organizacionales de todas las empresas e instituciones que funcionan en El Salvador.

Esto será manifestado por el empleado en su respuesta hacia el estrés que el trabajo le implique, y podría influir en cuan satisfecho se sienta o no por lo que realiza y la forma en que lo realiza, esto se verá reflejado directamente en el desempeño y satisfacción laboral los cuales se ven influidos no solo por la cultura de la organización sino por todos los elementos externos que están directamente relacionados a la institución como la familia, comunidad, y las condiciones que generan las políticas de seguridad del entorno. Pese al intento de mejorar tales políticas, los gobiernos en turno no han podido controlar o disminuir los hechos de violencia social como los homicidios, extorsiones y la corrupción de los funcionarios públicos, características del contexto salvadoreño que pueden beneficiar o agravar la situación del empleado y por ende de la institución.

Si bien se considera la influencia de la cultura organizacional y el contexto en que los empleados de las diferentes instituciones se desenvuelven y cómo esto puede ser positivo o negativo, también resulta de mucha importancia conocer sobre otros aspectos que están relacionados de forma directa y que por ende se constituyen en variables de esta investigación, estos son satisfacción y desempeño laboral.

Cuando se habla del término satisfacción laboral se hace referencia al grado de conformidad que tiene el empleado con relación a su trabajo, tomando en cuenta no solo su puesto o cargo dentro de la institución, sino su entorno y aspectos relacionados a este.

Existen diferentes factores que suman a favor de esta, por ejemplo: incentivos, buena comunicación, motivación, entre otros; por el contrario, algunos provocan insatisfacción tales como: malas relaciones interpersonales, salarios bajos, pésimas condiciones laborales y más.

En El Salvador, particularmente, se puede observar a muchos empleados que de una u otra manera expresan un descontento con las instituciones en las que laboran ya sea debido a la infraestructura que esta presenta, el clima que se genera dentro de ella, escasa estabilidad, horarios de jornadas laborales, entre otros. Lo anterior como es de esperar, no solamente genera un impacto personal e individual sobre un empleado, sino que lleva consigo la afectación del grupo de personas que constituyen un área de trabajo y en muchas ocasiones puede inclusive afectar el funcionamiento de la organización en general. Aun cuando esta insatisfacción por parte de los empleados en El Salvador se presenta con una frecuencia elevada no constituye a toda la población empleada, se puede observar a personas que por el contrario a lo anterior, están muy satisfechos con los aspectos que su organización tiene para aportarles.

Cuando la satisfacción laboral se ve afecta, evidentemente el empleado no se siente en sus óptimas condiciones para realizar su tarea asignada de la mejor manera y por ende su calidad de trabajo es disminuida, es aquí donde se relaciona el segundo término: el desempeño laboral, el cual hace referencia a las competencias, comportamiento y rendimiento que tiene el trabajador al ejercer en su puesto de trabajo, inmerso en esto también se encuentran aptitudes, productividad y cualidades personales.

Al igual que en otros países, en El Salvador se puede observar que los empleados cuyas metas, objetivos y satisfacción están acordes a la institución en la cual laboran presentan una mayor aceptación de las tareas que les son designadas y las realizan con mayor precisión y eficacia, es decir, su desempeño se ve potenciado en gran manera, generando así beneficios tanto para él mismo como pudiesen existir bonos por metas, ascensos, reconocimientos internos, mejor clima organizacional, relaciones interpersonales asertivas, entre otros; asimismo, se generan beneficios a la institución debido a que a mayor y mejor producción, mayores ingresos para la misma; por otro lado, en las instituciones orientadas al servicio directamente al usuario, un empleado satisfecho brindará la mejor experiencia de atención al usuario posible y este se sentirá con la disponibilidad a regresar y recomendar el servicio.

Si bien ambos términos son diferentes, la relación entre ellos conlleva una característica bilateral, puesto que uno tiene influencia sobre el otro y viceversa, lo cual constituye un punto base para la estabilidad y funcionamiento de una organización.

### **1.2.1 Enunciado del problema**

A raíz de lo anterior los investigadores se plantean la siguiente pregunta general de investigación “¿de qué manera influye la cultura organizacional en la satisfacción y el desempeño laboral?”. Para responder esta pregunta se realizó una investigación cualitativa abordando tres instituciones, dos privadas y una pública, siendo las siguientes:

- Implementos Agrícolas Centroamericanos, SA. (IMACASA)

Ubicación espacial: Final calle Libertad Poniente, parque industrial Santa Lucía, Santa Ana.

Delimitación temporal: durante los meses de Julio a Septiembre del año 2019.

Delimitación social: una persona de jefatura del área de seguridad y salud ocupacional, dos personas de administración del área de producción y dos colaboradores de producción.

- Cooperativa Ganadera de Sonsonate R.L. de C.V. Sede Santa Ana

Ubicación espacial: Final 25 calle poniente, calle Aldea San Antonio, Santa Ana.

Delimitación temporal: durante los meses de Julio a Septiembre del año 2019.

Delimitación social: una persona del área de jefatura, coordinador de la sede de Santa Ana, dos personas del área administrativa, asistente y encargado de finanzas y dos bodegueros.

- Alcaldía Municipal de Santa Ana

Ubicación espacial: Avenida Independencia Norte y Calle Libertad poniente #1, Santa Ana, El Salvador, C.A.

Delimitación temporal: durante los meses de Julio a Septiembre del año 2019.

Delimitación social: una persona de jefatura del área de gerencia de planificación, dos técnicos de planificación y 2 auxiliares.

### **1.3 Justificación**

Cuando se habla de cultura organizacional, no se hace referencia únicamente a los aspectos tangibles como el espacio físico, infraestructura, ergonomía, entre otros, sino también a elementos generados de forma conjunta a partir de las perspectivas e individualidades de los empleados formadas en contextos, realidades diferentes, desarrollos en diferentes etapas, edades, etnias y creencias; esto genera un grado de dificultad muy elevado. Sin embargo, a pesar de estas diferencias fehacientes que las personas dentro de una organización puedan llegar a tener, las instituciones comunican a los empleados los objetivos, metas, visión, es decir, la identidad de la misma y les hacen integrarse a un nuevo modelo y esquema de cultura que probablemente difiera del previamente concebido a lo largo de su vida.

Adaptarse a un nuevo esquema de cultura no es tarea fácil y este tiene un impacto ya sea positivo o negativo en el nuevo integrante. Facilitar esta transición es tarea de la institución, no únicamente con momentos de inducción al empleado sino seleccionando en primera instancia al candidato más adecuado a la tarea y perfil requerido, esto con la finalidad de facilitar la transición y además generar una mejor adaptación y rendimiento dentro de la empresa, en términos productivos y personales.

En toda organización, sin importar la cantidad de personas dentro de ella; trabajando con un mismo objetivo, con una misma finalidad, debe existir de igual manera, una serie de valores, normas, reglas, límites, visiones, metas, objetivos, características muy propias de cada empresa o institución, que genera en cada empleado un grado de aceptación de esas mismas ideas y las identifica como propias, integrándolas a su personalidad. Sin lugar a dudas, los diferentes componentes de la cultura organizacional como lo pueden ser: desde el mobiliario y distribución física del lugar, hasta los valores y creencias dentro de la organización, pueden llegar a ser un factor determinante en cuanto a la correcta inserción y adaptación del nuevo integrante de la organización.

Un punto estratégico y fundamental para garantizar en mayor medida la adaptación idónea o esperada del empleado por parte de la organización, es seleccionar al candidato más adecuado para las funciones, asegurándose que este sea compatible, profesional e individualmente con las normas y esquemas de conducta que se han establecido dentro de la misma.

La compatibilidad empleado-organización está relacionada de igual manera con la satisfacción que éste tendrá dentro de la organización, puesto que si inicialmente los aspectos formales de la organización (puesto de trabajo, horarios, prestaciones, entre otros.) fueron llamativos para la persona, al integrar estos aspectos formales con la cultura que se tiene dará como resultado un empleado que se siente parte de su organización, es decir, que se identifica con la organización en su totalidad. Un factor indispensable a tomar en cuenta al momento de hablar de esa identificación es la satisfacción laboral, vista desde una perspectiva personal y diferente a cada persona, esto depende de muchos factores, tanto intrínsecos como extrínsecos, por ejemplo: las necesidades personales, expectativas o planes que posee; estas pueden cambiar o variar a lo largo de la vida laboral.

Como investigadores se considera que existe una influencia muy amplia entre cultura organizacional, desempeño y satisfacción es por ello que esta investigación resulta necesaria, no solamente para obtener un argumento o fundamento científico al respecto sino para brindar al público en general y específicamente a las instituciones un conocimiento de todos aquellos aspectos y características de cultura organizacional que tienen un impacto, sea este negativo o positivo, en los empleados y directamente en la satisfacción y desempeño de los mismos.

En el contexto salvadoreño, se tienen pocos o nulos documentos científicos y formales con características similares a esta, es por ello que el abordaje de este tema se vuelve aún más importante. En el caso particular de esta investigación; introducirse en instituciones privadas y públicas en el área del departamento de Santa Ana, permitirá obtener una muestra de cómo estas diferencias estructurales y culturales dentro de cada una de las organizaciones influye en la satisfacción y el desempeño de los empleados, tomando en cuenta el puesto y función que realiza dentro de la misma.

Debido al poco interés que esta temática ha tenido en El Salvador; de acuerdo a la bibliografía disponible en relación a ella, esta investigación no solamente se vuelve innovadora sino que será de gran importancia dentro del ámbito de la psicología laboral, puesto que dará insumos necesarios para futuras investigaciones en esta rama; de igual forma, es importante enfatizar que la relevancia de la investigación reside en su característica multidisciplinaria, es decir, que es aplicable a la psicología y a otras disciplinas como las ciencias administrativas y económicas.

El estudio que se pretende realizar no se debe confundir con un estudio comparativo ya que esa no es la finalidad de esta investigación, sino que el hecho de tener instituciones con diferencias estructurales y de direcciones se ha hecho con la intención de enriquecer la información que se obtendrá y ampliar la cantidad de resultados que se obtendrán, de igual forma observar la importancia de estas diferencias entre cada una de ellas y cómo ello beneficia o afecta el correcto actuar dentro de cada una de las organizaciones que serán objeto de estudio.

Se pretende al finalizar el proceso investigativo, generar propuestas de modificación de aspectos de cultura organizacional retomando aquellas particularidades de cada lugar que tengan mayor relevancia en beneficio tanto de los empleados como de las organizaciones con la finalidad de evidenciar aquellos que favorecen el correcto actuar y que podrían ser retomados en otras organizaciones para mejorar o potenciar su funcionamiento.

### **1.3.1 Aciertos y limitantes**

#### **ACIERTOS**

La temática a desarrollar mediante esta investigación científica tiene un carácter novedoso y poco investigado dentro del ámbito de la psicología, lo que da como resultado un mayor interés de parte de los investigadores y de futuros lectores. Otro de los grandes aciertos de esta investigación es que no solamente es aplicable a una rama científica como la psicología, sino que generará beneficios a otras disciplinas como las ciencias económicas y empresariales, encargadas de generar un mejor desempeño de las instituciones que prestan un servicio, estos beneficios podrían ser: conocer las características de la cultura organizacional que influyen en el comportamiento y un mejor desempeño de los empleados.

El alcance de esta investigación no se ha limitado únicamente a un tipo de institución, específicamente públicas, sino que se han incluido como objeto de estudio tanto a instituciones privadas como públicas y, de igual forma, serán objeto de estudio diferentes tipos de dirección, con lo cual se obtendrá una riqueza de información para desarrollar la temática.

Es importante destacar que uno de los aciertos más relevantes será el aporte que la investigación brindará al campo de la psicología laboral, ya que este no solamente es un tema

poco estudiado, sino que además la contextualización salvadoreña que lleva consigo es de suma importancia para el desarrollo científico en la realidad del país.

## **LIMITANTES**

Como se mencionaba anteriormente, la investigación es de carácter novedoso; pero esto no es solo un acierto, en contraparte se vuelve una limitante porque existe poca referencia bibliográfica relacionada directamente con el tema y la existente conlleva una mayor influencia del área de administración de empresas, lo cual dificulta darle un enfoque orientado a la psicología laboral.

Una limitante que ha afectado mucho el proceso de investigación es determinar las instituciones privadas y públicas con las cuales se trabajará, no porque no se tenga claridad en lo que se desea investigar, sino porque las instituciones que se encuentran dentro del departamento de Santa Ana son sedes de la capital y exigen realizar trámites burocráticos, lo cual retarda el proceso de respuesta.

Abonado a esto el lapso de espera de respuesta de las solicitudes se ha alargado y en muchos de los casos no se ha obtenido una, esto es un mal endémico de la burocracia de las empresas privadas, como el hecho de manejar su información de manera hermética.

## **1.4 Objetivos**

### **General**

- Conocer la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción y desempeño laboral de empleados de instituciones privadas y públicas que funcionan en la ciudad de Santa Ana.

### **Específicos**

- Conocer las características de cultura organizacional, extraídas de la teoría de Chiavenato, presentes al interior de las instituciones objeto de estudio y su contribución a la satisfacción y desempeño laboral.
- Caracterizar los principios de la administración que se ajusten más a la investigación y su influencia en la satisfacción y el desempeño.

- Sistematizar la percepción que tienen los empleados de la cultura organizacional, de acuerdo a las funciones que realizan en las instituciones privadas y públicas en la ciudad de Santa Ana.
- Plantear estrategias en contexto, a partir de los resultados obtenidos para mejorar y contribuir a la cultura organizacional en función de la satisfacción y desempeño laboral.

#### **1.4.1 Preguntas de investigación**

1. ¿Se manifiestan los principios y características de la cultura organizacional al interior de las instituciones a investigar?
2. ¿Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción y desempeño de los empleados?
3. ¿Qué impacto tienen las características y principios de la cultura organizacional en el funcionamiento y desempeño de los empleados?
4. ¿Existen similitudes en cuanto a la percepción de cultura organizacional entre los diferentes niveles jerárquicos de las instituciones a investigar?

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

La cultura organizacional es indiscutiblemente una realidad dentro de las instituciones, sean estas privadas o públicas y aunque se denota una importancia de la misma, se le ha prestado poca atención a la investigación de este campo. Aun cuando se ha estudiado la cultura organizacional en diferentes épocas, la temática ha tomado relevancia en los últimos años, esto debido a los cambios bajo los que se encuentran las organizaciones en la actualidad. A raíz de estos cambios importantes que han presentado las organizaciones se ha visto la importancia que tiene el capital humano dentro de las mismas y se ha prestado mayor atención a lo que sucede con los empleados, si bien el desempeño productivo de los mismos sigue siendo vital, también lo son las características propias de cada institución que llevan al empleado a sentirse mejor y de esa forma elevar su producción o por el contrario a disminuirla.

### **2.1 Marco histórico**

Mucho se habla de “Cultura Organizacional” en la actualidad, ya que se ha comprobado que su estudio es de vital importancia para el completo análisis de una organización; de igual forma, términos como “Satisfacción Laboral” y “Desempeño Laboral” figuran entre los ejes principales de estudio para entender la dinámica de funcionamiento de una institución y así contribuir al desarrollo óptimo de su actuar. Para comprender de mejor manera la relevancia de estos términos es conveniente estudiar la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, desde sus inicios hasta llegar al asentamiento conceptual bajo el cual hoy se conocen.

#### **2.1.1 Evolución del término cultura organizacional**

Los primeros acercamientos al término de Cultura Organizacional podrían situarse alrededor de 1920 según Louis, Hoy y Miskel mediante los estudios en la fábrica Hawthorne de Western Electric, en los que se involucró a un grupo de investigadores, entre los cuales se sitúa a E. Mayo y para quienes las normas, sentimientos e interacciones en el trabajo tienen

influencia en la vida dentro de la organización (González, 1990). Si bien el autor destacaba una influencia de algunas características propias de la organización sobre la vida dentro de la misma, aún no se puede hablar estrictamente de una relación entre cultura y organización. Posteriormente, unos años más adelante según Díez, E. (2002), en 1930 Lloyd Warner destaca que existe sin lugar a dudas una influencia cultural del entorno de los individuos en el funcionamiento dentro de los lugares de trabajo.

Si bien en los años posteriores al anterior planteamiento, hubo participaciones científicas muy acertadas respecto a la Cultura Organizacional como la expuso Jaques, E. en 1951 quien según Díez, E. (2002) la define en su obra “la cultura cambiante de una fábrica” como un conjunto de comportamientos y pensamientos habituales que son compartidos por los miembros de una organizaciones y que los nuevos integrantes de esta deben interiorizar, todo ello como parte de una inducción que si bien no es otorgada directamente por un director o en un proceso, acaba por ser algo necesario para el correcto funcionamiento y adaptación.

El término cultura organizacional adquiere más importancia hasta los años setenta con Pettigrew, quien la define como: “*sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado*” (Pettigrew, 1979, p.574), de igual forma se le conoce como el autor que introdujo el término al área de la literatura científica.

Posteriormente la popularización del término quedaría en manos de Deal y Kennedy quienes con su obra denominada “Culturas Corporativas” llevarían en 1982 el concepto a todo el mundo de acuerdo a lo relatado por Díez, E. (2002). Es Particularmente importante la participación que tiene Schein (1983) en el desarrollo del término puesto que realiza una redefinición, tomando en cuenta factores de diferentes vertientes de estudio: la antropología, sociología y psicología, acotando que la cultura organizacional de una empresa dependerá de un número de individuos que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por su parte, Martin en 2002 menciona que “*las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción*”. Citado por Cújar, Ramos, Hernández y López. (2013)

Podemos observar que se hace referencia a la Cultura Organizacional como algo constante que sin embargo puede sufrir modificaciones a lo largo del tiempo y que estas modificaciones pueden potenciar o debilitar la estructura organizacional. Chiavenato, I. (2009) utiliza la analogía del ADN para comparar la importancia de la Cultura dentro de las organizaciones y agrega que cada institución posee una única e inigualable configuración genética lo cual diferencia a una institución de otra.

### **2.1.2 Evolución del término satisfacción laboral**

Una de las primeras aproximaciones al concepto de Satisfacción Laboral en la literatura científica se encuentra de la mano de Taylor, F., 1911, en su obra “The Principles of Scientific Management” en la cual se evalúa la satisfacción directamente relacionada con el salario recibido y por la asignación de tareas específicas, al cumplir dichas tareas según Taylor llevaría a “la mejor satisfacción”. Posteriormente se debe resaltar la importancia de los estudios Hawthorne en 1920 a cargo de Mayo, E., que si bien su finalidad no era la de observar la satisfacción, mediante sus resultados se pudieron evidenciar los efectos que tienen las condiciones físicas (específicamente se habló de iluminación) sobre la productividad o la realización de las tareas asignadas, de acuerdo a Pérez, P. (2011)

Simultáneamente a la finalización de los estudios Hawthorne, según Pérez, P., 2011, Hoppock en 1935 realizó las primeras investigaciones en Satisfacción Laboral ya como un tema específico y es mediante estas investigaciones que el término adquiere la relevancia dentro del estudio de las organizaciones y su dinámica de funcionamiento; los resultados de dichas investigaciones dejan entrevisto la existencia de ciertas diferencias en cuanto a satisfacción dependiendo del tipo de actividades que el empleado realizaba en la organización. Unos años más tarde aparecería Maslow, A. (1943) con una teoría que sin lugar a dudas fue y es aun en la actualidad de mucha importancia, la “Jerarquía de las Necesidades Humanas” la cual sitúa las necesidades humanas en una pirámide de 5 niveles que van desde las necesidades biológicas hasta las de autorrealización y explica que a medida que un sujeto suple un nivel de necesidades da espacio para la aparición del siguiente y cuanto más alto en la pirámide se encuentre la necesidad suplida, mayor será el grado de satisfacción que esta le otorgará. Bajo la misma línea filosófica Schaffer en 1953 presentaría su teoría de doce

necesidades básicas, en la cual sitúa la satisfacción en los factores individuales del sujeto y no solamente en la influencia del entorno sobre él de acuerdo a lo expuesto en Ruvalcaba, F., Selva, C. y Sahagún, M. (2014)

Retomando las dos vertientes de influencia de la satisfacción (individuales y del entorno) en 1959, Herzberg según lo expuesto por Boada, N. (2019) propondría una teoría bajo la cual ambos factores son tomados en cuenta con igual relevancia, por un lado se habla de factores extrínsecos como el salario, políticas organizacionales y seguridad del empleo, por otro lado se toman los factores intrínsecos como el contenido del trabajo, responsabilidad y logro. Más adelante según Pérez, P. (2001) Porter y Lawler en 1968 desmitificarían una concepción que se tenía arraigada puesto que ellos afirmaron que si bien la relación entre esfuerzo y desempeño está regulada por las cualidades específicas de cada sujeto y sus percepciones respecto a la tarea, ello conlleva a que un incremento en el desempeño no implica obligatoriamente la satisfacción personal. Es así que el mismo Lawler en 1973 llegaría a la afirmación que la Satisfacción Laboral es mediatizada en gran manera por lo que la persona siente que debe recibir y lo que en realidad recibe por sus tareas, Pérez, P. (2011). Por su parte Weinert en 1985 definiría la Satisfacción Laboral como la valoración individual y personal del sujeto sobre la estructura organizativa y los procesos establecidos en su interior, según lo descrito por Pérez P. (2011).

Tomando en cuenta algunos supuestos anteriores en 1998 Robbins, citado en Pérez, P. (2011) llega a la afirmación que la relación entre los factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción es de carácter bilateral, es decir que uno influye sobre el otro y viceversa, también explica que un empleado satisfecho tenderá a presentar actitudes positivas en torno a las diferentes situaciones dentro y fuera de la organización y por el contrario, un empleado insatisfecho mostrará actitudes negativas frente a dichas situaciones. Una definición que abonaría a lo anterior sería la que Newstrom, J. (2011) presenta, en la cual sostiene que la Satisfacción Laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los cuales un empleado considera su trabajo.

### **2.1.3 Evolución del término desempeño laboral**

El primer acercamiento a la evaluación del desempeño del cual se tiene conocimiento se remonta a la edad media y viene de la mano de San Ignacio de Loyola quien según Rodríguez (2017) fundó la Compañía de Jesús. El sistema de evaluación propuesto por este Loyola constaba en una serie de informes y notas sobre el rendimiento de los jesuitas en el cual los supervisores anotaban las actividades realizadas por cada uno y su potencial, abonado a ello cada persona podía agregar notas de autoevaluación.

Por otra parte, Schubert, I.(2009) afirma que Robert Owen fue uno de los pioneros en cuanto al Desempeño Laboral dentro de una organización como tal ya que en 1813 elaboró un sistema mediante el cual se le asignaba un libro a cada empleado en el que sus supervisores anotaban a diario sobre su desempeño, estos libros eran seccionados mediante un cubo con 4 colores que definía entre un buen o mal desempeño y les era entregado cada mañana para que ellos tuvieran una retroalimentación y así modificar o mantener sus actitudes. Posteriormente, Chiavenato, I.(2011) relata que en 1842 el Servicio Público de Estados Unidos de Norteamérica aprobó una ley nacional en la que se tomaba como carácter obligatorio que las empresas llevaran a cabo informes anuales de la evaluación del desempeño de sus empleados; en 1880 el ejército adoptaría el mismo sistema.

Al igual que en el recorrido histórico de las otras dos variables de esta investigación, Mayo con sus estudios Hawthorne afirmarían la importancia de involucrar a los empleados en el proceso laboral puesto que si estos se sienten relevantes y se identifican con sus compañeros de trabajo, sus superiores y se identifican con la empresa, su desempeño mejoraría. A lo largo de estos estudios pudieron observar que la satisfacción y desempeño de los empleados no estaba condicionada por aquellos elementos físicos como el área de trabajo o iluminación pues su desempeño no se vio afectado de la manera esperada, de acuerdo a lo descrito en Gómez, M. (2016). Sin lugar a dudas el final de la Segunda Guerra Mundial marcó un momento importante para el quehacer científico y el ámbito orientado a las empresas no fue la excepción, concretamente en este momento se popularizó el uso de sistemas de evaluación de desempeño, el sentido no era potenciar las habilidades personales de cada empleado sino exclusivamente el de mejorar la productividad y eficiencia de las máquinas que estos controlaban Chiavenato, I. (2011)

En la década de los ochentas, la perspectiva que se tenía sobre la evaluación del desempeño se ampliaría bajo los aportes de autores como Guba y Lincoln en 1989 citado en Bolseguí y Fuguet (2006), quienes tomarían el proceso evaluativo como un proceso histórico en el cual el evaluador no es un ente pasivo sino que forma parte íntegra del mismo; para los autores este proceso tiene una postura constructivista ya que se forma en conjunto mediante la negociación y la toma de decisión a partir del consenso.

Si bien no se tiene una definición total del término evaluación del desempeño laboral, se consideran importantes planteamientos como los hechos por la Oficina Central de Personal en 1995, para quienes es el *“proceso que posibilita la apreciación sistémica, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado”* citado en (Cortez, M. 1999, p.17); por otra parte Chiavenato, I. (2011) afirma que el proceso de evaluación es una valoración del empleado al interior de una organización, esto propicia un espacio para potenciar o modificar aspectos profesionales o personales de cada sujeto. De igual forma ello puede servir para identificar inconsistencias tanto directivas como de una asignación o selección errónea en los puestos de trabajo que pueda conllevar a un mal aprovechamiento de las cualidades y desempeño de los empleados con un rendimiento mayor al exigido por sus funciones.

A lo largo del tiempo se puede observar cómo la orientación del término evoluciona desde algo puramente destinado a mejorar el rendimiento de las máquinas, hasta una concepción orientada al trabajador y potencial del mismo para lograr una identificación y por ende un mejor desempeño, al respecto en 2005 Alles, plantea que:

*“El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos.”* (Alles, 2005, citado por Rodríguez., 2017, p.12)

## **2.2 Antecedentes de la investigación.**

Un primer trabajo corresponde a Robles, L.; Alabart, P. y Rodríguez, C. (2016). Quienes llevan a cabo una investigación en la Universidad Tecnológica Empresarial de

Guayaquil, Ecuador, denominada “La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas”.

El problema de investigación fue ¿Cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas?, la metodología empleada fue de carácter cuantitativo y se utilizaron encuestas como instrumentos de recolección de la información.

Si bien el trabajo no toma en cuenta todas las variables empleadas en la investigación en curso, sí utiliza como base a la Cultura Organizacional y la posiciona dentro del área laboral, relacionándola y midiendo la existencia de la misma con otros aspectos dentro de la organización como el comportamiento innovador. De igual forma divide la población a utilizar como objeto de estudio en diferentes niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional y los sitúa en diferentes casillas al momento de organizar la información recolectada y así facilitar la observación y el procesamiento de sus opiniones.

Un segundo estudio corresponde a Villamil, P. y Sánchez, F. (2012), quienes presentan su tesis y le dan por nombre “Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma” desarrollado en Honduras. La metodología empleada por los investigadores fue de carácter cuantitativo con algunas connotaciones de análisis descriptivo y con un diseño no experimental transaccional puesto que se lleva a cabo sin la manipulación intencionada de variables y solo se observaron a los sujetos en su ambiente natural.

Esta investigación es sustancialmente importante para la investigación en curso debido a diversos elementos: se lleva a cabo en un ambiente político y social similar al presente en El Salvador, por lo que su aplicabilidad es igualmente compatible; de igual forma, retoma una variable concerniente a la investigación en curso, la satisfacción dentro de los lugares de trabajo. Junto con ello retoma importantes recursos sobre clima organizacional que si bien no es el punto principal de esta investigación, sí se constituye como parte intrínseca y directa de la variable de cultura organizacional sobre la cual se basa dicha investigación.

Una tercer trabajo corresponde a Terán, V. y Lorenzo, I. (2011), con su investigación “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”, éste fue desarrollado en la Universidad del Zulia ubicada en Maracaibo, Venezuela; su pregunta principal de investigación fue ¿Qué influencia tiene la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral y en la Productividad de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior? Y su objetivo general: “Demostrar la influencia que tiene la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en las Instituciones de Educación Superior con el propósito de medir su Productividad, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones”.

Para la recolección de los datos se utilizaron diferentes instrumentos, entre ellos: entrevistas, encuestas, tormenta de ideas, informes, entre otros.

Este estudio aporta a la investigación en curso un contenido de suma importancia debido a que emplea dos de las variables a evaluar: cultura organizacional y desempeño. De igual forma, los sitúa en la posición de conocer la influencia de la primera sobre la segunda en el marco de una institución y empleados administrativos.

La similitud entre las preguntas de investigación también se constituye en un punto importante para reconocer la necesidad de consultar este documento, ya que ambas investigaciones se sitúan en la perspectiva del descubrimiento de una posible influencia de la cultura organizacional sobre la variable: desempeño laboral.

El cuarto antecedente investigativo lo constituye el estudio correspondiente a Del Toro, J; Salazar, M. y Gómez, J. (2011) denominado “Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería” el cual fue realizado en Barranquilla, Colombia. El objetivo principal de esta investigación fue el diagnóstico del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de la Pyme de servicios de ingeniería, determinar la correlación de estas variables con el desempeño laboral de sus empleados y a partir de ello generar propuestas de intervención.

La importancia particular de tomar en cuenta la presente investigación radica en que su contenido guarda cierta similitud con la investigación en curso, no solamente por las

variables en discusión sino en la finalidad de la misma, la cual es determinar la correlación o influencia del clima organizacional, visto en la investigación en curso como parte de la cultura organizacional, la satisfacción laboral con el desempeño dentro de las instituciones objeto de estudio.

De igual forma, esta investigación realiza propuestas basadas en sus resultados, que si bien son destinadas directamente al contexto en el cual fue realizada, pueden servir como base y contextualizarse otros entornos con diferencias puntuales y así generar recomendaciones e implementaciones reales y tangibles dentro de las instituciones objeto de estudio.

## **2.3 Marco teórico conceptual**

### **2.3.1 Cultura organizacional de Idalberto Chiavenato**

La cultura del país será un factor influyente en la ejecución de labores dentro de cada institución, ya que esta es la encargada de regir ciertos comportamientos y reglas impuestas socialmente, se mezclarán las características individuales y parte del entorno social para definir de qué forma se comportará la persona; abonado a esto, dentro de la institución existe un término que también determinará la conducta individual y grupal, esta es la cultura organizacional.

Así como existen células en el cuerpo humano que contienen la información de las características hereditarias de cada ser vivo, la cultura organizacional comprende creencias, valores, objetivos que comparten los empleados, entre otros; como afirma Chiavenato, I.: “*La cultura organizacional constituye el ADN de la organización*” (Chiavenato, I. 2009, p.120); todo esto es indispensable para el buen funcionamiento, estabilidad, productividad y éxito de la organización y brindará identificación por parte de los empleados para con su lugar de trabajo.

Formar parte de una organización es ineludible, así como el hecho que dentro de cada institución exista una cultura organizacional, esta existe gracias a muchos aspectos importantes. Existen unos que son notoriamente visibles y en contraparte hay otros que no se pueden visualizar objetivamente; basándose en esto aspectos organizacionales, Chiavenato, I. (2009) utiliza la analogía de un iceberg, en la cual los aspectos superficiales comprenden las

instalaciones, infraestructura, servicio, reglamento, tareas, entre otros y en los aspectos más profundos se encuentran los valores, creencias, percepciones, sentimientos, etc. Y mientras más profundo es el aspecto o elemento de la cultura organizacional, es más difícil de modificar ya que está más arraigado a la organización.

Es indispensable definir el significado de cultura organizacional y cuáles son sus características. Chiavenato exponía lo siguiente:

*“La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.”* (Chiavenato, I. 2009, p.120)

Según Chiavenato, la cultura organizacional tiene seis características principales:

- 1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.*
- 2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.*
- 3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.*
- 4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.*
- 5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.*
- 6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.* (Chiavenato, I. 2009, p.126)

Si bien las seis características son necesarias para entender la cultura organizacional, es importante tener en cuenta que estas pueden ubicarse en los diferentes sistemas, entonces se vuelve necesario identificar y comprender la dinámica de la organización; debido a esto Chiavenato, I. (2009) retoma la teoría de Likert quien definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales, las cuales serán definidas según Chiavenato, a continuación:

- Sistema uno. Autoritario coercitivo: autocrático, absolutista, arbitrario y autoritario que se encarga de controlar con exigencia lo que concierne a la organización, es un sistema de puertas cerradas, muy rígido, este tipo de sistema se puede encontrar en construcciones o empresas de producciones masivas.
  - Proceso de decisión: las decisiones se centran únicamente en la alta jerarquía y es esta la encargada de decidir todo lo que va a ocurrir y lo que no, dentro de la organización.
  - Sistema de comunicaciones precario y vertical: las órdenes dentro de la organización son transmitidas únicamente en forma descendente, es decir desde el mando superior de la jerarquía hasta llegar a los inferiores.
  - Relaciones interpersonales: los empleados están ubicados, de manera estratégica, aislados entre sí esto con el único objetivo de impedir organizaciones informales y con esto evitar la comunicación entre los pares ya que son consideradas amenazas para la directiva.
  - Sistema de recompensas y sanciones: abonado al ambiente de temor que claramente existe en la organización, se señala los errores y se castigan con medidas disciplinarias y sanciones.
- Sistema dos. Autoritario benevolente. Es simplemente un sistema más leve que el sistema 1. Un poco menos autoritario y coercitivo, se puede observar en empresas que trabajan con tecnología más moderna.
  - Proceso de decisión: se centraliza en la alta jerarquía pero a diferencia del primero, este accede a la toma de decisiones por parte de delegados siempre y cuando las

decisiones no sean de carácter importante o innovador, aunque estos delegados deben pedir la respectiva aprobación.

- Sistema de comunicaciones: la directiva también puede obtener información de los puestos inferiores, sin embargo la comunicación sigue siendo de forma descendente y vertical.
  - Relaciones interpersonales: es permitida la relación entre empleados aunque se genera en un ambiente de desconfianza, sigue sin existir mucho la interacción humana pero si se empieza a crear una organización informal.
  - Sistema de recompensas y sanciones: no dejan de existir las medidas disciplinarias pero con menos tiranía, también ofrecen ciertas recompensas.
- Sistema tres. Consultivo. Más que hacerse del lado de sistema 1 y 2 de la autocracia, este opta por tomar una postura participativa, se puede observar en instituciones o empresas que brindan servicio a la comunidad como cooperativas o bancos.
- Proceso de decisión: este sistema se preocupa por las opiniones de las personas, permitiéndoles participar en la toma de decisiones de políticas o puestos de la directiva, y estas deben ser aprobadas en conjunto.
  - Sistema de comunicaciones: aquí se empieza a tomar en cuenta la comunicación de manera ascendente y descendente y entre iguales, esto permite que exista retroalimentación en la comunicación información.
  - Relaciones interpersonales: se percibe confianza en las personas en este sistema, aunque no en su totalidad; existe un ambiente y condiciones factibles para que se origine una sólida organización informal.
  - Sistema de recompensas y sanciones: se centra en las recompensas simbólicas y materiales, aunque no deja de lados la imposición eventual de medidas disciplinarias.
- Sistema cuatro. Participativo. Basándose en la democracia es un sistema abierto; encontrándolo en empresas con personal altamente capacitado que utilizan tecnología de primer mundo.
- Proceso de decisión: se delega la toma de decisiones a la base, mientras que la alta directiva solo interviene en situaciones de emergencia.

- Sistema de comunicaciones: la retroalimentación en la comunicación permite que la información vaya en todas las direcciones y apuesta por un sistema de comunicación e información para la flexibilidad y eficiencia del mismo.
- Relaciones interpersonales: se incentivan las relaciones y la confianza para esto se elaboran trabajos en equipos y grupos naturales.
- Sistema de recompensas y sanciones: se centra en las recompensas, tanto materiales como de salario, aunque para este sistema son más importantes las recompensas sociales, y si alguna vez existe algún tipo de sanción son los mismos equipos los encargados de determinarla. (Chiavenato, I. 2009, pp.127-128)

En relación a la cultura organizacional y las seis características planteadas por Idalberto Chiavenato, se retoman también cuatro de los catorce principios de la teoría de Henry Fayol que en la práctica están vinculados. Tomando estas dos corrientes como teoría base para la investigación; las cuales serán útiles para ampliar los conocimientos y hacer crecer las posibilidades de que la investigación contribuya a la generación de nuevas alternativas que propicien una administración adecuada de una institución, sea esta pública o privada, nacional o internacional, creando en los empleados actitudes de laboriosidad e identificación con su área o puesto de trabajo, aceptación y buena percepción de sus actividades diarias y una sensación de satisfacción hacia lo que realiza y como se le es recompensado.

### **2.3.2 Principios de la administración de Henri Fayol**

Henri Fayol es uno de los autores más significativos en cuanto a teorías de administración que hasta el día de hoy sigue estando vigente y es un modelo utilizado por muchas instituciones u organizaciones aunque con algunos cambios.

La teoría clásica de administración propuesta por Henri Fayol sobresale por ser una teoría con un enfoque sistémico integral con diferentes componentes que en esa época no eran ni tomados en cuenta por otras teorías que eran implementadas en las instituciones, para Fayol era importante todo, desde vender hasta saber administrar, producir, financiarse, todo esto visto como diferentes subsistemas separados que al ser bien definidos y ejecutados mejoran la capacidad de la institución haciéndola más productiva. Como se menciona en un sumario de

información que se adecuó para una materia en UNAM (2006), para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. Esto para los investigadores es sumamente importante pues está enfocada en las personas, en los empleados que a partir de tener diferentes retribuciones que la organización genera, o que obtiene de los diferentes modos de realizar tareas dentro, o distintas normas, o reglas de la empresa para la que labora. Es por eso que la teoría propicia para la investigación y la elegida por los investigadores es la de este autor, la cual consta de muchas más características importantes como podría ser una serie de catorce principios de la administración de los cuales solo se retomaron cuatro que más simpatizan con las características a investigar.

En su tiempo esta teoría trajo grandes aportes a la administración de las empresas que se enfocaban más en la gerencia o en las máquinas que en aquel entonces hacían gran parte de los trabajos, trayendo una forma nueva de pensamiento y proporcionando bases científicas para que las empresas tuvieran métodos adecuados para obtener resultados significativamente satisfactorios. Henri Fayol además buscaba una teoría que no solo se manifestara en cuanto a resultados en las empresas sino en otros ámbitos como la iglesia, escuela, organización con un fin lucrativo e incluso el hogar mismo, pues de esta manera habría un orden adecuado evitando injusticias, insatisfacción, y sobretodo un mal funcionamiento de esos sistemas dotados de personas con diferentes formas de pensar y objetivos o intereses personales que no son acordes al fin de la organización. Esto para los investigadores considerado para nada vituperable partiendo de la idea de humanizar la administración empresarial, haciendo la estancia y participación de los empleados en su organización más agradable, suscitando una motivación para realizar de mejor manera sus labores.

Para realizar esta teoría el autor Fayol creó escenarios que gestaran una eficiencia administrativa esto lo respaldó con catorce principios de la administración con los cuales buscaría un modelo eficaz para poder aplicar a la práctica administrativa lo cual llamaría proceso administrativo que consistía en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y con esto la organización sería productiva. Así mismo en el compendio de información realizado por Universidad Nacional Autónoma de México se expone que *“La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean*

*éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas)”* (UNAM, 2006, p.1). Con el fin último de evitar una libertad exagerada de los altos mandos o gerentes lo cual causaba molestia y sensaciones de injusticia, este aspecto es importante reconocerlo pues la investigación está enfocada a conocer desde la perspectiva de los jefes o gerentes, pero también desde un mando medio y como último peldaño empleados de área propiamente operativas.

De las aportaciones a la administración recuperadas del resumen de UNAM (2006) que Fayol hizo con su estudio fueron los siguientes:

Como primer gran aporte destacó la universalidad de la administración en todos los ámbitos; como segundo gran aporte, creó el primer modelo de proceso administrativo, también generó los 14 principios generales de la administración sumamente importantes incluso en la actualidad. Como cuarto aporte destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades. Un quinto aporte fue el de definir las áreas funcionales de la organización. Y finalmente diseñó el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

Una organización que tiene un objetivo principal planteado está en la búsqueda de ese logro en concreto para lo cual lograrlo no es tarea sencilla pues su cumplimiento en última instancia recae en muchos elementos involucrados, uno de ellos y de los más esenciales recae en las personas dentro de las instituciones que son las que mueven, hacen funcionar cada aspecto de las organizaciones para lograr su máxima eficiencia y productividad. Estas personas a su vez están dirigidas por reglas o normas, condiciones que se consideran principios que son flexibles y que se adaptan a las situaciones pero que el cumplimiento de estos esta también influenciado por factores como características de individuales de cada persona, culturas diferentes, maneras de pensar, juicios y otras variables externas como internas a las instituciones.

Los principios que propuso Henri Fayol son considerados como una base para obtener una serie de conductas apropiadas para una buena administración de los recursos y una apropiada productividad; son catorce principios propuestos por Fayol, H. (1987) mencionados a continuación:

Como primer principio propuso la división de trabajo, el segundo principio es la autoridad, como número tres, la disciplina, como número cuatro la unidad de mando, en un quinto puesto la Unidad de dirección, el número seis es la subordinación del interés particular al interés general, como número siete remuneración del personal, en un octavo puesto la centralización, como número nueve se encuentra la jerarquía o cadena escalar, en décimo lugar el orden, en lugar número once se sitúa la equidad, en número doce esta la estabilidad del personal, en el número trece la iniciativa y en último lugar pero no menos importante la unión del personal o espíritu de equipo.

Cada uno de estos principios está orientado a ciertos aspectos de la organización muy específicos con lo cual Fayol buscaba generar ese orden en cada subsistema que hiciera funcionar correctamente la institución. Es valioso conocer cada uno de estos principios, y reconocer que todos son sumamente importantes, pero, los investigadores retoman solamente cuatro que para la investigación son considerados los fundamentales y esenciales, dichos principios serán explicados a continuación:

Primero se ha rescatado la división del trabajo, que es el primer principio propuesto por el autor, en este se tiene como fundamento la capacidad que cada individuo tiene para realizar cualquier actividad, y de dirigir pero es necesario que este se enfoque en una sola actividad a realizar o que existan menos objetos sobre los cuales deba aplicarse una cantidad de esfuerzo o atención porque de esta manera se conseguirá una mayor y mejor productividad y sin que esto implique tanto esfuerzo. Fayol, H. (1987) expresaba que una buena división del trabajo permitiría una especialización de las funciones y una buena separación de los poderes y considerablemente incrementa la finalidad del principio mencionado un aspecto crucial como lo es la disciplina tomada por los investigadores solo como un factor discrepando con Fayol al examinar la posibilidad de manejar estos dos principios como uno solo.

Para Adam Smith esta división del trabajo tiene ciertas ventajas y desventajas para el trabajador mismo indicando que un trabajador que se especialice desarrollara más habilidades para desenvolverse laboralmente y además como consecuencia especializarse en diferentes áreas, genera que las tareas sean realizadas productivamente con eficacia a un coste menor de tiempo lo cual es beneficioso para las instituciones. Como contra parte Smith reconoce efectos negativos a este principio, que de alguna manera contradice la primera ventaja y donde

manifiesta que afecta negativamente a la persona no solo laboralmente si no también psicológicamente o humanamente; en el año 1776, Smith según lo citado en Rodríguez, J (2003) exponía lo siguiente acerca de la desventaja de la división del trabajo:

*“Un hombre que dedica su vida a ejecutar unas cuantas operaciones sencillas, cuyos efectos son siempre los mismos, no tiene necesidad de ejercitar su entendimiento y su capacidad de inventar para salvar dificultades que nunca se le presentan. En consecuencia, naturalmente pierde el hábito de ejercitarlos, y generalmente se hace todo lo estúpido e ignorante que puede ser una criatura humana [...] Destroza, incluso, su actividad física y le hace incapaz de ejecutar su fuerza con rigor y perseverancia en ocupaciones distintas a las habituales. Así, su destreza en un oficio particular parece adquirirla a costa de sus virtudes intelectuales, sociales y marciales”* (Smith., 1776, citado en Rodríguez, 2003, p.177)

Y aunque de cierta manera tenga razón, para los investigadores el fin último es la especialización de un área específica debería ser la constante preparación y aprendizaje de los empleados hacia un área o tarea específica ya que la anterior podría estar sujeta a constantes cambios y avances para los cuales debe el empleado estar listo para ofrecer toda su capacidad y realizar la tarea con eficacia.

Los investigadores consideran que este primer principio conlleva una característica importante que es la disciplina, que particularmente es otro de los principios de la teoría Fayolista. La disciplina consiste básicamente en la obediencia, en el respeto por las normas, reglas, visiones, maneras de pensar y hacer las cosas en la empresa y para lo cual se pacta una clase de convenio entre el trabajador y la institución quizá no tangiblemente en su mayoría de casos pero si en esencia tras aceptar las características que gobiernan al interior de la institución y con la cual buscan llegar a cumplir sus fines y objetivos en común.

El segundo principio esencial para la investigación es la remuneración del personal; cabe recalcar que este principio es de suma importancia para la generación de satisfacción del empleado, para que esto se logre debe garantizarse una justa y responsable remuneración, o retribución por el tiempo, esfuerzo, preparación, servicios prestados por parte de los individuos pertenecientes a la institución, u organización. Es interesante para los investigadores como Henri Fayol centra su atención en la persona, en el empleado poniéndolo

en primer lugar y buscando una remuneración equitativa con respecto a la cantidad de esfuerzo y trabajo realizado. Para Fayol, a los empleados se les retribuye de diferentes formas: “a) pago por jornada, b) pago por tarea, c) por destajo, incluyendo también beneficios de subsidios, recompensas, primas extras para que el personal se motive” (Fayol, 1987, p.31).

La remuneración o retribución es una herramienta grandemente utilizada para incrementar la efectividad laboral del empleado, para retener, motivar, comunicar, y la satisfacción del empleado reduciendo en la organización, conflictos característicos producidos por este aspecto en discusión. El hecho de ser un aspecto motivador para las personas dentro de una institución es relativo aun hoy en día, ya que desde teorías clásicas sobre motivación como la de Maslow (1943) en la cual se situaba en un segundo plano esta característica de la remuneración en concepto de “necesidades económicas” para alcanzar la autorrealización, por lo que una vez cubiertas las necesidades básicas, la remuneración deja de tener mucha importancia.

Es importante diferenciar la relación entre remuneración-satisfacción y remuneración-motivación, y para poder comprenderlo de mejor manera los investigadores consideran examinar la remuneración desde la teoría de la equidad propuesta por J. S. Adams y citada por Pujol, M. y Osorio, M. (2004) en la cual se expone que un individuo de una institución percibe satisfactoria la remuneración o el salario cuando existe equidad entre los términos de la siguiente ecuación “aporte/remuneración”, comparado al de otros empleados sea de la misma organización lo cual se llamara equidad interna o de organizaciones externas lo cual se llamara equidad externa. Si esto no lo percibe así el empleado tendrá sentimientos de injusticia y se puede ofender al punto de responder negativamente, reportando conductas como: reducir su rendimiento, aumentar el absentismo, desarrollar comportamientos que perjudiquen a la empresa, mal trato a los clientes, constante presión por un aumento de salario, o hasta abandonar la institución. Si por el contrario el empleado percibe una relación entre su aporte y remuneración favorable este puede conllevar a las siguientes acciones compensatorias: incrementar su rendimiento, sobreestimar su aportación, subestimar la aportación del “otro”, y sobreestimar la remuneración del “otro”, si la opacidad del sistema lo permite.

Los teóricos V. Vroom y E. Lawler, citados de igual manera en Pujol, M. y Osorio, M. (2004), interpretan la remuneración desde la teoría de las expectativas, la cual sugiere que la

remuneración tendrá un efecto motivador siempre y cuando las premisas siguientes se cumplan: La recompensa debe ser importante para el empleado en su escala de valores; el empleado debe percibir que incrementando su esfuerzo, mejorara sus resultados; el empleado debe percibir que mejorando sus resultados obtendrá mayor recompensa. Será entonces importante la percepción subjetiva de la recompensa que reciben los empleados y su relación con satisfacción y motivación.

Por su parte, los autores Pujol, M. y Osorio, M. (2004) exponen algunas conclusiones acerca de las remuneraciones, comprendidas por los investigadores de la siguiente manera:

Remuneración no siempre será símil de dinero, porque no es únicamente el ámbito económico el que se debe satisfacer, sino aspectos que en la pirámide de Maslow están por encima de esa necesidad sean estos: seguridad, reconocimiento, status, autoestima. A demás de eso deben ser entendidos estos sistemas de remuneración como reconocimientos que no necesariamente serán económicos sino también sociales o psicológicos. Finalmente debe existir una política que genere desarrollo, participación y reconocimiento para que el efecto motivador y satisfactorio de esa gratificación se dé correctamente.

Lo que los autores Pujol y Osorio exponen a partir de un estudio realizado para conocer la influencia de la remuneración en la satisfacción, es clave para comprender que el término dinero no será igual a satisfacción en la mayoría de los casos y que no vendrá implícito una mejoría en la calidad del trabajo realizado por el empleado; no obstante, las remuneraciones o retribuciones bien aplicadas y, comparando con la teoría de Fayol, con equidad, término ocupado en otro de sus principios, es vital para que el empleado tenga un sentimiento de justicia y valoración positivas hacia su propia empresa o propios jefes.

En un tercer principio destacado por los investigadores se encuentra la unidad de dirección en el cual Fayol, lo explica de una manera muy sencilla con la siguiente frase *“un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin”* (Fayol, H. 1987, p.29). Cuando una institución tiene claro el plan que debe seguir y sus trabajadores son coordinados y trabajan al unísono buscando el mismo objetivo es cuando se logra obtener el mejor resultado, esto, depende de otro aspecto que se debe tener claro en las organizaciones la cual es la jerarquía y el cual es otro principio de la teoría de Fayol.

Es importante definir concretamente la jerarquía en la institución, en ella los autores o creadores de autoridad definen desde altos mandos gerencias o jefaturas los objetivos de la institución, y plantean la manera de cómo se busca lograrlo, estas instancias superiores transmiten, comunican o dirigen a su vez de manera descendiente a otras personas o grupos de personas que trabajaran en tareas específicas para lograr el objetivo, y es por esa razón que es importante tener un solo programa a seguir tal como lo requiere la unidad de dirección, para lograr que el esfuerzo de varios vaya enfocado en una sola misión, y no este disperso lo cual generaría una pérdida de recursos y tiempo.

Casi de la mano al anterior principio se puede encontrar la unión del personal cuarto principio relevante, que, visto desde esta perspectiva, podría ser interpretada con el siguiente enunciado: para Fayol: *“cuando el personal de una empresa son realmente unidos estos constituyen una fuerza para la organización, fuerza que es imprescindible para los logros de la misma”* (Fayol, H. 1987 p.44). Debe existir una cohesión del personal, manifestarse actitudes de respeto y compañerismo, lograr sentido de pertenencia al grupo. A través del trabajo en equipo de una unidad específica en la institución, el grupo de trabajo logra mejores resultados, siendo más productiva y eficaz, pero esto no es fácil lograrlo, un método que podría implementarse para lograr con mayor facilidad esta unidad podría ser el esquema de “las cinco c” del cual habla Fernández, M. (2015) y que consiste en lograr una: Complementariedad, Comunicación, Coordinación, Confianza, Compromiso de todo el grupo.

Otro factor de suma importancia es que uno de los requisitos de las instituciones actuales es la facilidad para trabajar en equipo porque indudablemente, a las instituciones les interesa fomentar un buen clima laboral el cual sucesivamente conllevaría a una motivación extra para el individuo; que a su vez, se traduce en actitudes positivas manifestadas en su actividad laboral diaria.

Las empresas tienen una gran ventaja sobre sus competidores directos, sean estas otras empresas o instituciones que brinden servicios similares cuando existe un espíritu de equipo, cuando este se destaca o se manifiesta se logra un mejor funcionamiento dentro de ella. Y por otro lado, el famoso proverbio “La unión hace la fuerza”, que particularmente Henri Fayol enfatiza, ya que es primordial que esta unión se manifieste en el ámbito laboral; hoy en día en

las empresas son recordados estos aspectos pues fortalecen y aumentan el éxito productivo de las mismas.

Al comprender los aportes de Idalberto Chiavenato con las seis características y cuatro de los catorce principios de la teoría de Henri Fayol; los investigadores analizan la importancia de retomar ambas teorías, ya que al observarlos en la práctica están íntimamente ligadas y vinculadas, tocando aspectos similares e indispensables para facilitar la comprensión de la cultura dentro de la organización.

### **2.3.3 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se define como la actitud o el comportamiento de una persona para con su trabajo, no sólo enfocado en las actividades o tareas que realiza en la organización sino también en la relación con sus compañeros, el ambiente laboral, las reglas y políticas, entre otras.

Blum de acuerdo a lo citado en Caballero, K. (2002) aclara que:

Los conceptos de actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos. Estos conceptos pueden influir o contribuir a la satisfacción laboral, el autor propone las siguientes definiciones:

- Actitud laboral: la forma en cómo el empleado afronta y reacciona ante situaciones dentro del área laboral y cómo se siente respecto a éstas.
- Satisfacción laboral: es el producto de una variedad de actitudes y comportamientos que tiene el empleado con respecto a su trabajo.
- Moral laboral: el trabajador tiene la necesidad de ser aceptado por sus pares y de pertenecer a un grupo. (Blum citado en Caballero, K. 2002, p.4)

Según Calderón, E, (2016), Gibson establece que:

La satisfacción en el trabajo, se encuentra basada en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el trabajador, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de

trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores. (Calderón, 2016, p. 138)

Usualmente las personas se sienten satisfechas con sus empleos cuando estos brindan capacitación, variedad, independencia y control; es decir, un trabajo con oportunidad de crecer profesionalmente que sea estimulante, en lugar de uno que sea rutinario.

Aunque muchas veces se habla también del salario como uno de los factores determinantes de la satisfacción laboral; para una persona que no ha alcanzado su nivel de vida confortable, el salario se relaciona más con su satisfacción en el trabajo y en general, pero cuando el empleado logra este nivel la relación desaparece poco a poco.

Se concluye entonces que, no siempre los empleos mejor pagados producen una mejor satisfacción ya que esta no sólo estriba en el pago que la persona recibe, sino también, en la relación que tiene con sus compañeros de trabajo y en su autoevaluación. Si dichas evaluaciones son positivas, el empleado tiende a ser más abierto a retos y a desafiar su propia capacidad en el área laboral, mientras que si son negativas suelen sentirse derrotados a la hora de estar en una situación difícil, por ende, se conforman con trabajos repetitivos y rutinarios que no involucran retos o desafíos. En relación a lo anterior Robbins, S. y Judge, T. (2009) afirman que *“Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.”* (Robbins, S. y Judge, T. 2009, p.88).

Se solía creer que no se debía hablar de una relación entre la satisfacción y el desempeño en el área laboral, que era inexistente pero conforme se conocía al individuo y a la organización se evidenció la presencia de varias razones para correlacionar estas dos variables, como las que han sido mencionadas anteriormente. Gracias a esta relación se toman en cuenta en el siguiente apartado, los elementos para conocer el desempeño laboral.

#### **2.3.4 Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el rendimiento y la manera en que el empleado realiza sus funciones y tareas concernientes a su cargo dentro de la organización, todo esto le permite dar a conocer sus competencias, habilidades, conocimientos, experiencias, características personales y valores que le ayudan a obtener los resultados que espera.

Chiavenato habla sobre el desempeño laboral en el artículo escrito por Queipo, Useche, y lo define como *“el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”* (Queipo, B., Useche, M. 2002, p. 148)

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

Por otro lado, la investigación moderna de los autores Robbins y Judge (2009) hacen referencia a que, a pesar que algunos investigadores solían creer que la relación entre satisfacción y desempeño laboral era un mito, la revisión de 300 estudios sugiere que la correlación es bastante alta. Asimismo, a nivel organizacional también existen razones que apoyan la relación entre ambas, ya que se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos, tienden a ser más eficaces que aquellas que no los tienen.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de investigación**

Para la realización de esta investigación se seleccionó el enfoque cualitativo porque según lo expuesto por Hernández, Fernández, y Baptista (2010) busca conocer la percepción de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. De igual manera, los investigadores tomaron a bien seleccionar el enfoque cualitativo porque se habla de un tema poco investigado con lo cual da cabida a la utilización de este enfoque.

La investigación podría definirse como propositiva puesto que uno de las finalidades de esta es recolectar información acerca de las características y principios presentes en la cultura organizacional de las instituciones, extraer los que más benefician a cada una de ellas y proponer una nueva forma de cultura organizacional para incrementar el éxito o y potenciar el desarrollo de la institución.

Una de las características del enfoque cualitativo propuesto por Hernández, et al (2010) es que *“No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes”* (Hernández, et al 2010, p. 9). Para esta investigación se requería recolectar la visión de los individuos estudiados acerca de la percepción y conocimiento que tienen de la cultura organizacional presente en institución para la que laboran por lo cual al recabar información a través de diferentes métodos, se analiza y posteriormente se interpreta ocupando teorías que van acorde al tema investigado dándole así sentido a este enfoque.

### **3.2 Instrumentos y técnicas**

#### **3.2.1 Entrevista a profundidad de cultura organizacional.**

##### **Objetivo**

Explorar las características y los principios de la cultura organizacional manifestada en la institución.

## **Descripción**

La entrevista a profundidad sobre cultura organizacional está constituida por trece preguntas y su objetivo principal es enfocarse en las 6 características propuestas por Chiavenato y los cuatro principios retomados de la teoría de Fayol, para ello los sujetos tendrán dos opciones de respuesta “sí” o “no” según sea su percepción y un espacio para la extensión de su respuesta.

### **3.2.2 Entrevista a profundidad sobre satisfacción laboral**

#### **Objetivo**

Indagar la percepción de la satisfacción que tienen los empleados de la institución.

#### **Descripción**

La entrevista a profundidad sobre satisfacción laboral cuenta con 16 ítems divididos en cuatro categorías: percepción general, motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, y formación. Su objetivo principal era indagar la percepción sobre satisfacción laboral que poseen los empleados de la institución, para ello los sujetos tienen cinco opciones de respuesta “siempre”, “casi siempre”, “a veces”, “casi nunca” y “nunca” y un espacio para ampliar su respuesta.

### **3.2.3 Entrevista a profundidad sobre desempeño laboral**

#### **Objetivo**

Identificar la opinión que tienen los empleados acerca de su desempeño laboral al interior de la institución.

#### **Descripción**

La entrevista a profundidad sobre desempeño laboral cuenta con 16 ítems divididos en cuatro categorías: condiciones personales, características de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de personal. Su objetivo principal es identificar la opinión que tienen los empleados acerca de su desempeño en la institución, para ello los sujetos tienen cinco opciones de

respuesta “siempre”, “casi siempre”, “a veces”, “casi nunca” y “nunca” y un espacio para ampliar su respuesta.

### **3.2.4 Validación de los instrumentos**

Con el propósito de validar la aplicación de los instrumentos a utilizar, se solicitó el juicio de dos profesionales expertos en la materia. En primera instancia con el apoyo del Licenciado Raúl Antonio Landaverde Albanez, psicólogo laboral de Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados y posteriormente se acudió al psicólogo clínico del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Licenciado Efraín Sigfrido Gómez.

### **3.3 Procedimiento**

El procedimiento para la administración de las entrevistas se llevó a cabo en tres instituciones de diferente rubro, dos de ellas privadas, IMACASA y Cooperativa Ganadera de Sonsonate, y una gubernamental, Alcaldía Municipal de Santa Ana. Se contó con cinco empleados de diferente nivel jerárquico de cada institución, específicamente: dos sujetos del área operativa, dos del área administrativa y un sujeto de jefatura.

Los instrumentos utilizados para recolectar la información fueron tres entrevistas a profundidad, cada una orientada a una variable diferente. En cuanto a la aplicación de los instrumentos seleccionados para la muestra, se presentaron a los encargados de cada institución para obtener la autorización, previo a ser aplicados.

Posterior a la autorización, se procedió a establecer contacto con los sujetos de la investigación y administrar, en la primera sesión las entrevistas a un área jerárquica específica, esto según requerimientos de las instituciones, por lo cual fue necesario planificar tres sesiones por institución con el fin de no entorpecer las labores de las mismas.

### **3.4 Población y sujetos de investigación**

Para la investigación se seleccionó una población de trabajadores activos de una institución pública y dos instituciones privadas que funcionan actualmente en la ciudad de Santa Ana, El Salvador. Las tres instituciones fueron la Alcaldía Municipal de Santa Ana, IMACASA, y Cooperativa Ganadera de Sonsonate, sucursal Santa Ana; posteriormente se seleccionó a 5 empleados de cada institución destacados en diferentes niveles jerárquicos.

Acerca de las investigaciones bajo el enfoque de muestreo no probabilístico por conveniencia, mismo empleado en el estudio en proceso, Kleeberg, F., & Ramos, J. mencionan que *“están constituidas por elementos que voluntariamente acceden a ser observados y medidos, llegan al estudio exploratorio en forma casual y su elección dependerá de circunstancias fortuitas”*. (Kleeberg, F., & Ramos, J. 2009, p.23)

Para esta investigación se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, pues debido a la cantidad de personas que laboran en cada una de las instituciones; unido a que es más de una institución, dificultaba la posibilidad de trabajar con su totalidad; así mismo, se pretendió escoger empleados de áreas específicas con el fin de recolectar información concreta y diversa para la investigación.

Para especificar el procedimiento realizado para obtener una muestra de estudio para esta investigación, como primer paso se identificaron seis posibles instituciones o empresas con las características requeridas por los investigadores para posteriormente escoger tres específicas para hacer contacto. Las tres instituciones escogidas fueron: la Alcaldía Municipal de Santa Ana en donde se tuvo un primer contacto directo con el gerente general con quien se planteó la posibilidad de realizar la investigación a la cual el accedió y para la que se nos requirió una carta y un plan de trabajo, una segunda institución con la cual se tuvo contacto fue IMACASA, en la cual se sostuvo una reunión con el ingeniero Jimmy Mira quien manifestó la necesidad de conocer de dicho tema en la institución que labora, finalmente se hizo contacto con la Cooperativa Ganadera de Occidente vía teléfono, en esta ocasión obteniendo el permiso requerido.

Como un segundo paso se realizaron cartas dirigidas a las personas encargadas de las diferentes instituciones donde se haría la investigación adjunto a un plan en el cual se detallaba el trabajo a realizar por parte de los investigadores.

El tercer paso a realizar fue la visita y reconocimiento de cada uno de los establecimientos donde se encuentra situadas las instituciones, obteniendo datos sumamente importantes como la cantidad de población en general que cada una de ellas posee, el permiso de los jefes correspondientes para trabajar en las diferentes áreas jerárquicas de las tres instituciones, establecer un primer contacto con las personas posibles sujetos a las cuales se les administraría los instrumentos.

### **3.5 Criterios de inclusión**

Se seleccionaron a las personas que serían parte de la investigación a partir de diferentes criterios los cuales eran convenientes para los investigadores y se exponen a continuación:

- Que sean personas que laboren en las instituciones escogidas previamente: Alcaldía Municipal de Santa Ana, IMACASA, Cooperativa Ganadera de Sonsonate R.L de C.V sucursal Santa Ana.
- Que las personas trabajen en las áreas específicas de jefatura, gerencia y operativa.
- Que tengan entre 1 o más años de ser empleados activos de la institución.
- Que tenga disposición de formar parte de la investigación.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 Análisis de resultados.**

#### **Análisis de resultados de entrevistas a profundidad dirigida a jefatura de Alcaldía**

**(Ver preguntas en el anexo #2.2)**

#### **Respecto a la cultura organizacional**

La entrevista a profundidad sobre cultura organizacional estaba constituida por trece preguntas y su objetivo principal era el de enfocarse en las seis características propuestas por Chiavenato y los cuatro principios retomados de la teoría de Fayol.

Desde la perspectiva de la Gerente de planificación, respecto a los ítems orientados a la cultura organizacional se evidencia lo siguiente:

Se reconoce que dentro de esta institución pública existe confianza entre los empleados, al menos en cuanto a su área específica de trabajo, aun cuando no se caracterizan por ello. De igual forma, esta confianza se obtiene por parte de la institución y se manifiesta en la libertad que los empleados tienen para expresarse. La institución está interesada en buscar la excelencia, es por ello que han modificado el nombre de recursos humanos por el de “talento humano” y también su trato con las personas para quienes brindan un servicio, algunos de estos cambios incluyen la creación de un despacho con la finalidad de incrementar la participación ciudadana para conocer las necesidades y crear programas para la población.

Acerca de la filosofía de la institución, la gerente expresó que ha sido parte de la creación y divulgación de objetivos, planes de trabajo, misión y visión de la institución, por lo cual los conoce y sabe que buscan el correcto funcionamiento de la institución; de ahí la importancia de sensibilizar a los empleados con el propósito de cumplir con esta filosofía y de esa manera mejorar su desempeño y la visión de la población sobre la alcaldía.

En relación a las reglas y las políticas, menciona que las conoce porque las lee con su grupo de trabajo; de igual forma, conoce sus derechos y deberes; por otra parte, también existen normas dentro de su grupo de trabajo, por ejemplo: pueden responder su teléfono únicamente si ella se encuentra fuera de la oficina, no sacar cosas de los escritorios sin autorización previa y de igual forma no utilizar la computadora de la jefa sin su permiso,

todas estas normas y reglas para su grupo de trabajo deben estar en constante revisión para fortalecer el reglamento cuando es necesario.

La institución tiene rangos salariales establecidos pero existe discrepancia entre puestos, a veces no es justo para empleados de ciertas áreas y esto es una consecuencia de los constantes cambios de gobierno, aun así la gerente manifiesta que en cuanto a su cargo la remuneración es justa; la organización también premia a los empleados destacados con promociones o ascensos y también a través de documentos formales donde se reconoce su buena labor.

Hay claridad en cuanto a las tareas realizadas por la jefatura, de igual forma hay instrumentos que ayudan a realizarlas pero es necesario crear un manual de procedimientos que explique paso a paso las tareas. Existe interés por parte de la institución para el desarrollo y el progreso de sus empleados a través de capacitaciones pero los empleados presentan renuencia a ello.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

La entrevista a profundidad sobre satisfacción laboral cuenta con dieciséis ítems divididos en cuatro categorías: percepción general, motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, y formación. Su objetivo principal era indagar la percepción sobre satisfacción laboral que poseen los empleados de la institución.

La gerente de planificación afirma que casi siempre se siente bien trabajando en esta institución puesto que las tareas que realiza sí le generan satisfacción; sin embargo, la opinión de la comunidad la hace sentir impotente porque quisiera dar más y considera que no es la opinión que espera o desea, el nombre de la institución es gratificante casi siempre, sobre todo al realizar una obra. Las tareas que se llevan a cabo nunca son consideradas como monótonas o aburridas porque considera que siempre se puede innovar en las actividades que se planean; la organización y específicamente en su área siempre se toma en cuenta la opinión de los empleados, puntualmente el comité técnico que asesora la toma de decisiones.

Aseguró que su jefe inmediato le hace sentir que valora su trabajo mediante comentarios y evaluaciones positivas que realiza, nunca le hace sentir incapaz cuando solicita su ayuda y si algo no está claro en su totalidad es atento y explica de la mejor manera. De

igual forma, siente que siempre es incentivada por sus aciertos por medio de la confianza otorgada a su persona y la accesibilidad para optar a más oportunidades de trabajo, considera que los incentivos no económicos como el reconocimiento y la mención por la buena labor son importantes y necesarios.

Considera que la institución provee oportunidades para su desarrollo profesional mediante capacitaciones, actividades y talleres para interactuar con otras instituciones o municipalidades; afirmó tiene las capacitaciones adecuadas sin embargo no hay formación tan especializada y existen temáticas más generales por medio de Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y son difíciles de gestionar. De acuerdo a sus funciones considera que siempre es necesaria la formación especializada y explica que según la ley existen cuatro niveles de la administración que deben ser formados acorde a sus funciones.

Mencionó que su espacio de trabajo a veces le genera comodidad porque es un espacio aislado y amplio, especificó que tienen lo básico pero se tiene que mejorar porque no es lo adecuado para realizar sus labores, aunque se ha mejorado porque iniciaron desde cero. La organización facilita las herramientas necesarias algunas veces, sin embargo, denotó la carencia de implementos como computadoras, sillas y formatos que facilitarían el quehacer diario en su área. En relación a lo anterior, considera que el espacio en el que está situada su área, dentro del palacio municipal, pone en riesgo su seguridad personal puesto que es inestable y necesita ser restaurado, por el contrario, la ubicación geográfica de la institución no se convierte en inconveniente por tener una ubicación céntrica.

### **Respecto al desempeño laboral**

La gerente de planificación aseguró que cumple con el horario de trabajo e incluso invierte más tiempo del establecido en sus actividades; sin embargo, no todo el tiempo empleado es dentro de su oficina. Además agregó que emprende sus labores diarias sin esperar a que nadie se lo indique porque tiene claro su rol dentro de la institución y es parte de su responsabilidad como empleada. Debido a su función, establece objetivos en su trabajo, por ejemplo: realizar una buena programación de metas a corto plazo y contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales.

A nivel de la unidad se amonesta de forma verbal cuando son faltas leves, esto se debe informar a recursos humanos y entra al expediente, cuando son faltas graves se le informa a gerencia legal y aunque no intervienen, a veces brindan soluciones. Por otro lado, la institución a veces amonesta cuando una labor no se realiza en el tiempo establecido ya que hay un reglamento interno.

Acerca de los programas de la institución, la gerente afirmó que siempre los conoce, ejemplos de estos son: plan estratégico institucional, plan operativo anual y el plan de trabajo anual. El trabajo en su área está casi siempre organizado puesto que no hay procedimientos bien definidos, no hay lineamientos ni documentos, no había personal y se debió empezar de cero, se ha aprendido según las necesidades aunque lo ideal debería ser conocer lo que se va a realizar; como consecuencia de esto menciona que a veces ella comete errores sin embargo realiza investigaciones sobre otras municipalidades como iniciativa propia para aprender de ellas. En algunas ocasiones si sus tareas no son realizadas no afecta, por el contrario, existen ocasiones en las que son de vital importancia debido al funcionamiento de su área, específicamente en la creación de manuales y planes de trabajo.

A veces realiza actividades que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo como barrer su espacio de trabajo o brindar ayuda a otras unidades. Siempre ayuda a sus compañeros de trabajo si tienen dificultades con alguna labor aunque existe una unidad asesora que da lineamientos cuando los empleados no conocen los procesos o existe un retraso en la actualización de estos, en más de una ocasión se les ha tenido que orientar.

En la institución casi siempre existe un ambiente de colaboración pero a veces cuesta entender lo que es trabajo en equipo y cuando hay errores suelen culparse uno a otros aunque, esto no es tan común. Por su parte siempre tiene una actitud de amabilidad con todos sus compañeros de trabajo, no hay quejas ni problemas y existe una buena manera de llamar la atención, todo esto como consecuencia de capacitaciones, la personalidad y un reglamento que es guía y modelo a seguir.

Expresó que la institución siempre le ha proporcionado la oportunidad para su desarrollo profesional mediante programas de capacitaciones además de participar con otras instituciones de las cuales aprende, es deber del empleado sacarle provecho. Considera que se debe mejorar en cuanto a la formación que se le brinda para desarrollar su trabajo, por

ejemplo: mejorar y actualizar el manual de descripción de cargos y modificar el programa de gestión de capacitaciones para cada área, aun así ella considera que siempre los conocimientos suficientes y necesarios para realizar sus funciones.

### **Análisis de resultados de entrevistas a profundidad dirigida a empleados administrativos de Alcaldía.**

**(Ver preguntas en el anexo #2.2)**

#### **Respecto a cultura organizacional**

Las opiniones en cuanto a esta área se encuentran divididas, primeramente, el sujeto uno asegura que existen parámetros para la participación de los empleados y la confianza entre ellos, sin embargo para el cumplimiento de los objetivos debería existir confianza entre las unidades, muchas de estas tienen sus propios modelos de comunicación interno, hay otras que dependen a un cien por ciento de su jefe y destaca que entre unidades la colaboración es casi nula.

En contraparte para el sujeto dos la organización es un lugar que se interesa por el desarrollo humano mediante la gestión de la alcaldesa habiendo una confianza y apoyo mutuo cuando se presenta alguna deficiencia para buscar la solución de la misma; las actitudes de colaboración, entusiasmo y unidad se deben a la experiencia laboral y existencia de un buen líder que se comunica con todos, facilitando así el trabajo dentro de la institución, apoyando a su vez el desarrollo profesional junto a otras carreras o disciplinas para identificar las necesidades de la comunidad.

Con respecto a la filosofía tanto el sujeto uno como el sujeto dos afirman que hay una misión, visión, objetivos y valores bien establecidos, que los conocen bien en su área y que también es necesario complementarse ya que ninguno es más que otro pero están conscientes que no todas las áreas de la institución los conocen por lo que es necesario comunicarlos ya que ayuda en el ámbito personal y la imagen que se da a la comunidad de la institución e incluso del partido político.

Para ambos sujetos todas las políticas y reglas son aceptadas, además cumplen normas creadas al interior del grupo pero no existe un seguimiento por parte de la institución sobre estas, sin embargo, se debe realizar el mejor trabajo para el beneficio de la población.

Ambas partes concuerdan en que la institución tiene establecidas políticas y normativas para recompensar a los empleados, sin embargo, no existen los medios y recursos necesarios debido a la inadecuada administración de gobiernos pasados; así mismo, expresan que el salario no es equitativo a sus funciones, debido a que se da prioridad a los empleados con mayor experiencia laboral dentro de la institución.

Con respecto a las tareas realizadas en el puesto de trabajo, sí existe claridad y conocimiento de las respectivas funciones porque se basan en el descriptor de cargos y el jefe está en la disposición de solventar dudas, por otro lado, al hablar de las líneas de mando dentro la institución se puede percibir una discrepancia ya que por una parte hay claridad de las jefaturas pero no todos respetan esta jerarquía, ya que eluden al jefe inmediato y se avocan a un jefe superior.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

El área administrativa opinó que se sienten bien trabajando para esta institución, ya que ha aportado conocimientos y posibilidades de superación aunque el sujeto uno agregó que a veces no se valoran los conocimientos para un campo económico sino solamente social, ambos sujetos afirmaron que sus tareas no son consideradas monótonas ni aburridas porque nunca hacen lo mismo y les gusta lo que hacen. Existe una discrepancia en la opinión de ambos administrativos en relación a si la opinión de ellos es tomada en cuenta por la institución ya que para el sujeto uno esto sucede casi nunca por los medios de recolección utilizados, mientras que para el sujeto dos esto sucede siempre para la realización de proyectos; de igual forma, el sujeto uno opinó que el nombre y posición de la institución es gratificante a veces debido a la opinión que la población tiene sobre ellos y para el sujeto dos siempre es gratificante y agregó que es un orgullo trabajar ahí.

Ambos sujetos opinaron que su jefe les hace sentir que valora su trabajo y que nunca les hace sentir incapaces si estos llegaran a solicitar su ayuda en algún momento, también afirmaron que son incentivados por sus aciertos de forma social o moral y el sujeto dos agregó

que se siente incentivado por el crecimiento profesional que ha tenido dentro de la institución y que esto se debe a su méritos y no a sus vínculos partidarios. Para el sujeto uno los los incentivos no económicos como capacitaciones o cursos son necesarios casi siempre mientras que el sujeto dos opinó que nunca los considera necesarios.

Concuerdan en que debido a las funciones que realizan dentro de la institución la formación especializada es necesaria siempre y que la institución es quien brinda las oportunidades para su desarrollo profesional pero que esta no está al alcance de todos porque se seleccionan a los mejores para ello y deben ser gestionadas por medio de otras instituciones; cuando han necesitado capacitaciones el sujeto uno opina que han sido satisfechas a veces puesto que no existe una buena programación de recursos humanos para las necesidades de cada área y el sujeto dos opinó que siempre han sido satisfechas y que le han dejado un aprendizaje para ponerlo en práctica con sus compañeros. Ambos consideran que deben tener más oportunidades de capacitación para crecer profesionalmente y que en este año no se han recibido.

Los sujetos concuerdan en que la institución no facilita las herramientas necesarias casi nunca, ya que ellos son quienes deben aportar implementos como computadoras y sillas, y que debido a esto consideran que las condiciones físicas y ambientales de su puesto de trabajo no son las óptimas para su función sin embargo, también afirman que en cierta medida su espacio les genera comodidad ya que tienen dimensiones de oficina acorde y hay privacidad para cada uno.

Consideran que la ubicación geográfica de la institución no genera ningún riesgo para su seguridad personas pero la infraestructura sí puesto que es antigua y ellos están situados en segunda planta donde la madera presenta daños considerables.

### **Respecto al desempeño laboral**

Ambos sujetos cumplen con el horario de trabajo sin mayores interrupciones porque es parte de su formación personal y porque no hacerlo incurre en una falta para la organización, emprenden sus actividades sin esperar a que se los indiquen en la mayoría de las ocasiones aunque a veces al entregar productos se les solicitan modificaciones y por ello prefieren

esperar una indicación. Ambos establecen objetivos propios dentro de su trabajo, estos van orientados al tiempo de entrega de los productos y al ambiente generado con los compañeros.

En relación a las amonestaciones por parte de la institución el sujeto uno manifestó que no suelen ocurrir con frecuencia y que de darse alguna sería a la jefa del departamento en primera instancia, mientras que para el sujeto dos las amonestaciones son recurrentes provenientes de corte de cuentas quienes son los encargados de evaluar y calificar a las alcaldías. En el mismo sentido, ambos sujetos están de acuerdo en que las intervenciones por parte de recursos humanos son nulas frente a las problemáticas entre empleados y sus funciones se limitan a ser intermediarios y realizar informes.

Los programas de trabajo de la institución son conocidos por los dos sujetos específicamente los orientados a su área; sin embargo consideran que la distribución de tareas podría mejorar ya que no hay coherencia en los seguimientos, además de ello, no todos los empleados cumplen con sus funciones y a los jefes les es indiferente. A pesar que opinan que existe una mala distribución de las tareas, consideran que tienen los conocimientos necesarios y suficientes debido al tipo de carrera que han estudiado ya que esta va acorde al tipo de funciones que se realizan en la unidad sin embargo existen ocasiones en las que se cometen algunos errores, según menciona el sujeto dos, algunos de ellos son debido a su poca experiencia en lo que realiza mientras que el sujeto dos afirma que debido al interés que tiene por su trabajo y el conocimiento los errores que comete son casi nulos.

Casi nunca realizan tareas que no están contempladas dentro de la descripción de su puesto, únicamente la entrega de informes cuando es solicitado; tanto el sujeto uno como el sujeto dos tienen un actitud de amabilidad que les permite tener una buena relación con todos sus compañeros de trabajo y mencionan que dentro de su grupo siempre existe un ambiente de colaboración ya que si se solicita ayuda, tanto ellos como sus compañeros están dispuestos a proporcionarla además expresaron que siempre auxilian a sus compañeros si estos tienen dificultades al realizar una labor o si existe sobrecarga en sus funciones, esta buena relación es a causa de ser un grupo pequeño, tener afinidades y edades similares.

Expresan que casi nunca se recibe la formación necesaria debido a la falta de un buen sistema de inducción y a que la jefa de la unidad solamente se encarga de delegar tareas sin embargo, la institución proporciona oportunidades para el desarrollo profesional de los

empleados con el apoyo de INSAFORP mediante cursos de inglés y capacitaciones no obstante, la asistencia a ellos se dificulta debido a la carga y demanda laboral de la unidad.

En relación a la ejecución de sus labores, el sujeto uno afirmó que si no las realiza de forma apropiada casi siempre afecta a sus compañeros puesto que son funciones enlazadas, mientras que para el sujeto dos no existe una afectación porque están sus compañeros y la jefa que pueden suplantarla.

### **Análisis de resultados de entrevistas a profundidad dirigida a empleados operativos de Alcaldía.**

**(Ver preguntas en el anexo #2.2)**

#### **Respecto a la cultura organizacional**

De acuerdo a lo expresado por los sujetos, existe comunicación dentro de la organización puesto que de no ser así las cosas no funcionarían correctamente, ayudando a desempeñar el trabajo que merece la población, a esto se abona la confianza presente, su importancia para conocer los problemas y necesidades de los empleados y darles una solución. La colaboración también existe y se evidencia en la ayuda de unos compañeros hacia otros, aun cuando no les corresponde. En cuanto al interés y el apoyo hacia el personal en esta área, existe una remarcada disonancia entre las respuestas brindadas por el sujeto uno y dos, para el primero, no se reconoce el trabajo en esa área por lo que no hay un apoyo completo, mientras que para el segundo, sí existe ya que al inicio del año el persona presenta una solicitud para tener esa oportunidad.

Ambos sujetos están de acuerdo en que la misión, visión y valores se conocen al interior de su área de trabajo y personalmente lo comparten, sin embargo, para el sujeto dos no se cumplen en su totalidad y lo que sí se cumple es en pro de la imagen ante la ciudadanía. Las reglas brindadas por la institución son aceptadas por los empleados, al interior de los grupos de trabajo no existen normas particulares sin embargo, sí hay respeto mutuo y unión entre los empleados; manifestaban que para ellos resulta de vital importancia no mezclar el trabajo con política ya que de esta manera sus funciones se llevan a cabo correctamente.

Ambos sujetos están de acuerdo que no existe un reconocimiento por parte de la institución ya que además de su salario no se les brinda ninguna remuneración económica extra, únicamente se puede negociar con ellos solamente con un día de campo, de igual forma afirmaban que no les parece justa la remuneración ya que al ser un trabajo relacionado con los desechos sólidos nunca ha sido bien pagado.

Existe claridad en cuanto a las funciones que deben realizar, aunque no se puede cumplir con todo el trabajo se intenta aprender todo lo necesario ya que es un trabajo que se actualiza constantemente para dar un buen servicio a la población; las líneas de mando son conocidas por medio del manual de funciones y el organigrama.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

Ambos sujetos de área operativa aseguran que siempre se sienten bien trabajando para esta institución ya que llevan varios años haciéndolo y conocen el trabajo en diferentes áreas del departamento. No consideran sus tareas aburridas aunque sean las mismas todos los días puesto que todo los días hay nuevas formas de realizarlas; concuerdan en que la institución casi nunca toma en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones importantes a menos que les favorezca a las altas jefaturas y agregan que en su departamento, internamente sí son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados. El nombre de la empresa es gratificante casi siempre para el sujeto uno y para el sujeto dos siempre que se habla del departamento de aseo es gratificante, no así al hablar de la alcaldía en general.

Consideran que su jefe valora su trabajo basado en lo que observa y que a veces incluso los pone de ejemplo frente a otras personas, además afirman que nunca les hace sentir incapaces si le solicitan ayuda y que es parte del equipo de trabajo. El sujeto uno comentó que nunca es incentivado por sus aciertos por los jefes políticos que existen y que incluso se ha retirado los bonos que tenían anteriormente, el sujeto dos por su parte opina que es incentivado no de forma monetaria pero sí mediante permisos y tiempos para solventar problemas familiares; ambos concuerdan que siempre es necesario un incentivo no económico como felicitaciones y permisos por sus labores, además el sujeto dos agregó que existe una ley que prohíbe lo económico.

De acuerdo a las funciones que realizan, la formación especializada es necesaria porque su trabajo es cambiante y entre más conocimiento es mejor por lo que consideran que siempre deberían tener más oportunidades para su desarrollo profesional en todas las áreas. El sujeto uno dijo que no se ha dado la situación en la que necesite una capacitación para especializarse, mientras que el sujeto dos afirmó que fue satisfecha mediante una capacitación de prevención de riesgos; para el sujeto dos la institución no les hace saber sobre las oportunidades para su desarrollo profesional y el sujeto dos dijo que puede solicitarlo pero no lo ve necesario en este momento.

Ambos están de acuerdo en que las condiciones físicas y ambientales de su puesto no son las óptimas para su labor debido a la carencia de inversión en infraestructura como oficinas y la presencia del mal olor y los desechos con los que deben lidiar, esto también implica que no se sientan cómodos en su espacio de trabajo y, agrega el sujeto dos, que cuando andan en la calle la comodidad depende de la zona en la que se esté. En relación a las herramientas brindadas por la institución, el sujeto uno dice que nunca les dan las necesarias para cumplir con sus labores puesto que para el trabajador de campo no dan el equipo completo, sino únicamente un quince por ciento y lo demás son ellos quienes tienen que buscarlo por su parte, por su parte el sujeto dos abona que son ellos quienes deben llevar sus propias cosas aunque existen herramientas como escobas, camiones recolectores y carretones que sí son entregados en su totalidad.

El sujeto uno afirmó que debido a los malos olores y las enfermedades presentes en su lugar de trabajo, a veces presenta inconvenientes para su seguridad personal y que la ubicación no es la adecuada según la naturaleza del trabajo, por su parte el sujeto dos opinó que al trabajar en la calle siempre se generan riesgos para los trabajadores porque encuentran todo tipo de personas y que para hacer ese trabajo seguro se tendría que contar con la presencia policial por cada empleado.

### **Respecto al desempeño laboral**

Ambos sujetos cumplen con su horario de trabajo sin mayores interrupciones puesto que ya tienen un horario establecido, son fieles a las normas y reglas y se firmó un contrato; de igual forma, siempre emprenden sus actividades sin esperar a que se los indiquen porque

saben bien lo que hacen y les gusta su trabajo. El sujeto uno no establece objetivos propios nunca porque nunca se da la oportunidad mientras que el sujeto dos siempre lo hace, por ejemplo: agendarse para terminar su trabajo y sobretodo hacerlo bien porque esto conlleva un beneficio para la población.

En cuanto a las amonestaciones por parte de la organización para el sujeto uno suceden siempre y de esta manera, primero existe una advertencia por parte de los jefes que se repite una segunda ocasión y ya en una tercera oportunidad existe un castigo que consiste en que los empleados no pueden realizar sus rutas y son asignados a tareas de limpieza interna, esto por al menos tres días consecutivos; para el segundo sujeto las amonestaciones se dan a veces y es el supervisor quien debe investigar lo que ocurre y los sindicatos pendientes que se haga justicia en el proceso de la amonestación. De igual forma, existe una discrepancia en la respuesta de ambos sujetos en la manera en que interviene recursos humanos para buscar solución a los problemas, para el sujeto uno la intervención de este departamento se da casi siempre sobre todo cuando son problemas graves mientras que para el sujeto dos casi nunca interviene y son los supervisores quienes se encargan de solventar estos problemas.

Ambos sujetos conocen los programas e trabajo de la institución como los programas de manejo de desechos sólidos, mejoramiento de servicio para mercados, programas de aseo, cementerio, catastro de empresa y Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).

Debido a la experiencia dentro de la institución y a la comprensión del manual de funciones, siempre se tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas, es por ello que los errores por parte de los sujetos no son frecuentes sin embargo, cuando se presentan es debido a la carga laboral y la falta de capacitaciones de inducción pero se trata la manera de no agravarlos.

El trabajo en su línea está bien organizado por zonas y colonias con vehículos asignados a cada puesto. Casi siempre existe una actitud de amabilidad por parte del primer sujeto, aunque agrega que a veces lo hacen molestar mientras que el sujeto dos asegura que siempre tiene una actitud de amabilidad ya que considera a su equipo de trabajo como una familia; Existe un ambiente de colaboración en su grupo que se evidencia al momento de trabajar debido a la amistad que se tienen y es por ello que ambos están siempre dispuestos a auxiliar a sus compañeros en diferentes dificultades que tengan. En cuanto a las funciones que

llevan a cabo el sujeto uno afirma que nunca realiza tareas fuera de la descripción de su puesto y el sujeto dos sí, específicamente la tarea de aconsejar a sus compañeros.

Ambos sujetos concuerdan en que no se recibe la formación adecuada por parte de la organización y que deben aprender por sus propios medios ya que los jefes no tienen los conocimientos ni la experiencia en el área sin embargo, existe una diferencia de opiniones en relación a las oportunidades de desarrollo puesto que para el sujeto uno nunca se brindan porque los jefes siempre son diferentes y no le dan importancia, por otro lado para el sujeto dos casi siempre existen las oportunidades como convenios con Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) e Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA).

Si su trabajo no se realiza apropiadamente siempre afecta el de los demás ya que es una reacción en cadena y toda la población sale afectada.

### **Análisis de resultados de entrevistas a profundidad dirigida a jefatura de IMACASA.**

**(Ver preguntas en el anexo #2.1)**

#### **Respecto a la cultura organizacional**

La entrevista a profundidad sobre cultura organizacional estaba constituida por trece preguntas y su objetivo principal era el de enfocarse en las 6 características propuestas por Chiavenato y los cuatro principios retomados de la teoría de Fayol.

Desde la perspectiva del jefe de seguridad ocupacional la empresa sí es un lugar donde se fomenta la formación del personal a través de programas de desarrollo y que si el trabajador se interesa y propone asistir a una capacitación, la empresa le apoya. De igual manera la institución le brinda al empleado la confianza necesaria pero depende de la personalidad de cada uno de ellos el efecto que esta tendrá.

Se estima necesario compartir los valores, misión y visión de la institución con todos los empleados, no solamente con su personal a cargo sino en general como parte de un esfuerzo para mejorar el desempeño de la empresa y de esa forma mantener los estándares internacionales; orientado a mantener los estándares que caracterizan a la empresa, se brinda una serie de normas y reglas que se deben seguir, primeramente por estar estipuladas en la ley y también porque tienen por objetivo mantener un orden, también existen normativas que nos

son brindadas por las jefaturas, sino que son normas de convivencia al interior de los grupos de trabajo, sin embargo para la jefatura es necesario hacer modificaciones a la parte sancionatoria.

De acuerdo a la jefatura, la remuneración es justa y siempre que una mejora es solicitada, se proporciona, además que se hace énfasis en que los trabajadores reciban incentivos desde promocionales, electrodomésticos e incluso bonos económicos para premiar su desempeño. Dentro de la organización las líneas jerárquicas estas bien definidas y por ello también las tareas realizadas por la jefatura son claras, ayudando a ello los estudios realizados y su formación académica.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

Desde la perspectiva de la jefatura es gratificante el nombre y la posición de la empresa en el sector debido a que está posicionada a nivel internacional y exportan a diferentes países, además no considera monótonas y aburridas las tareas pues cada día hay situaciones nuevas. El jefe expresa que casi siempre la organización toma en cuenta las opiniones de los empleados a través de encuestas, lo que se obtiene a partir de estas se toma en cuenta al menos en su departamento, de otros departamentos no tiene una idea si es de la misma manera. También menciono que a veces se siente bien trabajando para la empresa pero no es siempre debido al estrés que le genera las funciones que realiza, también por la poca comunicación entre departamentos y la carga laboral a veces es deficiente el trabajo de otros departamentos y afectan al suyo específicamente.

Al hablar acerca de su superior mencionó que valora siempre su trabajo a través de la confianza que le brinda, de hecho no tiene presión por entregar resultados en un tiempo específico, asegura que su jefe nunca lo ha hecho sentir incapaz si le pide ayuda y cuando lo hace es cuando está fuera de su alcance resolver una situación. Considera que casi siempre es incentivado por sus aciertos a partir de felicitaciones verbales y con respecto a los incentivos para él es necesario que la organización reconozca a sus empleados de manera no económica, para lo cual tiene una propuesta que consiste en dar el día de descanso a los empleados el día de su cumpleaños con el fin de incentivar más a los trabajadores.

Aun cuando la empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional por medio de programas de INSAFORP y aun cuando la empresa ha satisfecho algunas capacitaciones para que se especialice en sus labores, el jefe de salud ocupacional asegura que siempre debe haber más oportunidades de seguir capacitándose debido a que debe estar actualizando y aplicando cambios para realizar una mejor labor y sobretodo porque considera que para sus respectivas actividades necesita una formación especializada.

El jefe expresó que la empresa casi siempre facilita las herramientas para desempeñar su trabajo, ya que hay un presupuesto asignado para ello. Por otro lado considera que casi nunca las condiciones físicas y ambientales son las óptimas para realizar su función esto a causa de factores negativos como excesivo polvillo y humos que generan incomodidad y afectan al momento de laborar, a pesar de ello, su espacio de trabajo si le genera comodidad ya que tiene y puede organizar todos sus documentos a su manera. Finalmente considera que el lugar donde la empresa se sitúa a veces genera inconvenientes a los demás trabajadores por la delincuencia que se percibe en el lugar al punto de que ha habido renunciaciones, pero que en su caso particular nunca ha enfrentado esas situaciones.

### **Respecto al desempeño laboral**

La entrevista a profundidad sobre desempeño laboral constaba de dieciséis preguntas y su objetivo principal era conocer la opinión que los empleados tienen acerca de su propio desempeño al interior de la organización, para ello se dividieron las preguntas en cuatro apartados los cuales son: condiciones personales, características de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de personalidad, cada uno de estos apartados con 4 preguntas.

El jefe de seguridad ocupacional expresó que siempre cumple con su horario de trabajo a veces existen interrupciones pero estas son parte de su trabajo, de igual forma emprende sus actividades sin necesidad que alguien se lo indique debido a que sabe lo que tiene que hacer y a la confianza que le ha sido otorgada por sus superiores. Cuando una labor no se realiza en el tiempo establecido no hay una amonestación pero sí se toman las medidas para modificarlo y evitarlo sin embargo, cuando existen problemas entre empleados la organización interviene a través de recursos humanos para buscar una solución, hacer una advertencia o en casos más graves incluso realizar despidos.

Con respecto a las características de trabajo casi siempre conoce los programas de su institución, sobre todo aquellos que le competen puesto que no siempre se tiene acceso a los de otras áreas, manifiesta que casi nunca comete errores al realizar su trabajo debido a los años que tiene dentro de la empresa y a que siempre trata de perfeccionar la tarea que realiza, de existir algún error es a causa de algún descuido o desconocimiento de una tarea, el porcentaje mínimo de errores es consecuencia de una buena organización dentro de área y línea de trabajo y a evaluaciones realizadas a final de año para evaluar el buen cumplimiento de su trabajo.

Afirma que siempre realiza actividades que no están contempladas dentro de la descripción de su puesto, por ejemplo: gestiona el transporte de chatarra, comunica información de recursos humanos, encuestas de clima laboral, entre otros. Considera que siempre tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios aunque esté molesto, las capacitaciones sobre liderazgo y manejo del personal a las que ha asistido han ayudado para ello, abonado a la actitud de amabilidad, también afirma que existe una conducta de colaboración entre su grupo de trabajo y que él personalmente auxilia a sus compañeros cuando tiene una oportunidad de hacerlo sin embargo, limita intencionalmente esta ayuda para no generar una dependencia de los empleados hacia su persona.

Él garantiza que tiene los conocimientos necesario y suficientes para llevar a cabo las tareas de su puesto de trabajo debido a sus estudios universitarios y formación académica posterior, además de ello recibe la formación necesaria para desempeñarse correctamente, únicamente debe solicitar apoyo para asistir a cursos o capacitaciones y la empresa lo brinda, demostrando un interés en su desarrollo profesional.

Considera que cuando su trabajo no se realiza apropiadamente siempre tiene consecuencias en los empleados porque incrementa el número de accidentes en su área.

## **Análisis de resultados de entrevistas a profundidad dirigida a empleados administrativos de IMACASA.**

**(Ver preguntas en el anexo #2.1)**

### **Respecto a la cultura organizacional**

Desde la perspectiva de la estructura administrativa se comparte la idea de que la organización es un lugar donde existe comunicación y confianza entre los trabajadores y jefes, la cual se demuestra a través de la libertad otorgada al momento de realizar las tareas, la armonía y unidad en los grupos de trabajo; así mismo, mediante el apoyo que la empresa brinda para el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados enviándoles a jornadas de capacitación.

Manifiestan que por el bienestar de la empresa y el mismo empleado se cumplen los valores, además de ser una de sus obligaciones; de igual forma las reglas establecidas van acorde a un reglamento interno, al código de trabajo y están orientadas al buen funcionamiento y orden, por lo tanto su incumplimiento les ocasionaría problemas.

La existencia de normas de convivencia al interior de ciertos grupos de trabajo está definida por la formación de las personas que lo integran. La estructura organizativa considera que obtiene una remuneración justa basándose en la labor realizada y además de ello aceptan que hay ciertos reconocimientos para aquellos que se desempeñan de forma sobresaliente, estos se basan en producción y evaluaciones de grupo.

Las tareas propias del área administrativa están bien definidas al igual que las líneas de mando, abonado a ello han existido inducciones de trabajo y explicaciones puntuales de cómo llevar a cabo sus tareas.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

Para los administrativos es gratificante trabajar en la empresa por su prestigio y por ser la única de su rubro en El Salvador y Centro América, por esa razón los dos sujetos afirman que se sienten bien trabajando para esta empresa por la cantidad de años que tienen como empleados, la confianza que les brinda la institución y la estabilidad que en ella han encontrado. Se encuentran diferencias entre respuestas del sujeto uno y sujeto dos cuando se

pregunta si consideran monótonas y aburridas las tareas que realizan a lo cual el sujeto uno contesto que nunca, a pesar que realiza la misma actividad todos los días y para el sujeto dos a veces pero aun así menciona que es parte de sus funciones y su responsabilidad hacerlo bien. Los dos sujetos aseguran que casi siempre se toma en cuenta las opiniones de los empleados y que aunque no es algo tan frecuente, si se solicita opiniones, observaciones y sugerencias.

Curiosamente, muchas de las siguientes respuestas concuerdan entre los dos empleados de área administrativa, al preguntarles si su jefe valora su trabajo los dos aseguran que si siempre lo valora y lo manifiesta a través de reconocimientos verbales y confianza brindada, también coinciden en que su jefe nunca los hace sentir incapaces si le piden ayuda, más bien son incentivados por sus aciertos de forma verbal como anteriormente se mencionó al cumplir con un objetivo. Con respecto a los incentivos no económicos el sujeto uno a veces considera necesario por lo menos unas palabras de ánimo, mientras tanto el sujeto dos menciona que no considera necesario un incentivo ya que se siente satisfecho con su salario.

Los dos empleados aseguran que es necesaria la formación especializada, por el hecho de que hay que conocer cosas específicas e indispensables para su labor, en este sentido, la empresa siempre les ha brindado ayuda para especializarse a través de capacitaciones, consulta a compañeros y además con cursos extras como inglés, todo esto en búsqueda de su desarrollo como profesionales. Aun así, difiere el trabajador uno manifestando que debería tener más oportunidades de capacitarse, mientras que el trabajador dos expreso que hasta el momento conoce bien lo que realiza y no necesita capacitarse más.

Los dos empleados del área administrativa están de acuerdo en que la organización le facilita siempre las herramientas necesarias como lo son: computadoras, impresoras, fotocopadoras, equipo de oficina, lapiceros, papelería, entre otros y que ellos solo tienen que solicitarlo mensualmente. También aseguran que siempre las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas son las óptimas y que además hay la amplitud, comodidad, es un lugar seguro y tienen aire acondicionado, por esa razón al ser oficinas amplias y cómodas se les permite desarrollar sus actividades de la mejor manera a los dos trabajadores. Finalmente los dos expresaron que casi nunca tienen inconvenientes en relación al área geográfica donde se ubica la empresa, lo anterior debido a que ambos poseen su propio vehículo.

## **Respecto al desempeño laboral**

Ambos sujetos afirmaron cumplir con su horario de trabajo porque están dedicados y concentrados a sus tareas, el sujeto uno siempre inicia sus actividades sin esperar a que se lo indiquen, mientras que el sujeto dos expresó que a veces los insumos que él necesita los tiene otro departamento y para iniciar sus labores debe esperar a recibirlos. Tanto el sujeto uno como el dos establecen objetivos propios al momento de ejecutar sus funciones.

Las amonestaciones por parte de la empresa son nulas hasta la fecha y deberían haber, aseguró el sujeto uno, mientras que el sujeto dos dijo que se amonesta únicamente si la labor no se realizó porque el empleado no la quiso hacer. Ambos concuerdan que recursos humanos interviene por medio de supervisión a quejas de los trabajadores y cuando se dan discusiones llaman a sus empleados y platican con ellos aunque eso no suele suceder.

En cuanto a los programas de trabajo de la institución, los dos los conocen principalmente los de su área y también algunos de otros departamentos; ninguno suele cometer errores con frecuencia y de cometerlos es debido a información recibida erróneamente o alguna falla del sistema creando así confusión al trabajador. El trabajo en su línea siempre está bien organizado debido a que únicamente son tres personas en el grupo y a que todos tienen claridad en cuanto a sus funciones.

Nunca realizan tareas que no están contempladas dentro de la descripción de su puesto, únicamente las establecidas por la empresa; afirmaron tener una actitud de amabilidad con sus compañeros para el buen funcionamiento y porque es una exigencia laboral, asimismo siempre existen un ambiente de colaboración y unidad mediante el apoyo a compañeros cuando estos tienen dificultades.

La empresa se encarga de realizar capacitaciones acorde a los puestos de trabajo y también brinda la oportunidad de asistir a cursos de otra índole como inglés y computación mostrando así su interés en el desarrollo profesional de sus empleados abonando a obtener los conocimientos necesarios y suficientes además de contar con experiencia y tiempo de trabajo.

Debido a la naturaleza de sus funciones, si su labor no se realiza apropiadamente afecta directamente la economía de al menos seiscientos trabajadores y el proceso no puede ser completado por sus compañeros ya que es una continuidad del suyo.

## **Análisis de resultados de entrevistas a profundidad dirigida a empleados operativos de IMACASA.**

**(Ver preguntas en el anexo #2.1)**

### **Respecto a la cultura organizacional**

Desde el punto de vista de la estructura operativa sí existe confianza en la organización, manifestada mediante la creación de comités de seguridad industrial, mejoras continuas, participación abierta de los trabajadores, charlas en equipo, entre otras. Por otra parte la empresa brinda apoyo a los trabajadores para su formación o desarrollo profesional flexibilizando sus horarios en situaciones de estudio.

La misión, visión y valores son compartidos por ellos, ya que son fomentados por la organización para que los empleados los pongan en práctica dentro y fuera de la misma y así dar garantía de la calidad de servicio y productos que IMACASA ofrece al cliente. Al igual que se expresaba anteriormente, se fomenta el ambiente de compañerismo, respeto y alegría, aun siendo parte de las reglas y normas establecidas por la empresa la mayoría van enfocadas al buen funcionamiento laboral y siempre velan por el bienestar de la empresa y del empleado.

Uno de los empleados del área operativa considera que la remuneración es justa, a pesar de expresar que existen departamentos donde se requiere menos sacrificio o esfuerzo y son mejores remunerados; en contraparte, el segundo empleado expreso que no considera justa la remuneración debido a que no es equivalente al trabajo realizado, sin embargo, ambos estuvieron de acuerdo en que la empresa reconoce el desempeño de sus empleados otorgándoles estabilidad laboral. Existe claridad en cuanto a la estructura organizativa y tareas a realizar, sin embargo algunas tareas en específico requieren tener un superior cerca para aclarar dudas.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

Desde la perspectiva de los empleados del área operativa las respuestas obtenidas fueron las siguientes: Para la pregunta sobre si se siente bien trabajando para la institución el sujeto uno menciona que siempre y comenta que se siente agradecido por la oportunidad que

tiene de trabajar y la estabilidad económica que obtiene en la empresa, en contraparte el sujeto dos no siempre se siente bien debido a que el salario no es acorde al trabajo. Para los dos sujetos es gratificante laborar en la empresa, esto debido al prestigio que esta tiene, al ser la única empresa metalúrgica en Centroamérica es sinónimo de orgullo; aunque el trabajador uno externó que no desearía que sus hijos trabajen ahí por el tipo de trabajo pesado. En cuanto a si considera sus tareas monótonas y aburridas, el sujeto uno no lo considera así porque disfruta lo que hace y el sujeto dos respondió que a veces, debido a que no es un trabajo estandarizado, los dos sujetos consideran que con poca frecuencia la organización toma en cuenta las opiniones de los empleados y menciona que se deben someter a riesgos debido a que a veces sólo siguen ordenes pero cuando hay modificaciones de procesos ellos si opinan o dan aportes y son escuchados.

Existe de igual manera, una similitud en cuanto a las respuestas obtenidas con respecto a si su jefe los hace sentir incapaces al pedirle ayuda a lo cual respondieron ambos que eso nunca sucede y que siempre valora su trabajo expresando total confianza y apertura, además de libertad en la administración de recursos y toma de decisiones. Ambos casi siempre se sienten incentivados por su labor a través de felicitaciones verbales y hojas de evaluación anual, pero discrepan en su respuesta a la pregunta de si es necesario un incentivo no económico por su trabajo a lo cual el sujeto uno respondió que nunca y el sujeto dos dijo que casi siempre y que estos pudieran ser convivios entre compañeros.

Los empleados del área operativa consideran que casi siempre necesitan más oportunidades para capacitarse, porque es necesario aprender a realizar el trabajo de la mejor manera, además expresaron qué deberían ser formaciones más específicas o enfocadas a su área de trabajo y no en general aunque también sean importantes; existe una notable diferencia en cuanto a la respuesta de los dos sujetos con la pregunta si la empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, a lo cual el sujeto uno contestó que nunca lo ha recibido porque desconoce si ayudan y el sujeto dos respondió lo contrario y aseguró que siempre existen programas en colaboración con INSAFORP, cursos y flexibilidad de horarios. Debido a lo antes mencionado el sujeto uno casi nunca ha recibido capacitaciones cursos y estos han sido ahí mismos en la institución pero el sujeto dos sí ha recibido capacitaciones con explicaciones detalladas sobre lo que iba hacer en el puesto de trabajo. Mientras que para el

trabajador número uno no es necesaria la formación especializada creyendo que el trabajador se especializa con la práctica y apoyándose en el instructivo de trabajo para el trabajador dos si es necesaria esta especialización para no cometer errores.

Con respecto a las herramientas que la institución brinda para realizar las áreas los dos sujetos afirman que siempre las reciben y de no ser de esta manera no se realiza el trabajo; alguna de estas herramientas son: Lijas, pinzas, materia prima y equipo de protección. Además para los dos sujetos su espacio de trabajo les genera comodidad ya que es un área despejada y tiene los recursos para desenvolverse en sus tareas respectivas. Por contraparte para los dos empleados las condiciones físicas y ambientales no son las mejores siempre están expuestos al polvillo Y aunque se intenta optimizar o mejorar el área no lo logran aún. Finalmente, los dos trabajadores del área operativa mencionan que a veces el lugar donde está situada la institución sí genera inconvenientes y pone en riesgo su seguridad personal sobre todo por el peligro de las pandillas que están cercanas a la empresa por esa razón no se puede estar fuera de ella mucho tiempo y por la distancia se dificulta llegar al lugar.

### **Respecto al desempeño laboral**

Los sujetos cumplen con su horario de trabajo sin mayores interrupciones porque buscan tener el valor de la responsabilidad, de igual forma, emprenden sus actividades sin esperar a que se los indiquen debido a que se les otorga cierta libertad para realizar sus tareas, agrega el sujeto uno que únicamente se necesita una orientación inicial por parte del jefe. Los objetivos que se plantean comprenden la satisfacción, asegurar su trabajo y la cantidad de productos que se deben entregar al final del día.

Ambos sujetos concuerdan en que se conocen únicamente los programas de trabajo de forma mensual, aunque no se les da a conocer todos los meses. El trabajo en sus líneas está bien organizado y esto junto con las libertades que se les dan propicia un bajo porcentaje de errores al momento de realizar las tareas.

La intervención de recursos humanos es poca y se limita únicamente a aquellos casos en los cuales se da un conflicto elevado o incluso violento entre los trabajadores, para el sujeto uno, sería saludable que se tomaran la tarea de conversar con los sujetos que tiene conflictos.

A veces se realizan tareas que no están contempladas en sus puestos de trabajo, como ir a otras áreas a retirar el material para trabajar cuando los encargados están ocupados o como establece el sujeto uno, su puesto es un comodín en el cual debe realizar tareas según sean necesitadas. Siempre se tiene una actitud de amabilidad con los compañeros y existe un ambiente de colaboración en sus grupos de trabajo debido a los valores, armonía y respeto cultivado entre ellos, además de la disponibilidad que existe para ayudar a los compañeros cuando estos tienen alguna dificultad.

Ambos sujetos consideran tener los conocimientos necesarios y suficientes para llevar a cabo sus labores y mencionan que reciben la formación necesaria para desenvolverse, aunque se ha dejado de lado el instructivo de trabajo. Por su parte, la empresa sí brinda oportunidades para su desarrollo profesional mediante ascensos a cargos más altos y espacios para estudiar, se reconoce por parte del sujeto uno que personalmente nunca los ha tenido porque nunca los ha solicitado.

Siempre que su trabajo no es realizado de la forma apropiada, existe una afectación a los compañeros puesto que se les recarga o complica y al ser un trabajo en cadena, a la siguiente área o persona que le llega su parte tendrá dificultades; de igual forma, existen amonestaciones por parte de la empresa, algunas de estas incluyen: amonestaciones verbales, solicitud de hora extras y quitar el valor de la producción.

### **Análisis de resultados de entrevista a profundidad dirigida a jefatura de Cooperativa Ganadera de Sonsonate**

**(Ver preguntas en el anexo #2.3)**

#### **Respecto a la cultura organizacional**

El jefe administrativo de la cooperativa ganadera de Sonsonate afirma que existen charlas constantes para ser productivos, proactivos, eficientes y eficaces, además que se manifiesta la confianza con algunos trabajadores más que con otros y esta característica se observa desde la jefatura hacia los demás niveles; por ello, existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo aunque hay momentos en los que algún trabajador

puede ser la excepción. La institución se interesa y apoya el progreso de sus trabajadores a través de charlas y capacitaciones pero son ellos quienes no se esmeran para participar.

La filosofía de la institución es compartida y se trata de cumplir al cien por ciento pues el cumplimiento de ello es lo que ha dado el éxito a la empresa. Las reglas y políticas son aceptadas y posteriormente cumplidas puesto que existen consecuencias que pueden incluso llegar al despido. Respecto a las normas al interior de los grupos, sí existen, una de ellas es compartir el tiempo de almuerzo entre los trabajadores.

La empresa reconoce a aquellos empleados que se desempeñan de forma destacada de acuerdo al jefe, hace poco tiempo se entregó una bonificación, sin embargo, no se limita únicamente a incentivos económicos, sino que se incluyen los de tipo verbal; también considera que la remuneración brindada por la empresa es justa ya que se siente bien reconocido por el trabajo duro que realiza.

Se tiene claridad en relación a las tareas y funciones a realizar y por ello también se conocen a perfección las líneas de mando que de acuerdo a su puesto es la siguiente: consejo de administración, presidente, gerente general, gerente de logística y gerente administrativo.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

Se siente bien trabajando para la institución ya que disfruta sus funciones, afirmando que sus tareas no son monótonas ni aburridas. A veces son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados porque es parte de la política de la empresa. Menciona que se siente orgulloso de su lugar de trabajo, siendo fiel a la marca y es incentivado por sus aciertos mediante estímulos no económicos los cuales considera necesarios y le gustaría que le dieran la oportunidad de capacitarse en el extranjero.

Su jefe inmediato es menor que él y tiene menos experiencia laboral en la empresa, pero eso no impide que valore su trabajo y que tenga humildad al momento de cuestionarle. Siempre son necesarias las oportunidades para capacitarse aunque se dificulta por el tiempo de trabajo, sin embargo cuando se han recibido han sido provechosas y se han puesto en práctica. Casi nunca hay oportunidades de desarrollo profesional ya que deben estar realizando sus funciones dentro de su puesto. Menciona que a veces se necesita la formación especializada para realizar su trabajo y es bueno aprender cosas nuevas para poner en práctica.

La empresa siempre brinda herramientas necesarias y aportan solución a los problemas; existe comodidad en el área de trabajo y aunque hubo unos inconvenientes con las pandillas debido al lugar donde se encuentra la empresa, actualmente no existe ningún problema.

### **Respecto al desempeño laboral**

La entrevista a profundidad sobre desempeño laboral constaba de dieciséis preguntas y su objetivo principal era conocer la opinión que los empleados tienen acerca de su propio desempeño al interior de la organización, para ello se dividieron las preguntas en cuatro apartados los cuales son: condiciones personales, características de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de personalidad, cada uno de estos apartados con cuatro preguntas.

El gerente administrativo de la Cooperativa ganadera de Sonsonate expresó que siempre cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones y que emprende sus actividades basado en la necesidad de sacar adelante el centro de distribución, de igual forma dijo que a veces establece sus propios objetivos.

Las amonestaciones no son un suceso recurrente en la organización y cuando esto sucede, solamente se hace por medio de llamados de atención, cabe destacar que dichas amonestaciones verbales no provienen de recursos humanos sino de jefaturas, sin embargo, cuando la falta es grave recursos humanos debe intervenir y las sanciones pueden incluso llegar al despido.

Mencionó que conoce bien los planes de trabajo de la institución y que su línea o área de trabajo está bien organizada ya que se conocen las funciones a realizar, esto a su vez ayuda a que los errores que se cometen sean menos frecuentes. Se busca la manera de evitar estos errores puesto que ellos afectan desde el área de bodega hasta llegar al cliente.

Asegura que con frecuencia realiza tareas que no le competen, por ejemplo: conducir camiones de distribución y realizar rutas de entregas aunque la oportunidad de ayudar a sus compañeros se da en pocas ocasiones, siempre que ellos lo necesitan él atiende su solicitud; a pesar de que la oportunidad de ayudar no es recurrente, tiene una actitud de amabilidad con todos los compañeros de trabajo y el grupo se caracteriza por ser colaboradores unos con otros.

La formación y capacidad para llevar a cabo las funciones de su trabajo las ha obtenido de manera individual sin embargo se tienen los conocimientos necesarios y suficientes para desempeñar su cargo.

### **Análisis de resultados de entrevista a profundidad dirigida a empleados administrativos de Cooperativa Ganadera de Sonsonate**

**(Ver preguntas en el anexo #2.3)**

#### **Respecto a la cultura organizacional**

Los sujetos dentro del área administrativa concuerdan que en la empresa existe una confianza por parte de sus jefes hacia ellos, a tal grado de poder realizar sugerencias en el trabajo, pedir permisos familiares cuando es necesario y tener libertad para llevar a cabo sus funciones; además, existe unidad y trabajo en equipo sobre todo, cuando ya se ha terminado de realizar sus tareas y ven a un compañero que aún no. Se percibe armonía y solidaridad entre los compañeros; de igual forma los sujetos concuerdan que la institución sí se interesa o apoya de cierta manera su desarrollo profesional con permisos para estudiar, flexibilidad de horarios y cuando existen plazas vacantes se le da la oportunidad a una persona apta para el cargo.

Se comparten los valores, misión, visión y objetivos de la organización porque consideran que estos fueron realizados para ser puestos en práctica y no solamente como una formalidad, además de ser una responsabilidad, es importante demostrar esos buenos valores y actitudes pues de esa manera la empresa tendrá una mejor imagen.

En cualquier institución, sea pública o privada, existirán reglas que deben ser cumplidas por lo que ambos sujetos afirman que las aceptan y las cumplen porque de no ser así se cometen errores, no se haría bien el trabajo y se estaría desobedeciendo; ambos niegan que al interior de los grupos de trabajo existan normas de aceptación formales, sin embargo, expresan algunas acciones realizadas para fomentar el respeto y la armonía al interior de los mismos, por ejemplo: mantener cada cosa en el lugar correspondiente, no meterse en los puestos de trabajo de la otra persona y decirse con buen modo las cosas.

Ambos afirman que consideran la remuneración que se les brinda es justa y que es un salario apto según el puesto y funciones que realizan, además el sujeto dos agrega que si trabaja horas extras, esto se le remunera de igual forma. La empresa además reconoce el desempeño de sus empleados con incentivos económicos como bonos, aguinaldo y permisos cuando estos son solicitados.

Se afirma que conocen bien su labor debido a la experiencia, tiempo de trabajo en la empresa y por el tipo de labores que se realizan, ya que estos son los mismos todos los días, y a pesar de ser una empresa grande se dan a conocer las líneas de mando por lo que las tienen bien definidas y ante cualquier dificultad saben a quién dirigirse.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

La institución tiene un buen ambiente laboral y aunque existen dificultades, ambos sujetos se sienten bien trabajando para dicha empresa. A parte de esto, las tareas no son consideradas monótonas o aburridas a pesar que son las mismas todos los días pero expresan que por esto es que se siente corto el tiempo laboral. Afirman que las opiniones son tomadas en cuenta siempre y cuando sea una persona de jefatura.

Es motivante y gratificante portar el nombre de la institución ya que es muy reconocido. Los empleados siempre son incentivados con felicitaciones por parte del jefe, sin embargo, el sujeto uno considera que no son necesarios estos incentivos; por otra parte, el sujeto dos cree que esto es imprescindible para motivarlo, recalando que hubo un jefe que velaba por los intereses del empleado. Actualmente, el trabajo de ambos sujetos es valorado por su jefe por medio de felicitaciones, interés y actitud de agradecimiento al trabajo bien hecho, el cual nunca los hace sentir incapaces ya que si solicitan ayuda o apoyo hay una respuesta inmediata.

Para ambos sujetos es necesario tener oportunidades para capacitarse ya que sus últimas capacitaciones fueron hace 3 años y no específicamente ligadas a las labores que realizan, no obstante, estas fueron satisfechas y puestas en práctica mejorando el trabajo en equipo. El sujeto uno menciona que la empresa, específicamente la cede de Santa Ana, nunca le proporciona oportunidades para el desarrollo profesional, mientras que el sujeto dos considera que sí, porque si un empleado desea superarse la empresa brinda la oportunidad.

De acuerdo a las funciones que realizan, el sujeto uno considera que cualquier persona puede desempeñar su trabajo, el sujeto dos afirma que el tiempo de experiencia es necesario para aprender a realizar sus funciones, es por esto que se necesita la formación especializada. Por parte del primer sujeto, todos los recursos necesarios son brindados por la empresa, sin embargo, el segundo sujeto ha solicitado recursos pero no han sido proporcionados porque no los hay y cuando si hay, el tiempo de espera es prolongada; aunque para las funciones que realizan ambos tienen las herramientas necesarias.

El espacio de trabajo genera comodidad a ambos trabajadores ya que cuentan con aire acondicionado, espacio privado y buen ambiente laboral, además el lugar donde se ubica la empresa nunca ha generado ningún inconveniente.

### **Respecto al desempeño laboral**

Ambos sujetos cumplen con su horario de trabajo sin mayores interrupciones, en ocasiones hay situaciones que están fuera de sus manos como el tráfico generado en las calles por la mañana sin embargo, es parte de su disciplina cumplir tanto con el horario de entrada como el de salida; realizan sus actividades cotidianas sin esperar alguna indicación de sus superiores puesto que ya conocen las tareas que deben realizarse, si alguna de estas tareas no es realizada en el tiempo establecido no existe una amonestación por parte de la organización como tal, únicamente es el jefe quien llama la atención e intenta buscar una solución al problema y si la falta fuese muy grave, es él quien se encarga de notificar a recursos humanos y esto puede incluso llegar al despido. Para evitar este tipo de faltas ambos sujetos se plantean objetivos propios como realizar sus tareas en los tiempos y realizar sus funciones lo mejor posible y en el menor tiempo posible.

Los programas de trabajo son conocidos por el sujeto uno, en contraparte al sujeto dos quien menciona que se conocen únicamente a veces puesto que en la mayoría de las ocasiones solo se les da a conocer las indicaciones de lo que deben hacer. El trabajo en sus áreas suele estar bien organizado, basado en las tareas que se deben realizar aunque existen oportunidades en las que hay dudas, esto conlleva a que se cometan errores pequeños como colocar algún número o nombre de proveedor erróneo en documentos, sucede por negligencia o por no poner la debida atención o interés en la tarea.

Existe discrepancia en cuanto a realizar tareas que no están contempladas en la descripción de los puestos de trabajo puesto que el sujeto uno asegura que nunca realiza otro tipo de tareas mientras que el sujeto dos menciona que lo hace siempre que están cortos de personal y se tiene que cubrir las funciones de otros, ambos aseguran tener una actitud de amabilidad y colaboración en el grupo aun cuando hay situaciones personales que lo dificultan. Aunque no suele darse de manera frecuente ambos están dispuestos a auxiliar a algún compañero con dificultades para realizar sus tareas.

Ambos sujetos consideran tener los conocimientos necesarios y suficientes para llevar a cabo sus labores debido a los años que tienen dentro y consideran que el estar en la empresa es por su buen rendimiento, se han recibido formación únicamente cuando es necesaria, de lo contrario son ellos quienes han aprendido por su cuenta o a veces pueden solicitar ayuda a la casa matriz para solventar problemas. Consideran que sus funciones son importantes y de no ser realizadas correctamente afectan las funciones de los demás, por ejemplo no enviar planillas y quedarse sin fondos para realizar los pagos de todo el personal.

### **Análisis de resultados de entrevista a profundidad dirigida a empleados operativos de Cooperativa Ganadera de Sonsonate**

**(Ver preguntas en el anexo #2.3)**

#### **Respecto a la cultura organizacional**

Ambos sujetos coinciden en que la institución brinda la confianza para optar por mejores puestos de trabajo y permiten el crecimiento profesional, teniendo flexibilidad de horarios para quienes deseen estudiar; así mismo, se toma en cuenta al personal en actividades y trabajos auxiliándose entre compañeros y con superiores.

El trabajo de los empleados está orientado a la misión y visión, las cuales se conocen gracias a charlas, y según ellos es necesario compartirlas con las nuevas personas que entren a laboral y realizar una retroalimentación de las mismas.

Las reglas son aceptadas por el personal, ya que de no ser así se puede incurrir en una falta y ser despedidos. A su vez existen normas ligadas a valores como el respeto, que ayudan a que la convivencia sea mejor.

La institución recompensa mediante permisos y estabilidad laboral, de acuerdo a los sujetos la remuneración es justa basándose en lo que la ley establece como salario mínimo y en las tareas que se realizan dentro del área de trabajo, existe claridad en dichas tareas; esto es gracias a la información que se les proporciona a los empleados de las laborales, a la experiencia y tiempo de trabajo por parte de los mismos. También existe claridad en la jerarquía y líneas de mando dentro de la institución.

La empresa por su parte, proporciona oportunidades de desarrollo pero es deber de los empleados aprovecharlas.

### **Respecto a la satisfacción laboral**

La estabilidad laboral que ha permitido sacar a sus hijos adelante y la consideración al momento de asignar funciones son las razones principales por las que ambos sujetos se sienten bien al trabajar en la institución. Las tareas nunca son consideradas monótonas o aburridas porque existe gusto por lo que se hace y siempre hay espacios para convivir entre compañeros. También se pueden realizar sugerencias en reuniones que son tomadas en cuenta y aplicadas por parte de la organización.

El reconocimiento y renombre de la empresa genera satisfacción en ambos empleados y además reciben incentivos verbales o felicitaciones por el trabajo bien hecho, dichos incentivos se consideran siempre necesarios así como permisos o días de descanso. El trabajo siempre es valorado por el jefe mediante confianza y palabras alusivas a la importancia de la permanencia de los empleados, de igual manera el jefe nunca ha tenido una actitud que los haga sentir incapaces al momento de solicitar ayuda y mencionan que de ser así no existiría avance por parte de los empleados.

Tener más oportunidades de capacitarse es una motivación más y es por esto que son necesarias además de que existe un deber del trabajador de aprender tareas por sí mismo mediante la experiencia, sin embargo cuando se han recibido dichas capacitaciones han sido satisfechas y puestas en práctica. La institución siempre proporciona oportunidades de desarrollo profesional mediante ascensos a otras plazas y de acuerdo a las funciones que realizan no es necesaria la formación especializada afirmando que las funciones no son complejas.

Las condiciones en las que realizan su trabajo son óptimas porque se cuenta con las herramientas necesarias que permiten que las tareas se ejecuten de la mejor manera generando comodidad porque existe espacio suficiente y se realizan tareas fuera de la institución. El lugar donde se ubica dicha institución no genera inconvenientes para los empleados.

### **Respecto al desempeño laboral**

Ambos sujetos cumplen con su horario de trabajo e intentan estar en la empresa incluso antes puesto que el día laboral ya está basado en lo que se debe llevar a cabo, inician sus labores sin esperar a que se los indiquen para evitar un llamado de atención y eso se constituye en un propósito del sujeto dos, mientras que el sujeto uno nunca se ha planteado un objetivo específico.

Ninguno de los sujetos conoce los programas de trabajo de la empresa puesto que aseguran que no se los dan a conocer. A pesar que sus líneas de trabajo están bien organizadas y conocen bien las tareas que deben realizar, se reconoce que se cometen algunos errores al trabajar como no chequear algún producto o colocarlo en una ruta equivocada. Si una tarea no se realiza en el tiempo establecido, el sujeto uno menciona que no hay amonestación, simplemente debe solventarse para el día siguiente, el sujeto dos menciona que desconoce debido a que nunca le ha sucedido, siempre ha tenido lo que se le solicita a tiempo para evitar cualquier inconveniente; caso similar con los problemas que se generan entre los empleados, ambos sujetos afirman que la primera instancia para resolverlos es el jefe, con él se entienden y recursos humanos únicamente interviene si el caso fuera demasiado grave.

El sujeto uno dijo nunca realizar tareas extras a las contempladas en su puesto mientras que el sujeto dos dijo que siempre las realiza, ambos concuerdan en que tienen un actitud de amabilidad con sus compañeros porque así se les trata a ellos también, existe un ambiente de colaboración con todo el grupo y siempre están dispuestos a auxiliarles en cualquier dificultad.

Poseen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar sus tareas, aunque explican que este conocimiento es adquirido de forma individual o mediante la guía de un compañero pero rara vez es brindada por la empresa como tal; por otro lado, la empresa sí

brinda oportunidades de desarrollo profesional por medio de flexibilización de horarios para permitir que las personas interesadas estudien, esto debe solicitarse y la empresa lo aprueba.

Si sus tareas no se realizan apropiadamente afectan mínimamente el trabajo de los demás, aunque sí pudiera generar un retraso por ejemplo en el caso de enviar un producto en una ruta equivocada o no enviar el producto para el caso del sujeto uno.

## **4.2 Interpretación de resultados**

### **Interpretación área jefaturas**

Con base en la definición de Cultura Organizacional que se retoma de Chiavenato, I. (2009), esta “Refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización”. Los investigadores infieren que, desde la perspectiva de las jefaturas de las distintas instituciones, existe una cultura organizacional específica y bien definida, que hace funcionar a cada organización y a sus áreas de trabajo de formas diferentes, pero siendo esta la más beneficiosa según sus labores; pudiéndose observar similitudes en cuanto a las respuestas brindadas por ellos, se destacan mayormente los aspectos positivos.

Sin lugar a dudas, para la óptica de los mandos más altos de las instituciones, según la información que proporcionaron, es necesario reconocer la idea de que su función está siendo realizada de la mejor manera y que su actuar es orientado al bienestar de la institución, sin dejar de lado la estabilidad del empleado a su cargo. Lo anterior, no necesariamente supone una utopía, pues las actividades que son realizadas de forma exitosa son debidas, según su opinión, a una buena planeación y control en sus labores, lo que podría interpretarse como la claridad en cuanto a las funciones que como jefes deben llevar a cabo.

Sobre la búsqueda de una calidad de jefe integral, han tratado no solamente de orientar sus funciones a aumentar la producción de sus empleados sino a mejorar con ello el entorno en el cual se desenvuelven, a tal grado que desde la perspectiva de las jefaturas de las tres instituciones, muchas de las respuestas coinciden en aspectos específicos, como ejemplo: ellos tienen la intención de hacer conocer la filosofía de la empresa y así poder identificarse con

ella, promoviendo actitudes como la confianza, la apertura, la amabilidad y la unión de los trabajadores lo cual constituye una base fundamental para cumplir con los principios que Fayol propone en su teoría y que ayudan a mejorar el trabajo.

Un aspecto relevante que los investigadores destacan es la unanimidad al considerar justa la remuneración que obtienen con respecto al trabajo que realizan, lo cual se puede relacionar directamente con una sensación de bienestar ya que de esta manera la percepción de que su trabajo es valorado se acrecienta esto es interpretado como según el principio de remuneración propuesto por Fayol, H (1987) definido de la siguiente manera “el precio del servicio prestado, debe ser equitativo en todo lo que sea posible y debe dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado”; a su vez, se puede observar que las jefaturas de las distintas instituciones sienten un agrado por la posición y las tareas que ejecutan dentro de las mismas y que para ello abonan aspectos como la relación que se tiene con sus jefes y la que ellos replican con las personas a su mando.

Se pueden destacar según las respuestas de los jefes dos aspectos que llaman la atención debido a la importancia que se les brinda, el primero menciona que es necesario incrementar las oportunidades de capacitación especializada a su alcance y flexibilizar sus horarios para que puedan asistir a ellas. El segundo aspecto importante que ellos destacan es que las instituciones para quienes laboran les brindan las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones que sus puestos les demandan en su mayoría, no obstante, según la opinión de la jefatura de la Alcaldía, las herramientas que a ella y a su personal se les brindan no son las suficientes ni las necesarias, por lo que sus funciones se ven limitadas muchas ocasiones.

Los investigadores infieren que la confianza es una cualidad asidua en los empleados de las tres instituciones, desde la perspectiva de las jefaturas esta característica es existente dentro de sus áreas de trabajo pero además de eso se observan diferentes actitudes como colaboración, entusiasmo, amabilidad y proactividad, al momento de realizar sus labores esto, a partir las respuestas obtenidas, lo cual se interpreta según el cuarto principio extraído de la teoría de Fayol, H. (1987), el cual se define con el siguiente enunciado “cuando el personal de una empresa es realmente unidos estos constituyen una fuerza para la organización, fuerza que es imprescindible para los logros de la misma” como consecuencia de las actitudes

manifestadas el equipo se fortalece y el grupo tiene mayor posibilidad de cumplir con una meta específica tal como lo propone el principio.

Más adelante se podrá constatar, a partir de las respuestas brindadas por las diferentes áreas que no todos los empleados comparten esta idea de bienestar y que por su parte, ellos destacan algunos aspectos negativos que contradicen la visión de cultura organizacional que las jefaturas tienen.

### **Interpretación área administrativa**

Continuando con base en la definición de cultura organizacional otorgada por Chiavenato, I. (2009), para los empleados del área administrativa de las diferentes instituciones sí existe la idea de una cultura específica, pero esta no es la misma en cada una de ellas, por su parte en la Alcaldía los investigadores pueden inferir que dicha cultura es cambiante debido a la marcada influencia de la política partidista presente en su institución, ésta es quien dicta los parámetros de la correcta ejecución de sus funciones y el proceder de los empleados; mientras que para las dos instituciones restantes, las características son similares pudiéndose destacar más actitudes de confianza y cercanía, esto según los datos recolectados mediante las entrevistas.

Se destaca que en cuanto a las instituciones IMACASA y Cooperativa ganadera de Sonsonate (SALUD) se observaron características similares en relación a la percepción que los empleados tienen acerca de la cultura organizacional y algunos otros sobre satisfacción y desempeño laboral, siendo Alcaldía quien difiere o se distancia de estas opiniones en común. Lo anterior puede ser observado debido a que dentro de la estructura organizativa de Alcaldía existen divergencias en cuanto a los valores dominantes, definidos por Chiavenato, I. (2009) en su teoría como “principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan”, ya que no todo el personal está orientado hacia los mismos objetivos, lo cual conlleva a que algunos empleados realicen sus funciones de mejor manera que otros, esto inferido por la forma en la que se expresaron durante las entrevistas. Por otro lado, para las otras instituciones, la filosofía establecida sí es conocida, compartida y puesta en práctica en diferentes ámbitos lo que permite mejorar la imagen general de las instituciones.

Un factor en común para las tres instituciones es que los empleados expresan el deseo de mejorar sus tareas diarias mediante el incremento de su conocimiento sobre los puestos en los que se desempeñan específicamente, aunque plantearon que es complicado gestionarlas y coincidir con sus tiempos para asistencia, además de no estar al alcance de todos la mayor parte del tiempo, esto para los investigadores puede ser percibido como un desinterés de las instituciones por generar personal más capacitado y que al mismo tiempo requiera mayores remuneraciones por su conocimiento. Abonado a lo anterior, aspectos como la valoración que sus jefes inmediatos realizan sobre su desempeño y el nombre de las instituciones suman a la sensación de satisfacción en cada empleado, según se expresó en las entrevistas. Otros aspectos percibidos como importantes son las posibilidades de ascenso, salario justo de acuerdo a sus puestos y los incentivos que la organización les brinda.

En el caso particular de la Alcaldía, debido a la marcada influencia partidaria, las deficiencias y carencias como falta de herramientas necesarias para realizar su trabajo dentro de la organización son justificadas por algunos empleados, haciendo mención que “los recursos no se tienen porque los gobiernos pasados dejaron mal a la institución” y nunca haciendo notar una mala organización o planeación por parte de mandos más altos de esta. En contraparte a lo anterior, los empleados destacaron un actuar incompleto por parte del departamento de Recursos humanos ya que al momento de presentarse problemas entre departamentos o individuos, estas problemáticas no son intervenidas y hacen tambalear la estabilidad y funcionamiento en cohesión de la organización como un todo. Por otro lado en IMACASA y la Cooperativa ganadera de Sonsonate, recursos humanos interviene únicamente cuando son faltas graves, teniendo en cuenta que la mediación en las problemáticas entre empleados y unidades sí constituye una función de este departamento, los investigadores consideran que las limitantes que tienen en cuanto al conocimiento de los problemas de toda la institución, podrían disminuirse centrando sus esfuerzos en tareas que benefician a los empleados e institución en general, reduciendo la posibilidad de que ocurran problemas de magnitudes más altas.

Al momento de entrevistar a los sujetos de la Alcaldía, se volvió evidente la presencia de conflictos entre compañeros de trabajo y en especial de uno de los sujetos con la jefatura, estando presente una diferencia en cuanto a ideología política, por un lado se tienen las

direcciones estipuladas por la jefatura y por otro lado la opinión de un partido político. Esto podría interpretarse como una falta de unión del personal, afectando no solo la dinámica dentro del grupo sino una dualidad en relación a la unidad de dirección, ya que Fayol, H. (1987) plantea que debería existir “un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin”, lo cual dentro de esta unidad no se observa concretamente; por el contrario, dentro de las empresas restantes se puede observar el cumplimiento del principio antes citado, esto según las respuestas otorgadas por los empleados en la cual se evidencia una notoria claridad en cuanto a las líneas de mando, planes de trabajo y las tareas específicas que deben realizar. Por esa razón tienen la ventaja de no cometer errores con frecuencia y se facilita el logro de objetivos tanto personalmente como del grupo de trabajo, haciendo del mismo uno más eficaz.

### **Interpretación de área operativa**

Como investigadores, se ha encontrado una diferencia inherente en esta área, puesto que muchas de las respuestas divergen y contradicen con lo observado y relatado en la cotidianidad de sus funciones. Como se podrá observar posteriormente, se establecerán las diferencias más relevantes entre jerarquías que denotan el poco interés por establecer y ampliar la cultura organizacional vista en un inicio bajo la lupa de las jefaturas hacia niveles inferiores de la estructura jerárquica de las instituciones.

En relación a la regularidad de los comportamientos observados, según lo planteado en la teoría, los empleados de IMACASA Y Cooperativa ganadera de Sonsonate expresaron abiertamente que las relaciones interpersonales dentro de sus lugares de trabajo son buenas, la confianza entre estructuras jerárquicas es sumamente importante y es evidenciada ya que se toman en cuenta las opiniones de los empleados poniéndose en práctica al momento de realizar alguna modificación relacionada a las tareas que ejecutan, esto puede interpretarse basados en la característica de clima organizacional de Chiavenato en la cual se menciona la importancia de la interacción de las personas al interior de la organización para comprender de mejor manera la cultura existente.

Abonado a lo anterior, conforme a las respuestas brindadas por los empleados, se evidenció la existencia de actitudes de amabilidad y colaboración entre compañeros de trabajo que fortalecen la dinámica interna, sin embargo estas actitudes no son percibidas de igual

forma por los empleados de la Alcaldía, ellos manifiestan que sí existe confianza entre compañeros de su misma área pero esta no tiene el mismo efecto hacia niveles jerárquicos superiores debido a que estos tienen menor conocimiento, experiencia e interés en el área por ser puestos de gran influencia política y períodos limitados al gobierno en turno por lo que sus tareas son realizadas de forma deficiente y sin prestar atención a las necesidades que como empleados presentan.

A pesar de que los empleados aseguran que poseen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar sus tareas, expresaron que consideran importante tener más oportunidades de formación o capacitación ya que las brindadas por las instituciones son distantes y en su mayoría han sido sobre temáticas generales.

Tomando en cuenta el primer principio de la teoría de Fayol, los investigadores destacan que la división del trabajo tiene ciertas ventajas puesto que cuando un trabajador se especializa, desarrolla más habilidades para desenvolverse dentro de su puesto, generando así una mayor eficacia y productividad, lo cual se vuelve beneficioso tanto para él como para la organización. Respecto a lo anterior, las tareas del personal operativo dentro de las tres instituciones presenta una característica similar que es la facilidad con la que estas son ampliadas, si bien los empleados expresaron que realizan tareas puntuales, al momento de entrevistarlos se pudo observar que existen tareas que no están contempladas en la descripción de sus puesto y son realizadas por ellos, probablemente no son percibidas como un extra de sus funciones porque algunas de ellas consisten en tareas menores como revisar un camión al ingresar a las instalaciones, movilizarse para entregar papelería a otra institución, incluirse a alguna zona como barrendero, entre otras que se han vuelto tareas que deben realizar de forma más frecuente con el pasar del tiempo. Como investigadores se puede inferir que esto se debe a que al estar en una posición baja de la jerarquía, el personal siente que sus puestos de trabajo son frágiles e inestables y que por ello no pueden negarse a realizar tareas que vengan desde una jefatura ya que podría dar una mala imagen acerca de su disposición y compromiso con la empresa.

Referente a la remuneración, existe una semejanza en la percepción que tienen los empleados de Alcaldía e IMACASA puesto que para ellos, esta es vista como injusta y denotan que “no es acorde las tareas que realizan”, tienen la idea que sus funciones en cierta

medida son más demandantes que las tareas realizadas por otras áreas que son remuneradas de mejor forma y que abonado a la carencia de herramientas y un espacio físico acorde sus funciones su trabajo no es valorado como debería serlo, en contraparte a ello, los empleados de Cooperativa ganadera de Sonsonate expresaron que sienten que sus salarios son justos y están estipulados de acuerdo a la ley vigente y que sus espacios e implementos son los adecuados para llevar a cabo sus funciones. Si bien, las percepciones de injusticia están presentes en los empleados, también existe una sensación de satisfacción por la estabilidad laboral otorgada por las diferentes instituciones, lo cual representa una plausible contradicción entre estas afirmaciones; según lo planteado por Adams acerca de las remuneraciones y su relación con la satisfacción expuesto en el marco teórico, se comprende que al no haber equidad entre el trabajo y la remuneración, la satisfacción será prácticamente inexistente sin embargo, desde la teoría de las expectativas, el ente motivador para el empleado es el hecho de poseer estabilidad laboral. En la práctica se puede observar que no solamente una postura teórica es necesaria para comprender la realidad de los empleados y que aunque parezca contradictorio, teorías como la de Adams y la de las expectativas pueden coexistir en la misma área generando diferentes sensaciones en los empleados.

### **Interpretación comparativa entre jerarquías**

Entre unidades o jerarquías a partir de las respuestas obtenidas por cada uno de los empleados entrevistados, se puede constatar que existen muchas similitudes en la visión de cada uno de ellos sin importar el cargo, sin embargo es claro que esto no se percibe en el cien por ciento de las respuestas brindadas, de hecho, los investigadores resaltan tres aspectos muy puntuales en los cuales las discrepancias son marcadas y cómo esto influye en las sensaciones del trabajador hacia su satisfacción principalmente.

Curiosamente estas disimilitudes se dan en las tres instituciones siendo la brecha más grande entre las áreas de la jefatura y operativa, por tal razón, es importante destacar cómo la posición jerárquica repercute en los empleados.

El primer gran factor de desigualdad es la remuneración, tal como lo expresan los empleados de la Alcaldía e IMACASA, según sus respuestas se puede interpretar cómo la diferencia de puesto es vital para poder tener un ingreso económico mayor, siendo los jefes o áreas similares los que mejores salarios o remuneraciones obtienen por parte de las

instituciones; mientras que para los empleados de áreas operativas la remuneración no es justa, porque desde su percepción el trabajo es más difícil y el tipo de actividades requiere mayor desgaste físico y esfuerzo que otros puestos refiriéndose a las jefaturas. Sin embargo, el área operativa de la SALUD sí consideró justa la remuneración basándose en la ley de salario mínimo y en su nivel académico, esto para los investigadores conlleva una contrariedad de percepción porque se tiene una visión holística con respecto a salarios y funciones que se realizan en esta empresa y en otras, pero este sentimiento de bienestar no proviene solamente de estos factores sino también se ve influenciado por la satisfacción y el clima laboral

Previamente se menciona en la teoría que no siempre los empleos mejor pagados tienen como resultado una mayor satisfacción, ya que no solamente el pago es primordial para el empleado sino también la relación que se establece con sus compañeros de trabajo, lo anterior tomaría total sentido al compararse con las respuestas obtenidas en cuanto a sus relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo las cuales son sumamente productivas y positivas generando un ambiente o entorno de trabajo próspero y benévolo.

Un segundo aspecto retomado de las respuestas de los empleados es el hecho de la carencia de oportunidades de capacitaciones acorde a sus áreas, desde la perspectiva de los investigadores es importante distinguir que, aunque los empleados respondieron que existen oportunidades de desarrollo profesional, existe una disparidad relevante en el contenido de las formaciones recibidas por las jefaturas en comparación de las impartidas para los empleados de áreas operativas, por una parte las Organizaciones No Gubernamentales desarrollan programas sociales que podrían considerarse de provecho a nivel personal aunque generalmente de muy poca utilidad para ampliar las habilidades laborales y mejorar el desempeño del mismo; en contraparte existen formaciones completamente diferentes que son recibidas por los jefes que amplían sus conocimientos a través de capacitaciones especializadas incluso en otros países como es el caso de IMACASA u oportunidades como las que se les ha brindado a los empleados área administrativa en la Alcaldía de asistir a formaciones que tienen costos económicos elevados y que aun no dándose de manera frecuente, es un incentivo necesario y positivo.

Un tercer aspecto resaltado es en cuanto a la ubicación de la institución, ya que según las respuestas obtenidas, desde la perspectiva de los operativos en IMACASA a veces

constituía motivo de inseguridad personal, ya que el lugar es asediado por las pandillas y ellos manifestaban que transportarse hasta la empresa se dificultaba mientras que para los empleados de las otras áreas ese no es un problema debido a que poseen la comodidad de transportarse en vehículo propio, en la SALUD sucedió algo similar pues manifestaron haber tenido hace unos años problemas de extorsión por parte de delincuentes. Actualmente aun cuando no afecta a los trabajadores considerablemente, llegar al lugar donde se ubica no es tan sencillo según sus respuestas.

Otros detalles añadidos como la falta de herramientas necesarias para realizar las labores según los operativos de la alcaldía, quienes no reciben equipo de protección como guantes, mascarillas, uniforme, o botas que sin dudas impulsaría su productividad, cosa contraria a lo que ocurre en IMACASA donde si reciben el equipo necesario sus áreas de trabajo porque está contemplado en un presupuesto, enfocado más específicamente en las herramientas utilizadas por áreas administrativas pero también para la compra o remiendo de instrumentos útiles para áreas operativas no es la adecuada.

Aparte de lo expresado por los empleados entrevistados, los investigadores comentan detalles observados que delatan la falta de atención que las áreas operativas tienen con respecto a las áreas jerárquicamente superiores, como un ejemplo preciso en cuanto a recursos y espacio físico, se advierte una holgada desigualdad, encontrando un espacio físico amplio con condiciones relativamente agradables tal como aire acondicionado, ausencia parcial de ruidos externos, entre otros aspectos, esto para la unidad de jefatura y administrativos específicamente de la Alcaldía, mientras que por otro lado el área operativa de la misma institución ubicada en un área diferente en decadentes condiciones, con malos olores, poca o ninguna protección brindada a sus empleados, el uso de refrigeradoras como casilleros para su personal, y una serie de detalles que dejan a entrever las grandes desigualdades entre jerarquías en las tres instituciones y como la cultura organizacional instaurada en cada una de ellas interviene de gran manera en la satisfacción y desempeño de los empleados.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Como resultado de la investigación se pudo constatar que los elementos teóricos utilizados para describir la Cultura Organizacional están presentes al interior de las diferentes instituciones, lo anterior se puede evidenciar con las respuestas obtenidas por parte de los empleados de los diferentes niveles jerárquicos de cada organización, tales como: al interior de la Cooperativa Ganadera de Sonsonate se expresó, por medio de los empleados, que existe una remuneración justa basándose en la ley; en la Alcaldía se tiene una visión clara de las tareas realizadas y los instrumentos utilizados y finalmente, en IMACASA el reglamento interno orientado al buen funcionamiento es compartido y aceptado por los empleados con quienes los investigadores tuvieron contacto. Por tanto, la teoría se refleja en la realidad de las instituciones y en el comportamiento de los empleados; cada una de estas características retoman particularidades que abonan o restan al correcto funcionar de las organizaciones
- Se han enunciado dos teorías que, desde la perspectiva de los investigadores, se complementan y ayudan a conformar una idea más clara de lo que el término cultura organizacional implica, a fin de concretar el término y emplearlo en la investigación, se destacaron y utilizaron la teoría de Idalberto Chiavenato quien aporta seis características de la cultura organizacional, así mismo los investigadores a fin de enriquecer la investigación, incorporaron cuatro de los catorce principios de la teoría clásica de la administración de Henri Fayol, siendo estos los más afines a las características y contexto laboral salvadoreño.
- Es inteligible que cada factor expuesto en la teoría tiene un efecto de mayor o menor magnitud, sobre todo si es de manera individual; por ejemplo, el factor remuneración, gracias a lo expresado en las respuestas de los empleados investigados, puede afirmarse que incide en la satisfacción, pero se puede aseverar con cautela que ningún elemento que conforma la cultura organizacional visto de manera aislado, es más

importante o determinante que otro, debido a que la relevancia de estos elementos se ve influenciada directamente por la dinámica particular y específica bajo la cual la organización funciona; por tal motivo, no es posible garantizar pautas de funcionamiento generales, bajo las cuales todas las organizaciones se desarrollen de manera óptima, y es de vital importancia identificar aquellos elementos que abonen a esta dinámica para potenciarlos.

- Los empleados investigados adoptan actitudes, modos de expresarse, maneras de responder, interiorizan actividades y desarrollan formas de proceder conforme a sus capacidades personales, experiencias y con mayor razón a las exigencias de la institución para la cual laboran, sin embargo en algunos casos se puede colegir que los individuos no han tomado conciencia, basándose en la fal de que estas actitudes son la respuesta a la cultura organizacional conformada en la institución; cabe destacar que muchas veces estos factores favorecen en mayor medida a los niveles superiores, por tanto se infiere que debe existir una concientización total para que puedan exigirse mejoras que beneficien las áreas más desamparadas y sobre todo para obtener resultados que sean positivos para las organizaciones.
- Se puede advertir una distinción en la percepción que cada nivel jerárquico tiene ante el funcionamiento de la institución; se puede divisar que todos los individuos objeto de estudio mantienen ideas diferentes sobre cómo la organización en la que laboran opera en todas las áreas o procede ante todas las circunstancias que se presenten, pero existen similitudes entre la manera de vislumbrar de los empleados provenientes de las mismas áreas, cosa que es profundamente normal dadas las desigualdades entre niveles que han sido detectadas y que son existentes en las instituciones, se distinguen principalmente en lo material, porque no tienen los mismos recurso y eso hace que la realización de tareas se vuelva distinta, ya sea facilitando o dificultando su ejecución; un ejemplo concreto es, al interior de la Alcaldía existe una desigualdad de condiciones físicas y materiales, lo que genera un ambiente diferente entre el nivel jerárquico de jefatura y los niveles operativos.

- Evidentemente existen diferencias entre áreas jerárquicas; sin embargo, también se encuentran grandes disparidades entre las instituciones investigadas. Aunque no es un estudio comparativo, se puede reconocer que cada una de ellas poseen fortalezas y debilidades, algunas de estas debilidades encontradas a partir de los resultados obtenidos son: el descuido al personal, la poca o nula proporción de recursos o herramientas de trabajo y equipo de protección, entre otros. Estas carencias declaran los empleados investigados, son frecuentes y son evidentes mayormente en las áreas de menor jerarquía, a diferencia de las jefaturas o personas de ciertas áreas específicas que llegan a tener incluso privilegios. Los investigadores dictaminan que estas desigualdades no deberían de ser tan abismales, ni presentarse con tanta frecuencia pues afecta en las relaciones interpersonales y genera divisiones entre áreas, conflictos que de no ser resueltos proceden a ser problemas de mayor magnitud, es por ello que estas diferencias deben ser equilibradas o balanceadas en la medida de lo posible.
- Se destaca la Alcaldía Municipal de Santa Ana como la institución en la cual se pueden observar mayores diferencias y deficiencias en sus niveles jerárquicos, se concretizaron resultados, tales como: al acudir al lugar fue evidente que las condiciones e instalaciones en las cuales trabajan los empleados del nivel operativo no son adecuadas para su bienestar físico, ni su salud, además de observarlo, fue una opinión general compartida por los trabajadores de esa área. Abonado a que sus funciones están directamente relacionadas con desechos sólidos, los espacios comunes del lugar de trabajo están llenos de estos desechos y no permiten un ambiente agradable a los empleados, para trabajar ni para alimentarse; cabe destacar que los empleados expresan que existe una falta de interés en brindarles el equipo de protección personal necesario para evitar afecciones físicas o consecuencias a largo plazo y muchos de ellos deben recurrir a sus propios recursos para comprar sus implementos. A diferencia de los niveles más altos en los que todos los instrumentos de trabajo son proporcionados por la organización y por ende el ambiente es más agradable. Todo esto genera conflictos internos entre las diferentes dependencias, como consecuencia de lo anterior se puede conjeturar que existe una ineludible diferencia entre las instituciones públicas y las privadas, siendo el área pública la que

está siempre un escalón por debajo del área privada en casi todas las dependencias, como consecuencia se puede llegar a comprender la percepción que tanto los empleados como la población adoptan sobre la mala imagen o estatus de estas instituciones ante la sociedad, ya sea debido a experiencias desagradables con alguna organización o el deficiente servicio prestado; razones por las cuales reciben duras críticas o reseñas. Sea la razón por la que fuere, las instituciones públicas tienen la posibilidad de suscitar cambios en su cultura organizacional en pro del desempeño y satisfacción de sus empleados y de perfeccionar sus servicios y restablecer una imagen más positiva ante la población.

- Todos los elementos anteriores destacan la necesidad de exponer estrategias que respondan al contexto de la cultura organizacional en las áreas de satisfacción y desempeño laboral de la organización, tanto en el área privada como área pública. Por lo tanto, los investigadores exponen estrategias puntuales las cuales pueden ser cotejadas en el anexo 1.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Facilitar el acceso de todos los empleados, de diferentes niveles jerárquicos, a capacitaciones especializadas en su área de trabajo y temáticas humanísticas que motiven su desempeño laboral.
- Brindar las herramientas, los recursos necesarios y el equipo de protección personal a cada uno de los empleados de la institución con el objetivo de proteger al empleado y facilitar sus actividades laborales.
- Motivar a los empleados y destacar la importancia de su bienestar, mediante incentivos no económicos y sociales, como: días de descanso, torneos o ferias, felicitaciones verbales, almuerzos, rifas, etc.

- Informar a Recursos Humanos sobre los conflictos que se den en las áreas de la institución, para que se tenga una visión más amplia de lo que sucede en la institución y atribuirle la importancia necesaria.
- Interesarse en las necesidades de todas las áreas de la institución, sin importar el lugar en el que estén ubicados o el nivel jerárquico al que pertenecen, viendo al trabajador con sus derechos y oportunidades de crecimiento dentro de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blumer, H. (1982). El interaccionismo simbólico: perspectiva y método. Barcelona, España: Hora, s.a.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018. Trabajo de grado. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Bolseguí, M., & Fuguet, A. (2006). Cultura de evaluación: una aproximación conceptual. Investigación de Postgrado. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Caballero, K. (2002). Satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. Tesis de grado. Granada, España: Universidad de Granada.
- Calderón, E. (2016). Nivel de satisfacción laboral que poseen los trabajadores del área administrativa de la municipalidad de Huehuetenango. Trabajo de grado. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinámica de del éxito en las organizaciones. (Segunda ed.). México D.F., México: The McGraw-Hill Companies.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital de las organizaciones (Novena ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cortez, M. (1999). Análisis del diseño y aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal empleado de la administración pública en Venezuela para el año 1999. Trabajo de Postgrado. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales.
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de

- ingeniería. Barranquilla, Colombia. Tesis pregrado. Barranquilla, Colombia: Universidad del Magdalena, Clío América.
- Díez, E. (2002). Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Fayol, H. (1987). Principios y elementos de la administración. En H. Fayol, *Administración Industrial y General* (Décimo cuarta ed.). Argentina: El Ateneo.
- Fernández, M. (2015). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*.
- González, M. (1990). Investigación en organización escolar: El análisis en la cultura organizativa (Vol. VIII). Murcia: Anales de Pedagogía.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Junta de Castilla y León. (2020). *Mediación interna en centros e instituciones sanitarias de la gerencia regional de salud*. Valladolid, España; Salud Castilla y León, <https://www.saludcastillayleon.es/profesionales/es/prevencion-riesgos-laborales/ayudando-profesionales-sacyl/plan-gestion-conflictos-mediacion.ficheros.pdf>
- Kleeberg, F., & Ramos, J. (2009). *Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria*. Ingeniería Industrial. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation* (Vol. L). Estados Unidos: Psychological Review.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Pérez, P. (2011). *Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación - hacia un modelo integrador*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.

- Pettigrew, A. (1979). *On Studying Organizational Cultures* (Cuarta ed., Vol. XXIV). New York: Cornell University.
- Pujol, R., & Osorio, M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. España: Universidad de La Rioja.
- Queipo, B., & Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria. *Revista de ciencias sociales*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercera ed.). México: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Robles, L., Alabart, P., & Rodríguez, C. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. Tesis de pregrado. Guayaquil, Ecuador: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Rodríguez, I. (2017). Evaluación del desempeño. Trabajo final de maestría. Madrid, España: ICADE Business School.
- Rodríguez, J. (2003). La economía laboral en el período clásico de la historia del pensamiento económico. Tesis doctoral de economía. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Ruvalcaba, F., Selva, C., & Sahagún, M. (2014). Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación. Aguascalientes, México: Universidad autónoma de Aguascalientes.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. Massachusetts, Boston, Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology.
- Schubert, I. (2009). La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de San Salvador. El Salvador: Universidad Francisco Gavidia.

- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, Estados Unidos: Harper & Brothers.
- Terán, V., & Lorenzo, I. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. Tesis pregrado. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- UNAM. (2006). *Teoría clásica de la administración*. México. Obtenido de [fcaenlinea.unam.mx](http://fcaenlinea.unam.mx): <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/index.htm>
- Villamil, P., & Sánchez, F. (2012). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma*. Tesis de maestría. Choloma, Honduras: UNITEC.

# ANEXOS

## ANEXO 1: ESTRATEGIAS

### Anexo 1.1 Programa de capacitación dirigido a Cooperativa ganadera de Sonsonate:

Tomando como base las deficiencias observadas en el año en curso, elaborar un programa de capacitaciones anual que se adapte a las necesidades específicas de la organización y sus empleados, con el necesario asesoramiento de un profesional en la materia. Se busca una asistencia completa y ordenada por parte de los empleados, trabajando en conjunto a las jefaturas para la programación, de acuerdo a las actividades estipuladas a cada departamento, con la finalidad de abonar al desempeño y satisfacción de la organización como un todo. A continuación los investigadores proponen un ejemplo de carta didáctica para dicho plan de capacitación y un formato de programa de capacitaciones.

TEMA: TRABAJO EN EQUIPO					
<b>LUGAR Y FECHA:</b> Cooperativa Ganadera de Sonsonate. _____ De _____ del 2020.					
<b>OBJETIVO:</b> Promover el trabajo en equipo en los empleados de la organización y así mejorar su desempeño y satisfacción laboral					
<b>FACILITADORES:</b> _____					
ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGÍA	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACIÓN

<p><b>Bienvenida y presentación de agenda de la actividad</b></p>	<p>Crear un ambiente de confianza para la presentación de la agenda a desarrollar en la actividad.</p>	<p>Al ingresar al salón se les solicitará anotarse en el cuadro de asistencia, seguido a ello se facilitara un gafete y un plumón para colocar su nombre acorde a cómo les gusta que les llamen. Crear las normas de convivencia que regirán el desarrollo del evento. Se presentará una diapositiva en la cual se mostrará la agenda, los puntos a tratar y los subtemas que se desarrollarán.</p>	<p>10 minutos</p>	<p>Recursos humanos: 2 facilitadores 20 participantes Recursos materiales: 20 gafetes 3 plumones 1 proyector 1 laptop 1 extensión eléctrica 60 sillas 1 mesa</p>	<p>Que los participantes presten atención a los temas a tratar.</p>
-------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

<p><b>Primera técnica</b> <b>“Conejos y madrigueras”</b></p>	<p>Integrar a los participantes y crear un ambiente de confianza y un clima agradable para realizar la capacitación.</p>	<p>Se formarán tríos, 2 serán una madriguera y 1 será un conejo. Cuando el facilitador diga “conejos” estos deberán correr a buscar una nueva madriguera y cuando el facilitador diga madriguera deberán quedarse quietos los conejos y las madrigueras buscar un nuevo habitante. Cuando diga terremoto todos se deshacen y se forman nuevos tríos con nuevas madrigueras y conejos. Cada que un participante quedé fuera este deberá presentarse con su nombre y decir que disfruta hacer en su tiempo libre.</p>	<p>10 minutos</p>	<p>Recursos humanos: 2 facilitadores 30 participantes</p>	<p>Que se genere un ambiente de confianza y participación en el que las personas hablen de sí mismo y sus experiencias.</p>
------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Presentación expositiva</b></p>	<p>Conocer la base teórica del trabajo en equipo que propone la psicología organizacional.</p>	<p>Los facilitadores expondrán a los participantes los sub temas: Diferencia entre grupo y equipo, las fases de la formación de equipo, limitantes que se presentan al integrar un equipo y qué medidas se pueden tomar para que un equipo sea exitoso.</p>	<p>30 min.</p>	<p>Recursos humanos: 2 facilitadores 20 participantes Recursos materiales: Computadora Usb Proyector Mesa Sillas</p>	<p>Que los participantes presten atención a la temática y logren percibir la diferencia entre grupo y equipo. Así mismo poder reconocer en sus áreas de trabajo si se presenta alguna de las limitantes mencionadas y que medidas pueden adoptar.</p>
<p><b>Técnica “Fila india”</b></p>	<p>Integrar a los participantes para resolver el problema que se les plantea.</p>	<p>Formando 4 grupos de 5 personas, se le entregará a un participante una vejiga la cual tendrá que inflar y colocar entre las piernas. Posteriormente se les pedirá que se formen uno tras otro, tomar al compañero de enfrente por la espalda con las manos y todos</p>	<p>15 minutos</p>	<p>Recursos Humanos: 2 facilitadores 20 participantes Recursos materiales: 20 vejigas</p>	<p>Que los participantes se organicen para resolver el problema que se les presenta y a su vez el papel que cada uno de los miembros toma.</p>

		<p>juntos ir hasta el otro extremo del salón, si se cae la vejiga debe de regresar al inicio.</p> <p>El equipo que llegue hasta el otro extremo primero es el ganador.</p>			
<p><b>Técnica</b> <b>“La casa de papel”</b></p>	<p>Reconocer la importancia de establecer relaciones interpersonales sanas en el equipo y los principios básicos que guíaran al equipo.</p>	<p>Los facilitadores le entregarán a cada equipo 2 periódicos gruesos y con ello deben de formar la torre más alta que puedan.</p> <p>Al finalizar se les pedirá a los participantes que se alejen de sus torres y se observará la estabilidad de la torre si se cae o no. Posteriormente se hará una reflexión ¿Qué salió mal en la realización de la torre?</p>	<p>20 minutos</p>	<p>Recursos Humanos: 2 facilitadores 20 participantes</p> <p>Recursos Materiales: 10 periódicos grueso</p>	<p>Que los participantes reflexionen acerca de la importancia de establecer vínculos significativos con los miembros y como estos serán la base para sostener al equipo.</p>

		¿Cómo se pudo hacer más resistente? ¿Es necesario ir tan rápido y descuidar los cimientos o ir poco a poco pero como una base fuerte?			
<b>Evaluación del evento y espacio de preguntas</b>		<p>Se administrará a cada uno de los participantes una hoja de evaluación del evento de capacitación la cual deberán responder acorde a la experiencia y aprendizaje obtenido.</p> <p>Posteriormente se abrirá el espacio de preguntas y respuestas.</p>	10 minutos		

<p><b>Conclusión y cierre</b></p>		<p>Se les pedirán que individualmente cada uno resalte lo más importante que aprendió durante el evento, y cómo utilizarán ese aprendizaje en su área de trabajo.</p> <p>Al haber terminado todos los participantes de exponer su opinión, se cerrará la capacitación agradeciendo la asistencia de cada uno y motivándolos a que asistan a capacitaciones futuras.</p>	<p>15 min</p>	<p>Recursos Humanos: 2 facilitadores 20 participantes Recursos Materiales 20 sillas</p>	<p>Los participantes expresan el grado de impacto que ha generado en ellos la información expuesta por los facilitadores, al igual que las actividades prácticas desarrolladas, y cómo usará estos conocimientos en su vida laboral.</p>
-----------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## **Anexo 1.2 Propuesta de mediación de conflictos dirigido a IMACASA:**

Una de las debilidades de mayor peso en IMACASA es la carente eficiencia y eficacia para la resolución de conflictos internos, entre empleados de una misma área o entre personal de diferentes áreas de trabajo por diversidad de razones, a continuación se presenta una propuesta de mediación de conflictos extraída del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo Dirección General de Profesionales de la Junta de Castilla y León (2020) y adecuada para su implementación en IMACASA, la cual puede ser ejecutada desde el área de recursos o talento humanos donde profesionales especializados en resolución de conflictos tomarán el cargo de mediadores ante conflictos entre personal.

### **PROCEDIMIENTO**

#### **Comunicación de conflictos y solicitud de mediación:**

Cualquier trabajador de IMACASA que se considere parte de un conflicto de carácter interno podrá comunicar la existencia del mismo y solicitar la intervención de un mediador (Departamento de Recursos Humanos o Jefe Inmediato según lo que la empresa considere conveniente).

#### **El conflicto también puede ser detectado por otras personas, que pueden ser:**

- Trabajadores indirectamente afectados por el conflicto.
- Representantes de los trabajadores.
- Mandos intermedios.
- Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Área de Salud.
- Equipo directivo.
- Comisión de Estudio y Análisis de las situaciones de Violencia Interna en el trabajo.

La comunicación del conflicto deberá dirigirse a la Gerencia correspondiente.

**La comunicación del conflicto se realizará a través de un modelo (formato FO 01) en el que se detallen los siguientes aspectos:**

- Identificación de quien presenta la solicitud.

- Identificación de las partes en conflicto.
- Identificación del superior jerárquico común a ambas partes.
- Breve explicación del conflicto que permita determinar si el mismo es susceptible de mediación.

Salvo los datos identificativos de quien presenta la solicitud, el resto de los datos se presentarán en sobre cerrado con la indicación: CONFIDENCIAL (abrir sólo por el destinatario).

La documentación remitida por el solicitante en el sobre cerrado sólo podrá ser revisada con carácter previo por los miembros del Equipo Directivo o el personal jurídico de la Gerencia.

### **Actuación del mediador.**

El mediador citará al superior jerárquico común para que aporte su visión del conflicto, así como para que exponga la gestión del conflicto que ha realizado.

En supuestos excepcionales debidamente justificados y en función de la gravedad de los hechos, el mediador podrá solicitar a la Gerencia la adopción de las medidas provisionales, aceptadas por ambas partes, que considere oportunas.

En el caso de que el mediador compruebe que los hechos relatados por alguna de las partes pudieran ser constitutivos de una falta disciplinaria o de alguno de los supuestos contemplados en el Procedimiento de Violencia Interna, lo pondrá en conocimiento de la parte afectada y concluirá su labor de mediación.

No obstante, podrá continuar el proceso de mediación, siempre que las partes así lo consientan, si el mediador advirtiera que el conflicto que ha dado origen al comportamiento agresivo es previo y debe ser abordado para evitar la repetición de este tipo de hechos, con independencia de la activación del correspondiente procedimiento de violencia interna.

### **Información y seguimiento**

La Gerencia comunicará a los delegados del Comité de Seguridad y Salud Organizacional los procedimientos de mediación iniciados, así como el resultado de los mismos y las medidas

adoptadas, en su caso.

La Gerencia pondrá en conocimiento del superior jerárquico común de las partes el resultado del procedimiento de mediación y le instará a efectuar el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos alcanzados o la gestión del conflicto no resuelto.

El mediador contactará con las partes al menos una vez al año para analizar la situación de los compromisos adquiridos en el proceso de mediación.

Toda la documentación tendrá carácter reservado y será archivada convenientemente en el espacio habilitado al efecto para uso exclusivo del Equipo de Mediación del área.

Anualmente, la Gerencia consultará a las partes en conflicto y a su superior jerárquico común el estado de la situación a efectos de valorar el cumplimiento de los acuerdos, en su caso, o la necesidad de una nueva intervención si fuera preciso.

En la reactivación de algún procedimiento de mediación intervendrá, si es posible y si lo aceptan las partes, el mismo mediador.

## **FORMATOS**

FO 01: Datos del solicitante de mediador.

FO 02: Comunicación de conflicto y solicitud de mediación.

FO 03: Informe final de conclusiones.



FO 01. DATOS DE SOLICITANTE DE MEDIADOR.

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL SOLICITANTE	
<b>Nombres y apellidos:</b>	
<b>Área de trabajo:</b>	
<b>Jefe inmediato:</b>	
<b>DUI:</b>	<b>Número de teléfono:</b>

Comunique la existencia de un conflicto de carácter interno y solicite la intervención de un mediador.

Presentar la documentación correspondiente en sobre cerrado.





### **Anexo 1.3: Formato de solicitud de recursos dirigido a Alcaldía Municipal de Santa Ana:**

Elaborar un formato generalizado de solicitud de recursos materiales o completar la ficha propuesta, de acuerdo a las necesidades específicas de cada área o unidad de trabajo, tomando como base aquellos recursos necesarios para llevar a cabo las funciones, los que se desean para optimizar la ejecución de labores y aquellos que fueron solicitados en antiguos formatos que, sin embargo, son prescindibles y su ausencia no entorpece o dificulta las actividades llevadas a cabo.

<b>FICHA DE SOLICITUD DE RECURSOS</b>	
<b>Nombre de encargado:</b>	_____
<b>Área o Unidad:</b>	_____
<b>Número de empleados:</b>	_____
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>	- - - -
<b>RECURSOS DESEABLES:</b>	- - - - -
<b>RECURSOS PRESCINDIBLES:</b>	- - - -
<b>FIRMA DE ENCARGADO:</b> _____	

## **ANEXO 2: MATRICES DE ANÁLISIS**

### **Anexo 2.1 IMACASA**

#### **JEFATURA**

##### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 1. ¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Se trabaja mucho la formación del personal, existen programas de estudios apoyados por INSAFORP enfocados a su desarrollo profesional y personal brindados sin ningún costo a los interesados como programas de inglés y computación; a los empleados se les da mucha confianza hasta el punto que ha tenido un efecto negativo y por eso se han aumentado los controles.

- 2. ¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

La idea es tener una visión a nivel mundial entonces trabajamos en base a ello como departamento y como empleados mantener estándares y normas internacionales para poder competir con otras empresas; compartimos la misión y la visión, tratamos de dar todo lo posible y las políticas de seguridad ambiental y de calidad las tomamos para todos y darle la ejecución propia.

- 3. ¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Depende de la personalidad de cada empleado, algunos tienen cualidades buenas incluso llegan a conversar de temas personales con los compañeros de trabajo.

- 4. ¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Tenemos qué, primero porque es ley, ya que los lineamientos tienen un objetivo y lo más lógico es incluir las normas, pero también se puede opinar para hacer un cambio.

**5. ¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Quizás no expresamente pero sí de cultura, por ejemplo: camisas de colores específicos (rosadas), las tendencias homosexuales son criticadas, el uso incorrecto de oasis o no comer en nuestros puestos de trabajo para evitar malos olores y mantener el orden.

**6. ¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Hay que hacer modificaciones a situaciones que se salgan de control, por ejemplo a la parte sancionatoria para jefes, supervisores, operarios, tutores, entre otros. Queremos tener un mayor alcance para obtener mejores resultados.

**7. ¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Porque actualmente estamos carentes de valores, al menos los valores corporativos deben impregnarse en los trabajadores, por ejemplo la responsabilidad.

**8. ¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Existen programas de incentivos por departamento, se premia a las secciones que se desempeñan bien en materia de seguridad, más de cien días sin accidentes equivale a premios que pueden ser artículos promocionales como tazas, botellas, bolsos hasta electrodomésticos; en producción se da un bono económico por meta de piezas. La

asociación promueve eventos recreativos, torneos de futbol, fechas festivas, canastas navideñas y consulta médica gratuita.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Cuando se ha demandado se ha cumplido, se ha tenido que solicitar mejoras salariales pero la empresa no toma la iniciativa. Nunca se me ha negado un aumento.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

En la práctica es complicado, como aspectos de comunicación, la actitud se tiene y se trata de hacer lo mejor posible.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Por la formación académica, post-universitaria, cursos y desarrollo profesional.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Si uno se interesa en ir a una capacitación y lo propone la empresa no va a decir que no sin embargo, es el empleado quien debe tomar la iniciativa. Personalmente, los cursos y diplomados que me han interesado y he solicitado se me han apoyado.

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Hay una estructura organizativa (organigrama), todos saben a quién reportar.

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

### **1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( ) ¿Porque?

Debido al estrés que generan las funciones del puesto, se estresa uno por problemas de comunicación, carga laboral y porque otros departamentos no hacen bien sus funciones pero también hay confianza.

### **2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Todos los días hay situaciones nuevas que resolver.

### **3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

En mi caso como jefe sí pero en las decisiones de otros departamentos no sé. Para el personal en general se hacen encuestas de opinión aunque no sé si se toman en cuenta, aunque en mí departamento sí, si se dan opiniones y nos parecen las ponemos en práctica.

### **4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque está posicionada a nivel internacional y en el mercado estamos en Estados Unidos, Europa, Asia y la India, es decir que exportamos mucho.

### **5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Solamente felicitaciones verbales.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuál?

Sí, de hecho tengo la propuesta de que al cumpleaños se le dé su día como día de descanso, se puede mejorar eso con los empleados.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Lo que yo percibo es la confianza que me brindan, no me preguntan ni me presionan porque confían que los resultados van a estar a tiempo.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Cuando se pide ayuda es solamente por cosas que están fuera de nuestro alcance.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Coyuntura, debido a lo actualizado y a los cambios que están surgiendo, es decir formas diferentes de realizar el trabajo. Se debe estar en constante capacitación.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Algunas no han sido satisfechas, otras se han aplicado y se han obtenido resultados.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Sí, por medio de los programas de INSAFORP.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Porque es una labor técnica.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Hay factores que hay que mejorar por ejemplo el polvillo, humos y ergonomía.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuáles?

Existe un presupuesto y ahí pongo lo que necesito.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Puedo organizar toda la información y documentos necesarios de mis procesos de trabajo.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Personalmente nunca he tenido un encuentro o una situación en la que me vea en peligro pero debido a la delincuencia y las pandillas de los alrededores muchos trabajadores han dejado de venir e incluso han renunciado para evitar esos inconvenientes.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

### **1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Los que me competen sí, de otras áreas no siempre se tiene acceso por ejemplo planes de capacitación y de inducción a personal nuevo, trabajos de mantenimiento y extraordinarios de producción.

### **2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Lo que se necesita se debe solicitar, yo nunca he tenido el problema que se me niegue por ejemplo cursos internos o externos semipresenciales u online.

### **3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Exceden los conocimientos necesarios por la formación que he recibido tanto en la carrera universitaria como maestrías y cursos de formación en México y Colombia, también por la experiencia al implementar nuevos programas.

### **4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Cursos de inglés dados por medio de INSAFORP.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Únicamente cuando esas interrupciones son parte del trabajo.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Por la confianza otorgada al puesto de trabajo, nos delegan nuestro puesto en base a la forma de trabajo, no hay necesidad que nos digan qué hacer uno sabe lo que tiene que hacer.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Objetivos estratégicos como tener menos de cincuenta accidentes en todo el año y cumplir con el ochenta porciento de capacitaciones.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Es mínimo, con el tiempo trato de perfeccionar las tareas que se ejecutan, trabajar arios años hace que los errores sean mínimos y si existen son por olvido o desconocimiento de un tarea nueva.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cuáles?

Muchas y siempre; se gestiona transporte de chatarra, comunicación de recursos humanos, encuestas de clima laboral, gestión de apoyos, entre otros.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Todos los programas tienen indicadores, a fin de año se evalúa el cumplimiento de ellos.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

De no cumplirse, se evalúa por qué no se logró para tomar las medidas y modificarlo.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Porque implica accidentes e incluso puede llegar a la muerte.

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Siempre porque así soy, intento mostrar una actitud de amabilidad aunque por dentro esté molesto pero es parte de la labor, también las capacitaciones de liderazgo y manejo del personal me han ayudado.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Se tienen libertades en cuanto a gestión, si pido ayuda a otros departamentos estos me la dan y nosotros igual, a pesar de que en la descripción del puesto no diga eso.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces (  ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Hay situaciones por ejemplo, cuando mantenimiento no resuelve me comentan y ahí les ayudamos, pero si uno les apoya siempre se crea la cultura que quieren que les ayuden en todo y lo hacen una obligación, por eso es malo hacerlo siempre, no siempre es saludable.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces (  ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Interviene únicamente cuando los problemas son muy graves como casos de robo, peleas o riñas; se mandan a llamar para buscar una solución porque si no van para afuera.

## ADMINISTRATIVOS

### CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

<p><b>Sujeto #1</b></p> <p>Si ( <input checked="" type="checkbox"/> )      No ( <input type="checkbox"/> )      ¿Por qué?</p> <p>Confianza en jefatura, trabajadores y comunicación</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Sujeto #2</b></p> <p>Si ( <input checked="" type="checkbox"/> )      No ( <input type="checkbox"/> )      ¿Por qué?</p> <p>Cada quien desarrolla sus actividades y sugiere la forma de realizarlo.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. **¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

<p><b>Sujeto #1</b></p> <p>Si ( <input checked="" type="checkbox"/> )      No ( <input type="checkbox"/> )      ¿Por qué?</p> <p>Bienestar de la empresa y del empleado.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Sujeto #2</b></p> <p>Si ( <input checked="" type="checkbox"/> )      No ( <input type="checkbox"/> )      ¿Por qué?</p> <p>Van encaminados al funcionamiento de la empresa.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. **¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

<p><b>Sujeto #1</b></p> <p>Si ( <input checked="" type="checkbox"/> )      No ( <input type="checkbox"/> )      ¿Por qué?</p> <p>Acercamiento del supervisor con el trabajador.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Se demuestra, por la libertad que nos dan para realizar las tareas.

**4. ¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Por el bienestar propio y para mejorar la producción.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Debemos someter el reglamento porque no acatar es ir en contra.

**5. ¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Debido a mi formación no necesito un reglamento para llevarme bien con los demás porque todos dependemos el uno del otro.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Área delicada y no se permite el acceso a cualquier persona.

**6. ¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Porque van acorde al reglamento interno y al código de trabajo.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Las reglas están para dar un buen funcionamiento y orden, su rompimiento causa problemas.

**7. ¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Para que todos sepamos que estamos cumpliendo lo que la empresa dice.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Si no se cumplen los valores no se cumplen con las obligaciones.

**8. ¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Basado en producción se hacen evaluaciones por grupos y se dan premios y regalos.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Al final de año hay un reconocimiento para aquellos que se desempeñan de una mejor manera.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Por medio de un salario basado en lo que hago.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Considero que sí es justa.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

Estamos unidos para cumplir con los objetivos, cada quien pone su parte.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

Buen desarrollo de las actividades y tenemos buena armonía con otros grupos.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Inducción de trabajo y explicación de cómo hacerlo.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Tengo definido lo que tengo que hacer.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Nos mandan a seminarios

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Viendo el cumplimiento y mandándonos a capacitación.

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Tenemos organigramas ya establecidos.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Existe un organigrama por departamento y gerencia, cada quien lo conoce.

## SATISFACCIÓN LABORAL

### 1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?

#### Sujeto #1

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  ) ¿Porque?

He sido bien visto al interior, llevo 49 años laborando en la empresa.

#### Sujeto #2

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  ) ¿Porque?

Por la confianza y estabilidad, llevo veinticinco años laborando acá.

### 2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?

#### Sujeto #1

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Es lo mismo pero cambia todos los días, hay que sentirse satisfecho para no cansarse.

#### Sujeto #2

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Es parte de mis funciones y responsabilidad.

### 3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?

#### Sujeto #1

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Si es solicitada la opinión, una observación es escuchada pero no se da todos los días

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Cuando hay algún tipo de proceso de cambio o mejora se escuchan sugerencias de quiénes dicen que está bien o mal.

**4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Es la única en El Salvador y en Centro América.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por el prestigio que tiene la empresa.

**5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Cuando se da la ocasión, una felicitación verbal por cumplir el objetivo.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Se me hace saber de forma verbal.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Todos necesitamos por lo menos una palmadita porque es gratificante.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cómo cuál?

Al realizar mi trabajo me siento feliz, también me siento bien con mi salario.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Reconocimiento verbal si no hace bien su trabajo él también sale afectado.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Por la confianza depositada en mí.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Dependemos los tres de los demás, el grupo se viene abajo si no es así.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Por la misma confianza que hay en el grupo.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Dependiendo los cambios pero con las que tenemos creo que está bien.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Considero que lo que desarrollo en este momento lo conozco la perfección.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Cuando hubieron cambios de programas, se nos dieron capacitaciones.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

A través de jornadas de capacitación y consulta a compañeros.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Por medio de capacitaciones.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

A través de cursos como el de aprender inglés.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Es necesario, porque hay que tener contacto con los empleados.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Porque hay cosas necesarias e indispensables de conocer.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Hay amplitud, comodidad y tenemos aire acondicionado

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Es un lugar seguro y tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuáles?

Computadora, impresora, fotocopidora, entre otros.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuáles?

Computadora, equipo de oficina, lapiceros, papelería, entre otros que mensualmente se solicitan.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Solo estamos dos personas en una oficina amplia y cómoda.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Me permite desarrollar mis actividades de la mejor manera.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

No, porque me transporto en vehículo.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Debido a que tengo mi propio medio de transporte.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

### **1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?**

#### **Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

Cantidad de producción a realizar, se debe enviar la cantidad que se ha pedido.

#### **Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

He estado en varias áreas y por eso los conozco, principalmente conozco los de mi área.

### **2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?**

#### **Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

En un inicio me dieron las instrucciones de qué forma tengo que laborar y los insumos necesarios para elaborarlo y el tiempo.

#### **Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Primeramente con la capacitación para desempeñar las actividades nuevas.

### **3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

#### **Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Tiempo, experiencia y capacitaciones de código de trabajo y reglamento interno.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Hay actividades nuevas que a uno le cuestan.

**4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo, AFP, planillas y Ministerio de Trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Capacitaciones, participación de cursos de inglés, computación, entre otros.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque me concentro en lo que hago.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Estoy dedicado un cien porciento a mis tareas.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Para ejecutar bien el trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

El sistema actual requiere que todos incluyan su parte, a veces se solicita algo y debe tenerlo otro departamento.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Procuro cero errores, a veces los cometo porque no me han enviado alguna información.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Hacer mis tareas de la mejor manera.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Por qué?

Debido a alguna información que recibo y puede ser incorrecta.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por mala aplicación de la información, a veces está mal en el sistema y esto crea confusión y se nos puede escapar algún error hasta que alguien lo detecta.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cuáles?

No, solamente planillas.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cuáles?

Solamente las establecidas.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Solo somos tres, cada uno tiene su campo está el jefe, constancias e información y planillas.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Cada uno tiene claras las funciones que debe realizar.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

Por ejemplo:

Tendría que haber, hasta la fecha no se ha dado.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Si es porque no se pudo no hay amonestación, si es porque no se quiso hacer, sí.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

El de los 600 trabajadores.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

No se puede realizar otro proceso sin que esté terminado el mío porque están enlazados.

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Ya es nato en mí, además que el trabajo lo exige.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Tiene que existir para el buen funcionamiento de producción.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Hay buena relación, estamos unidos y el trabajo lo exige.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Nosotros dependemos de todos, tenemos que consultar en el grupo para definir ciertas cosas.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Si contabilidad lo pide, debeos colaborarles.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

A través de consultas.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Recursos humanos es la base e interviene por medio de supervisión a quejas de los trabajadores.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Es raro que se den discusiones, cuando ha sucedido los llaman para platicar con ellos.

**OPERATIVOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

**1. ¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Comités de seguridad industrial, integrar obreros a la asociación, mejoras continuas.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Lluvia de ideas, mejoras continuas, participo abiertamente.

**2. ¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Porque es parte de la empresa.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Sí me las puedo, la empresa es salvadoreña y en su rubro no hay otra, se maneja en varios países.

**3. ¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Hay preparación, hay charlas de trabajo en equipo, protección de unos a otros y personal.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Porque nos tenemos confianza entre todos.

**4. ¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Siempre van a favor de la empresa y el empleado.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

La mayoría se enfoca a la salud y buen ambiente laboral del trabajador.

5. **¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Hay reuniones para valorar la convivencia y el ambiente de compañerismo, respeto y alegría.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Tener disponibilidad para enseñar, saber algo y compartirlo a los demás.

6. **¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Siempre fomentan la unidad de protección y velan por la estabilidad laboral.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Concientiza en el desecho de químicos.

7. **¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Fomentan valores como la responsabilidad y trabajo en equipo, forman a los empleados para que lo pongan en práctica dentro y fuera.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Hay que tener conciencia que la empresa tiene garantía de por vida. No se debe trabajar fuera de conciencia del valor que debe llevar, no se puede trabajar mal.

**8. ¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Con estabilidad laboral y valoran el trabajo que hacemos.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Sistema de salarios por producción, este es difícil de predecir o calcular.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Porque para lo que yo realizo es justo aunque hay áreas donde se requiere menos sacrificio o esfuerzo físico y es más remunerado.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

No es predecible, no se sabe si el salario va a ser equivalente al trabajo, no es justo.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

En su mayoría, en un sesenta por ciento pero hace falta el entusiasmo para lograr eso.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

Nos apoyamos mutuamente entre todos los empleados.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Es necesario estar cerca del jefe inmediato para aclarar dudas.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Hay dibujos técnicos para basarnos y apoyarnos.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Apoyo en horarios adecuados y permiso para estar con la familia, también conozco obreros que se han hecho profesionales.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Flexibilidad de horarios para negocio propio, estudios o aprender algún oficio.

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

**Sujeto #1**

Si ( **x** )      No (   )    ¿De qué manera?

Cada quien conoce su área, en mi caso son tutores, supervisores y jefes de producción.

**Sujeto #2**

Si ( **x** )      No (   )    ¿De qué manera?

En la mayoría de los casos, en mi área hay gerentes, supervisores, tutores y obreros aunque en algunos casos hay personas que tienen un mando sin estar en planillas.

**SATISFACCIÓN LABORAL**

**1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** )    Casi Siempre (   )    A veces (   )    Casi Nunca (   )    Nunca (   )    ¿Porque?

Me siento agradecido, reconozco la oportunidad que me dan de trabajar, la estabilidad económica, armonía en la familia y en mi corazón.

**Sujeto #2**

Siempre (   )    Casi Siempre ( **x** )    A veces (   )    Casi Nunca (   )    Nunca (   )    ¿Porque?

Porque el salario no va acorde al trabajo, el trabajo me gusta pero no la remuneración.

**2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?**

**Sujeto #1**

Siempre (   )    Casi Siempre (   )    A veces (   )    Casi Nunca ( **x** )    Nunca (   )

¿Por qué?

Disfruto lo que hago.

**Sujeto #2**

Siempre (   )    Casi Siempre (   )    A veces ( **x** )    Casi Nunca (   )    Nunca (   )

¿Por qué?

El trabajo es artesanal y no estandarizado.

**3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Se brindan órdenes y me tengo que someter a riesgos, además es sacrificado.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Modificación del proceso o dirección.

**4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por el prestigio de la empresa sí pero no quisiera que mis hijos trabajaran aquí por la naturaleza de la función, solo si fuera como administrativo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque es la única empresa metalúrgica en Centro América, formar parte de una empresa de renombre da sentimiento de orgullo y más siendo salvadoreña.

**5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Año con año nos dan una hoja con evaluación y a veces nos dicen que hacemos bien el trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Felicitaciones verbales.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cómo cuál?

No económico, no.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Convivios entre compañeros, uno a veces siente que viene a cumplir una labor y solo se va, no se siente parte de la empresa como en otras áreas como en administración.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Él expresa confianza y apertura.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Libertad de administración de tiempos, toma de decisión y recursos.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

La verdad nunca lo ha hecho.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Le pido ayuda solamente cuando mi capacidad supera mi puesto.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Es necesario aprender siempre.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Se capacita seguridad industrial y primeros auxilios pero hay otras capacitaciones más específicas que no todos podemos gozar como Autocad.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Cómo?

Algunos cursos y capacitaciones, aquí mismo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Ha sido explicación detallada y concisa de todas las labores.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Desconozco.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Flexibilidad de horarios y colaboración con INSAFORP para facilitar cursos con ellos.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Creemos que se especializa en la práctica y nos apoyamos en el instructivo de trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Hay labores que son considerados profesiones en otros lugares como soldadura y pintura, entonces se necesita saber para no cometer accidentes.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Por qué?

No llegan a ser tan buenas aunque existan opciones o herramientas para poder mejorar.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Siempre estamos expuestos al polvillo, se busca optimizar en todo pero no se puede.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuáles?

Si no fuera de esa forma no se llevaría a cabo, nos dan pinzas y equipo de protección.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuáles?

Lijas, materia prima, todo relacionado al trabajo y equipo de protección personal.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Es un área despejada y eso es una norma de prevención de accidentes.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Tengo todos los recursos para desempeñar mi trabajo.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

La distancia que debo recorrer desde la terminal para acá y sé que es un área complicada por la delincuencia.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

El peligro por la zona y las pandillas, no se puede estar mucho tiempo afuera.

**DESEMPEÑO LABORAL**

**1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Se conoce el plan mensual, un mes sí y otros no.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Mensualmente se nos da a conocer un plan.

**2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Últimamente se ha dejado de lado el instructivo de trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Comenzando por un proceso de inducción, capacitación acorde al proceso de acoplamiento.

**3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Por la experiencia y el tiempo de trabajo

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Se les da un recorrido de las funciones al hacer el ingreso.

**4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Porque nunca lo he solicitado pero sí dan espacios, también hay una asociación que puede dar créditos.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Constantemente abren oportunidad a cargos más altos si una persona que estudia lo solicita.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Porque es parte del valor de la responsabilidad.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Si hay turnos rotativos el jefe puede acomodarlos.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Solo se necesita la información de lo que se hará, dónde se va a hacer y la dirección del jefe al principio.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Me dan cierta libertad con algunos productos, organización de tiempo.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Satisfacción y asegurar mi trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Cantidad de producto a entregar semi-preparado.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Todos tenemos errores a veces, una vez se me quebró una herramienta.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Cinco por ciento de errores, al tener más libertad para realizar los productos se puede poner más atención.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cuáles?

El servicio que hago es un comodín, a veces me toca hacer otras funciones como forjar palas o laminar piochas.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cuáles?

Meterme en otras secciones a buscar el material cuando los jefes están ocupados.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Limpiar el área de trabajo, hacer bien el proceso para facilitar el trabajo a mis compañeros.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

En su mayoría, hay área de montaje de piezas y ensamblaje, son líneas ya establecidas.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Me piden trabajar horas extra, también de forma verbal y quitan el valor a la producción.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Amonestación verbal, con la frecuencia del inconveniente.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Recargo o complico al compañero si no lo realizo bien.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque si no hace bien su trabajo el siguiente proceso tendrá dificultades.

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Se tienen valores, nos reunimos para orar, armonía, alegría y respeto que se cultiva entre compañeros.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Me gusta ser amable con todos.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por la unidad, trabajo en equipo y valores.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Entre todos nos apoyamos para poder suplir las carencias de los demás.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Al ver a un compañero con un equipo pesado le ayudo en lo que puedo y oriento a personas con menos experiencia.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Si no sabemos qué proceso seguir, evitamos que llegue a los jefes y nosotros lo reparamos.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Sería saludable que tomen la tarea de platicar con los obreros que tienen problemas.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Cuando se sale de proporción el problema, por ejemplo robo de cascos o conflicto personal subido de tono entre dos compañeros.

**Anexo 2.2 Alcaldía municipal de Santa Ana  
JEFATURA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 1. ¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

No estamos en la excelencia, aún se puede mejorar. Por ejemplo, se ha modificado el nombre a Recursos Humanos por Talento humano para dignificar. Las personas tienen libertad para expresarse, hay participación de la ciudadanía, es decir que no solo existe participación interna, para ello está el despacho móvil que recibe personas, conoce sus necesidades y solicitudes a partir de las cuales se crean programas.

- 2. ¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

He sido parte de su formulación y he contribuido con su divulgación, los conozco y se mueven dentro del marco de ayudar a la población

- 3. ¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Hace falta confianza pero no mucha, hay que mejorar. Hay esfuerzos pero la realidad es que no se caracterizan por ello, la perspectiva interna y externa difiere, los esfuerzos internos no son sensibles a la población.

- 4. ¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Conozco las reglas y también las leo con mi equipo de trabajo, conocer sus deberes y derechos es importante para que al sancionar se tome de una buena manera. Hay reglas y no es personal hacerlas cumplir.

**5. ¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Informalmente se dan ciertas indicaciones como contestas el teléfono si yo estoy fuera, no sacar cosas de los escritorios sin autorización y no utilizar mi computadora sin mi indicación.

**6. ¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Es necesario estar en constante revisión para fortalecer el reglamento interno.

**7. ¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Aquellos valores de la institución que vayan encaminados a lo que esta quiere lograr, si todos los empleados están sensibilizados y con el propósito de cumplirlos tendrá repercusiones en el desempeño, la calidad de trabajo y en cómo queremos ser vistos ante la población

**8. ¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Cuando hay vacantes a promociones son para empleados destacados, también tenemos evaluaciones de desempeño y un documento formal donde se le reconoce al empleado su buena labor.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Existen rangos salariales ya establecidos sin embargo hay cierta discrepancia entre los diferentes puestos, a veces no es justo para todas las áreas debido a los cambios de gobierno. En cuanto a mi cargo sí es justo pero en general diría que no.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

En mi área sí, pero no puedo opinar sobre las otras áreas porque desconozco.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Se cuenta con los instrumentos necesarios pero es necesario conocer las funciones y crear un manual de procedimiento que explique paso a paso.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Existen espacios de capacitación sin embargo muchos empleados presentan renuencia a ello.

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Funciona pero se está haciendo un estudio para una reingeniería y así hacerlo más eficiente.

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

### **1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( ) ¿Porque?

Estoy consciente del papel que tengo y lo que voy a lograr, la percepción de la comunidad no es satisfactoria pero me importa; me siento impotente ante la ciudadanía, quisiera dar más.

### **2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Siempre se puede innovar en las actividades que se planean y realizan aún cuando las tareas son las mismas.

### **3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Parte del comité técnico que asesor la toma de una decisión para formular plan, valores, misión y visión.

### **4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Cuando se realiza una obra nos genera satisfacción, aún así la percepción de la ciudadanía no es la deseada.

### **5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Por la confianza hacia mi persona y la accesibilidad para optar a más oportunidades de trabajo.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Reconocimiento al buen trabajo y mención por realizar bien una labor.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

El gerente general me lo hace saber por comentarios y por medio de las evaluaciones positivas que él realiza.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Nunca me ha hecho sentir así, es atento, explica si algo no se realiza de una manera correcta.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Considero que tengo las adecuadas, no me puedo quejar.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

No hay capacitaciones tan especializadas, las temáticas son generales con INSAFORP y es complicado gestionarlas.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

A través de capacitaciones, actividades y talleres para interactuar con otras instituciones o municipalidades y realizar intercambio de experiencia.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Según la ley existen cuatro niveles de la administración, operativo, administrativo, técnico y dirección. Cada uno de ellos requiere formación acorde a su área para estar debidamente especializada.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Tenemos lo básico pero hay que mejorarlo, no es lo adecuado para realizar mi labor sin embargo hemos mejorado en cuanto al mobiliario ya que empezamos de 0.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuáles?

En la gerencia hay cuatro personas y solamente tenemos dos computadoras, es poco lo que nos brinda la institución por ejemplo, tenemos sillas en mal estado y el sistema de formatos no existe, si lo tuviéramos el trabajo sería mejor.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Es aislado y tenemos un espacio propio como unidad, es amplio, tenemos aire acondicionado y las condiciones son favorables.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

A veces la segunda planta del palacio es inestable, por esa razón se vuelve peligroso, se debe restaurar; en cuanto a la ubicación geográfica es céntrico por lo que no genera riesgos.

**DESEMPEÑO LABORAL**

**1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Plan estratégico institucional, plan operativo anual y plan de trabajo anual.

**2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Se puede mejorar el manual de descripción de cargos y se podría actualizar porque el vigente es de dos mil catorce, el programa de capacitaciones de gestión para cada área por medio de INSAFORP.

**3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque existe una ley de procedimientos administrativos y se debería estar en constante capacitación por nuevas leyes que aún no se conocen a profundidad.

**4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Programa de capacitación, participar en otros programas con otras instituciones; la institución da la oportunidad pero es deber del empleado sacarle provecho.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Se cumple e incluso más sin embargo no todo el tiempo es en la oficina.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Tenemos claro nuestro rol dentro de la institución y es parte de nuestra responsabilidad como empleados.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Buen programación de metas a corto plazo y contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Porque realizo investigaciones de otras municipalidades y aprendo de los errores de otras instituciones. Existe una diferencia entre el sector privado y el sector público, para mí es la primera vez que trabajo en el sector público y debo investigar más.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cuáles?

No hay ordenanzas y a veces me toca barrer y ayudar a otras unidades pero con el mismo fin en común.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

En gerencia de planificación no hay procedimientos bien definidos, no hay lineamientos ni documentos, no había personal y tocó empezar de 0. Prendemos según las necesidades y lo ideal debería ser conocer lo que se debe realizar.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Hay establecido un reglamento interno y si se implementara no se darían problemas.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Algunas no afectan en lo absoluto, otros sí debido al funcionamiento de mi área. Si yo no realizo mis funciones no se elaborarían los manuales o el plan de trabajo.

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

No hay quejas ni problemas, existe hasta una manera para llamar la atención, he recibido capacitaciones para eso. La personalidad y el reglamento son guía y ayuda a tomar un modelo a seguir.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Existe recelo, a veces les cuesta entender lo que es el trabajo en equipo y suelen echarse la culpa entre ellos, no es algo común.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Existe una unidad asesora que da lineamientos, hay que tener paciencia para trabajar con todos los empleados porque unos no saben los procesos o se han retrasado y por eso es que se les debe orientar.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

A nivel de la unidad se debe amonestar de forma verbal cuando son faltas leves, se debe informar a recursos humanos y esto entra al expediente; se le informa a gerencia legal cuando son faltas graves aunque no intervienen a dar solución.

## ADMINISTRATIVOS

### CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

**Sujeto #1**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Los parámetros están pero no hay seguimiento.

**Sujeto #2**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Somos una unidad que consolida documentos de corte de cuentas y la gestión de la alcaldesa.

2. **¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Estoy al tanto de lo que pasa y creo que todos en el área estamos de acuerdo.

**Sujeto #2**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Nos complementamos, ninguno es más que otro, si uno falla fallamos todos y siempre buscamos la solución en conjunto.

3. **¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si ( **x** )      No (   ) ¿Por qué?

Para lograr los objetivos debe existir confianza y comunicación entre las personas y unidades.

**Sujeto #2**

Si ( **x** )      No (   ) ¿Por qué?

Todos nos apoyamos, cuando existe alguna deficiencia buscamos la solución en conjunto.

**4. ¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

**Sujeto #1**

Si ( **x** )      No (   ) ¿Por qué?

Si no se acepta se cae en una infracción.

**Sujeto #2**

Si ( **x** )      No (   ) ¿Por qué?

Se trata de implementar lo bueno del pasado e innovar, siento que para eso nos toman en cuenta.

**5. ¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

**Sujeto #1**

Si ( **x** )      No (   )      Por ejemplo:

Mensualmente entregar un informe y apoyarnos en el área.

**Sujeto #2**

Si ( **x** )      No (   )      Por ejemplo:

Puntualidad, bitácora de labores y plan de labores.

6. **¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

**Sujeto #1**

Si ( ) No ( x ) ¿Por qué?

No existe seguimiento, reglas hay pero no se cumplen de cierta manera.

**Sujeto #2**

Si ( x ) No ( ) ¿Por qué?

Es la población quien evalúa y por eso hay que hacer el mejor trabajo posible.

7. **¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

**Sujeto #1**

Si ( x ) No ( ) ¿Por qué?

Hay visión, misión, objetivos y valores pero no se conocen muchas veces, falta comunicarlos entre los empleados y a la ciudadanía.

**Sujeto #2**

Si ( x ) No ( ) ¿Por qué?

Ayuda en el ámbito personal y la imagen para los santanecos, hasta para el partido político.

8. **¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

**Sujeto #1**

Si ( ) No ( x ) ¿Cómo?

Pueden existir políticas y normativas pero no se les da seguimiento, hay premios generales pero no hay medios.

**Sujeto #2**

Si ( ) No ( **x** ) ¿Cómo?

Hay deficiencias grandes por las deudas heredadas de otros gobiernos, se respeta las categorías de los empleados aunque creo que no se gana lo que deberíamos, la alcaldía no puede pagarnos más por las deudas y los gastos fijos.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

**Sujeto #1**

Si ( ) No ( **x** ) ¿Cómo?

Cuenta más el tiempo de servicio que el tiempo que se trabaja.

**Sujeto #2**

Si ( ) No ( **x** ) ¿Cómo?

No porque no es equivalente el salario con el sueldo. Debido a la falta de recursos la alcaldía no puede dar esos cambios para los 1365 empleados.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

**Sujeto #1**

Si ( ) No ( **x** ) ¿Cuáles?

Hay reglamentos pero cada unidad hace sus parámetros, hay unidades que dependen de los jefes; entre unidades no existen.

**Sujeto #2**

Si ( **x** ) No ( ) ¿Cuáles?

Cuando hay un buen líder que expresa o se comunica con todos es fácil el trabajo.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Se basan en el descriptor de cargos.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Se tiene el conocimiento y el que no lo tiene, está el jefe inmediato para solventarlo.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

No en cuanto a remuneración pero sí en cuanto a darse a conocer.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Se aprende de la experiencia, se ven los jefes que apoyan y los que no, qué le falta a la comunidad. La unidad permite estar con profesionales de otras carreras o disciplinas.

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

No hay respeto entre líneas de mando, hay estructura organizativa y quién es autoridad de quién pero muchas veces no se respeta al superior o jefe inmediato.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Hay cosas que el jefe inmediato no resuelve y no se puede hacer más.

## SATISFACCIÓN LABORAL

### 1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?

#### **Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( ) ¿Porque?

A veces no valoran los conocimientos para reconocerlo económicamente pero sí se reconoce socialmente.

#### **Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( ) ¿Porque?

Me ha aportado conocimientos y he posibilidades de superación.

### 2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?

#### **Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Nunca hago lo mismo, se actualizan los manuales y las estructuras cambian; no es aburrido.

#### **Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Me gusta lo que hago.

### 3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?

#### **Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Debido al tipo de medios para la obtención de información para realizar proyectos.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Toma en cuenta la opinión de todos a la hora de realizar proyectos con otros profesionales.

**4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Siempre que uno trabaja en una institución pública las personas piensan que uno no hace nada.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Quién no desea trabajar en la alcaldía, para mí es un orgullo trabajar aquí ya que mi abuelo también lo hizo y se aprende mucho.

**5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Incentivo social o moral.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

En menos de un año he crecido profesionalmente, he pasado de auxiliar a técnico y he sido postulada a otro puesto; esto ha sido debido a mi trabajo y no por los vínculos partidarios que tengo.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Por medio de estudios, por ejemplo cursos de inglés en plataforma virtual

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cómo cuál?

No es necesario.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Da apoyo a ideas a implementar.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Cuando propusieron el cambio de puesto para mí, la jefa lo apoyó.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Es razonable cuando le solicito apoyo a mi jefa u otros jefes, no se conoce todo.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Sabe que tengo la disponibilidad y la iniciativa para aprender y comparto sus conocimientos por esa razón.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Este año no he recibido ninguna capacitación, pero sí siento que es necesario.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Para crecer profesional y personalmente.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

A veces la forma en la que se hace el proceso de gestión no es acorde al trabajo de la unidad pero no hay buena programación de recursos humanos para las necesidades de cada departamento.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Dejan un aprendizaje para ponerlo en práctica con los compañeros de trabajo.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Por medio de la gestión que existe con otras instituciones.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

No están a disposición de todos porque seleccionan a los mejores para eso, por eso es difícil lograr una oportunidad, yo he tenido buenas oportunidades por ejemplo, una capacitación de coaching a la cual solo nos mandaron a dos personas y estaba valorada en seiscientos dólares.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Se necesita conocimiento en ciertas áreas y actualización del mismo.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Es necesario estar actualizado capacitándose y especializándose.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

No se cuenta con el cien por ciento de mobiliario adecuado para realizar las labores por ejemplo, sillas.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Por qué?

Uno se acomoda pero no es confortable al cien por ciento, hay deficiencias económicas.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Cómo cuáles?

Yo trabajo con mi propia computadora, lo cual no debería ser así.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Cómo cuáles?

La computadora con la que trabajo es prestada y la silla que uso la he tenido que traer de mi casa.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Dimensiones de la oficina acorde al trabajo que realizo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Hay privacidad y hay espacio para cada uno de sus empleados.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿De qué manera?

En el aspecto estructural sí pero en el aspecto geográfico no.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Me da miedo que algo pase porque la infraestructura es antigua, nosotros estamos ubicados en la segunda planta y la madera está arruinada, incluso hay unas que están dobladas y separadas.

**DESEMPEÑO LABORAL**

**1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Programas de deporte, se les da permiso a los empleados para ir a jugar.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Plan de trabajo, actualización de manuales, POA, manual de gestión de riesgos y organigramas.

**2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿De qué manera?

No hay un buen sistema de inducción para la ocupación del cargo.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿De qué manera?

La jefa solo delega, a veces son pincelazos.

**3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por el tipo de carrera que estudié propia del tipo de funciones que realizo en esta unidad.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Cuando no sé algo, me rebusco.

**4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Existe apoyo para ciertos programas como el de inglés pero no me rebusqué, si no estuviera trabajando hubiera podido asistir.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Capacitaciones y cursos de inglés brindados por INSAFORP.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

De no hacerlo se puede incurrir en una sanción.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque es parte de mi formación personal.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por el tipo de trabajo, este implica diferentes etapas. al terminarlo puede ser que me digan si este necesita alguna modificación.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Es parte de mi personalidad, si las cosas están para antes mejor y doy sugerencias aunque no sean bien vistas.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Respecto al tiempo de entrega de las actividades y en conjunto el proyecto.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Crear ambiente laboral sano, tiempo para distracción y para trabajar, ayudar al jefe a solucionar algún problema.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Por qué?

Conozco el área de planificación y me gusta.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por falta de experiencia en lo que se realiza.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Cuáles?

Entrega de informes.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cuáles?

Siempre hay saturación en lo que se realiza.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Podría mejorar al momento de distribuir las actividades, en ciertas ocasiones no hay coherencia en los seguimientos.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

No todos los compañeros cumplen las funciones al mismo nivel y a las jefaturas les es indiferente.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Trabajo según fecha de corte de cuentas, a la jefa de la unidad la regañan o amonestan por un trabajo que no se realiza.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

La corte de cuentas sanciona, califica y evalúa a las alcaldías.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Todas las funciones están enlazadas.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Están otros dos compañeros y la jefa que lo pueden hacer.

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Para recabar información tratamos de ser amables. No tenemos relación con la población, solamente con los empleados.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Mi personalidad es así.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Hay funciones establecidas pero existe cooperación si se solicita ayuda.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Somos un grupo pequeño con afinidades y edades similares.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

A veces existe sobrecarga en el trabajo y nos distribuimos para ayudar o explicarles.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Les ayudo, explico, enseño y si algo falto lo hago.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Nunca he visto que intervengan en algo así, solamente son intermediarios y pasan informes.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Hasta el momento no he visto o conocido algún caso.

## ALCALDÍA - OPERATIVOS

### CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

**Sujeto #1**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Hay que saberse comprender en el trabajo, si no hay comunicación no camina.

**Sujeto #2**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Estamos convencidos que la comunicación es importante para conocernos entre trabajadores para desempeñar el trabajo que merece la población.

2. **¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Siempre y cuando con el respeto mutuo de los compañeros.

**Sujeto #2**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Ahorita estamos haciendo los del departamento pero la verdadera misión y visión de la alcaldía no se cumple aunque sí la conocemos.

3. **¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  )    No (  )    ¿Por qué?

Sino no lleváramos a cabo las labores que hacemos.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Si no hay confianza no se conocen los problemas y necesidades de los operativos, hay que darle solución.

**4. ¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

De eso dependemos, del respeto mutuo sino no se pudiera trabajar con los compañeros.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Al ser empleado yo firmo un contrato y acepto el régimen jurídico y disciplinario.

**5. ¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Tratamos de llevar la unión, dar respeto y guardar respeto.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Todos los lugares tienen diferentes normas pero aquí respetamos a las mujeres, tratamos de darle un trabajo más liviano y a los más ancianos tampoco les damos un trabajo pesado.

**6. ¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Hay reglas pero cuando se labora tratamos la manera de no basarnos en la política o no mezclar el trabajo con política pero sí nos permiten realizar el trabajo de la mejor forma.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Estamos trabajando en eso dentro del departamento pero se ha podido hacer el trabajo en base a reglas no establecidas.

**7. ¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Dar una mejor imagen a la ciudadanía.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Programando capacitaciones.

**8. ¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Aparte del salario no hay nada más.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Incentivar a los trabajadores con un día de campo, excursión o día libre.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

El trabajo relacionado a los desechos no es bien pagado, nos aferramos a lo que hay.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

No es aplicable, no hay equiparación. Llevo veinticinco años trabajando y no existe un escalafón ni justicia, se debe tener cuello para ganar bastante.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

En aseo sí colaboran aunque no les toque por ejemplo a veces tenemos que lavar las unidades.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

Colaboración por parte de los empleados por ejemplo, el domingo no es colaboración trabajar pero regalan otro día libre si uno viene a trabajar.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Las llevamos por escrito, todo está escrito.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Primero por el tiempo de trabajo y la experiencia y segundo, por el manual de funciones aplicable dentro de la institución.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

En este campo no nos reconocen el trabajo, no apoyan.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Al inicio del año el personal presenta una solicitud y hay un convenio de INSAFORP y el ITCA FEPADE que dan oportunidades para todos

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Tenemos nuestra área, hay que recibir las unidades y volverlas a despachar, este trabajo nunca se aprende porque todo va cambiando; damos servicio pero no se puede cumplir con todo.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Dentro del manual de funciones y el organigrama.

**SATISFACCIÓN LABORAL**

**1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  ) ¿Porque?

Tengo cuarenta años de trabajar en la institución y siempre me he sentido bien.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  ) ¿Porque?

Por vocación, cuando no vengo me hace falta el trabajo y he trabajado en casi todas las áreas de este departamento.

**2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Cada día salen nuevas formas de trabajo y diferentes formas de sacar las zonas.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Son repetitivas pero no son aburridas.

**3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Cuando les convienen las toman en cuenta, si son buenas y les favorecen a ellos sí.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Aquí en aseo sí pero en general nunca. En aseo nos piden propuestas a los empleados y las toman en cuenta por ejemplo cuando se arruinan algunas partes.

**4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Hay que dar gracias a Dios por el trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Hablando del departamento sí, es un honor para mí trabajar en aseo pero de la alcaldía jamás.

**5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cómo?

No se tiene por el sistema, por los jefes políticos es raro el que se incentive; es más, hasta los bonos que teníamos han quitado.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

No monetariamente pero cuando necesito tiempo para solventar problemas familiares sí.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Felicitarme, hacerme ver lo bueno que hago.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Permisos porque hay una ley que prohíbe lo económico, la ley de adquisición y contratación.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

A la manera de él en base a lo que observa.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Verbalmente, a veces nos pone de ejemplo frente a otros compañeros.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Él sabe que si uno pide opinión no es porque uno quiera molestar.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Lejos de eso, es parte del equipo de trabajo.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Las capacitaciones nos ayudan para ejercer mejor mi trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

En todas las áreas y todo el tiempo son necesarias.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cómo?

No se ha dado la situación.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Es fácil de poner en práctica, una de prevención en riesgos.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Al menos a nosotros no nos hacen saben nada de esto.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Puedo pedirlo pero no lo veo necesario.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

No sería malo, entre más se sabe mejor pero sí se necesita información nueva.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

El trabajo que se desempeña en todo hay que mejorar porque es cambiante ya que todos cambiamos.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

No existen, no nos dan guantes y nos dan un uniforme cada seis u ocho años

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

No invierten en infraestructura ni en equipos de protección, deben de mejorar el medio ambiente donde trabajamos porque afecta mucho aunque se vuelve normal el mal olor y los desechos.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cómo cuáles?

No dan herramientas por ejemplo papelería sí dan pero para el trabajador no dan todo el equipo, quizás un quince por ciento, lo demás nos tenemos que rebuscar.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuáles?

Debo traer yo mis propias cosas, aunque sí nos dan escobas, camiones recolectores y carretones para barrenderos.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Tendría que haber una oficina para hacer mejor el trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Cuando andamos en la calle el ambiente depende del lugar, entonces cambia de acuerdo a dónde nos toca trabajar.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Hay muchos malos olores que causan enfermedades y es céntrico, debería estar fuera de la ciudad.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Es peligroso porque siempre se anda en la calle y en todas las zonas, uno se topa con todo tipo de gente; para hacer el trabajo seguro se tendría que tener un policía por cada persona.

## DESEMPEÑO LABORAL

### 1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?

#### **Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

Proyectos de manejo de desechos sólidos, dar buen servicio, mejoramiento de servicio para mercados, turnos de cinco a doce y de doce a seis.

#### **Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

Los que me corresponden nada más como el aseo, el cementerio, catastro de empresa y el CAM.

### 2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?

#### **Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

No tenemos estas facilidades, nosotros aprendemos según la experiencia, los jefes nunca saben y nosotros les enseñamos.

#### **Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

No específicamente en mi área pero sí acorde al trabajo.

**3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Cuando un no conoce hay accidentes o problemas y aquí es raro que eso se dé.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque tengo veinticinco años en la institución y conozco el manual de funciones.

**4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Como cuáles?

Los jefes nunca son iguales y su forma de trabajar es diferente, no se interesan y si lo hacen es por obligación, no le dan importancia.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Convenios con INSAFORP y el ITCA, inglés y computación.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

No hay nadie perfecto pero tenemos un horario establecido y se tiene que cumplir.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Soy fiel a las reglas y además firmé un contrato y acepté la forma y los horarios de la institución.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Lo hago sin esperar a que me digan porque sé bien lo que hago.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Me gusta mi trabajo y hay un dicho bien cierto: es más importante el que recoge la basura que el que la tira. Me gusta porque tengo contacto con las personas y hago amigos todos los días.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

No tengo, no se da la oportunidad.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Me agendo para terminar mi trabajo y lo hago bien porque la población paga mi salario.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Por qué?

Se trata la forma de no agrandarlo más.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque hay mucho trabajo y por n haber capacitaciones para los trabajadores nuevos.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Cuáles?

Solamente las que me tocan. A veces veo cómo les colaboro aunque no me compete.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cuáles?

Aconsejar a los demás por sus problemas en la casa.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Cada quien tiene su puesto, tiene sus zonas y vehículos ya asignados.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Está ordenado por zonas o colonias.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Jefes advierten a la primera, a la segunda también es una advertencia y a la tercera se castiga; no se deja que salgan a trabajar en su ruta sino que se quedan a barrer aquí o algo más, eso al menos lo hacen por tres días y si es grave ya no nos corresponde a nosotros.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

El supervisor siempre debe investigar por qué no se hace y los sindicatos están pendientes que se haga justicia en el proceso de la amonestación.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Ellos no pueden salir a su trabajo y toda la población sale afectada.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque es una reacción en cadena.

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

A veces a uno lo sacan de sus casillas.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Somos un equipo de trabajo y tenemos amistad. A algunos los veo más como mi familia que como compañeros de trabajo.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Colaboramos por el trato, la amabilidad cuando hacemos algo que no es parte del trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

A la hora de trabajar se ve y existe también por la amistad.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

En base a la dificultad que tengan.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

A enseñarles cómo, dónde y porqué.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Cuando son graves sí, por ejemplo cuando un trabajador no vino pero depende de lo que ellos respondan yo informan.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Los supervisores se encargan de eso y tratan de darle solución aquí.

## Anexo 2.3 Cooperativa ganadera de Sonsonate

### JEFATURA

#### CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Porque eso es una charla constante de ser productivos y proactivos, eficaces y eficientes.

2. **¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Tras eso vamos, en compartir y cumplirlos.

3. **¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Es complejo, yo puedo decir que sí pero hay gente en la que se puede tener y otros no; se trata de reflejar la confianza viniendo desde mi jefe, a un cien por ciento no es cierto.

4. **¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

Si (  )      No (  )      ¿Por qué?

Porque si no las acepto hay consecuencias o me pueden despedir.

5. **¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

Si (  )      No (  )      Por ejemplo:

Antes habían unas que nos dio un gerente distinto por ejemplo que no podíamos comer en nuestros puestos de trabajo pero no las cumplimos, pero hay normas que sí. Los

empleados conviven y almuerzan juntos, sobre todo los empleados del turno de las cuatro treinta, yo generalmente salgo a almorzar.

**6. ¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Definitivamente porque eso nos ha permitido salir adelante, ellos ponen el reglamento de cómo trabajar y eso da resultado.

**7. ¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Eso nos ha dado éxito.

**8. ¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Hace poco se les acaba de dar un bono y no solo es monetario sino que al ver un buen trabajo se dan estímulos verbales.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Yo trabajo duro pero siento que soy bien reconocido por lo que he estudiado. Soy bien remunerado para mis funciones.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

Hay momentos en que nos descarrila alguien pero se trabaja con eso.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Cada quien sabe su función.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Nos mandan a capacitarnos pero a veces la gente no se esmera, dan charlas y capacitaciones.

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

En mi línea es así: consejo de administración, presidente, gerente general, gerente de logística y gerente administrativo, que soy yo.

**SATISFACCIÓN LABORAL**

**1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  ) ¿Porque?

Porque me encanta lo que hago y qué bonito hacer lo que me gusta y que me paguen.

**2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Por lo mismo, porque me gusta lo que hago.

**3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Porque hay políticas, yo pregunto sugerencias, me las hacen saber y si dan resultado son bienvenidas.

**4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Siento orgullo al decir dónde trabajo y le soy fiel a la marca.

**5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Estímulos no económicos.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuál?

Me gustaría que me dijeran que me van a mandar a una capacitación al extranjero.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Voy por 25 años acá en la empresa y he visto llegar a muchos jefes míos, el de ahorita es joven, tiene ocho años en la empresa pero uno como jefe, él me valora y ha tenido la humildad de preguntar.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Porque cumplo con lo mío y los resultados son los que cuentan.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

A veces por el tiempo no es fácil pero se necesita aprender cada día, por ejemplo hay capacitaciones de cuarenta y ocho horas y no se puede estar en toda.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Han servido en la práctica de mi trabajo.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Porque somos una empresa que debe estar siempre en su puesto y en sus tareas.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Necesitamos aprender algo nuevo para ponerlo en práctica.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Aquí yo soy el desordenado, ni el ordenanza me puede limpiar mi escritorio porque solo yo sé cómo tengo mis cosas acá, es algo que tengo que resolver.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuáles?

Siempre que tenemos un problema, hablo y me dan la solución.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Me siento cómodo en el lugar que estoy, me siento bien.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

No actualmente, tuve problemas de anónimos de renta ero nunca pasó nada.

**DESEMPEÑO LABORAL**

**1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

Proyección de producto por venir, artículos nuevos y fechas de vencimiento.

**2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Realmente eso yo lo he aprendido.

**3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

No hay nada perfecto, siempre hay algo que se le puede escapar a uno.

**4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Sí las dan, pero uno no las aprovecha, en Sonsonate hay más oportunidades. Yo fui a estudiar informática pero también hay de inglés.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Porque me encanta, aunque ya me cansé.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Por las necesidades que hay de sacar adelante el centro de distribución.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Algunas decisiones de lo que se va a hacer.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Siento que n el día a día es raro, a veces sí se cometen pero ya sabemos el mecanismo de trabajo.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cuáles?

Por ejemplo, una vez en el programa vaso de leche me tocó agarrar el camión y llevar el producto al centro escolar, no me compete pero lo he hecho.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Cada uno sabe sus funciones diarias.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

Se dan caso, pero es raro. Cuando esto pasa solo se les llama la atención.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Si no hago una buena planificación, afecta a bodega y así hasta llegar a los clientes

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Depende las situaciones que se han dado, a veces la gente no ha hecho lo adecuado.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Hay grupitos buenos y otros que hay que orientar, no hay nada perfecto y nadie es igual, hay que aprender a tratarlos.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Por ejemplo si alguien tiene un problema como que se le haya quedado un camión, yo me encargo de hablarle al mecánico o si necesita algo se lo llevo.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Los problemas los tratamos de solucionar, algo como el reloj marcador o falta de horas extras. Depende el caso es una amonestación verbal y si ya es grave ellos intervienen, puede incluso llegar a despido.

## **ADMINISTRATIVOS**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

**1. ¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

**Sujeto #1**

Si ( **x** ) No ( ) ¿Por qué?

Nos da confianza de hacer sugerencias en el trabajo, se interesa por nosotros, podemos pedir permisos familiares y no tenemos quejas.

**Sujeto #2**

Si ( **x** ) No ( ) ¿Por qué?

Tenemos un jefe abierto, aquí uno puede expresar las incertidumbres, dan libertad para realizar el trabajo mientras se cumple la meta.

**2. ¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Es una empresa que cumple con los estándares, no los recuerdo pero son útiles.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Cuando hay una misión hay que ponerlo en práctica no que solo este ahí. Y hay que compartirla con los compañeros.

**3. ¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Trabajamos en equipo.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Porque se confía en el personal que se tiene y eso motiva.

**4. ¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Como deber mío tengo que cumplirlas.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

En toda institución de gobierno o privada siempre hay reglas y si no se cumplen estaríamos desobedeciendo y no haríamos bien el trabajo.

5. **¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

No tenemos normas, como un equipo compartimos.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

No meternos o imponer puestos en los lugares de trabajo, que cada cosa este en el lugar que corresponden y decirnos con un buen modo las cosas.

6. **¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Nos dan todo el equipo que usamos, una sugerencia la aceptan.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Son normas establecidas, si uno no cumple correctamente comete errores, hasta puede perder el trabajo.

7. **¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

La responsabilidad y la puntualidad es parte de mi persona, tengo que estar aquí a las ocho.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Es importante cuando uno demuestra buenos valores, si uno tiene mala actitud, la empresa tendrá mala imagen.

**8. ¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Nos dan bono, aguinaldo y si pedimos un permiso no nos lo niegan.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Incentivos económicos, pero una felicitación también motiva.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Siento que tengo un sueldo apto para mi puesto.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Tengo buena paga según mi puesto y si trabajo extra me lo pagan.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

Es un equipo y si yo necesito algo me ayudan.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

El trabajo en equipo se establece más que todo cuando a alguien le falta hacer algo y yo no estoy haciendo nada. Se le concientiza a la gente que eso debe hacerse para estar en armonía.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Ya tengo veintiocho años de estar trabajando en la empresa, tengo experiencia.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

No son cosas distintas sino la misma labor día a día.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Al que lo solicite le dan permisos para estudiar.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Si alguien tiene el interés de estudiar la empresa le acomoda el horario, si hay plazas vacantes y la persona esta apta le dan la oportunidad.

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Es una empresa grande y nos entendemos con el jefe siempre.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Hay una directiva, un presidente y estatutos, todo está bien definido.

**SATISFACCIÓN LABORAL**

**1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  ) ¿Porque?

Nosotros tenemos un buen ambiente laboral.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  ) ¿Porque?

En todos los trabajos hay altibajos pero me siento bien.

**2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Hago lo mismo pero no es aburrido.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Por qué?

Al tener una tarea ya establecida, el tiempo se siente menos.

**3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

En nuestro caso no pero los jefes sí se reúnen.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Difícilmente a uno le van a preguntar, las decisiones las toman las jefaturas.

**4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque el nombre de la empresa es reconocido por lo escucho afuera de la Salud.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Portar el nombre de la empresa es algo que me motiva.

**5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Cuando se manada el trabajo o se termina algo el jefe se siente satisfecho y contento, me felicita.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Puede ser económico o una felicitación.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cómo cuál?

No es necesario, no se da.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Si hay algo que me motive voy a hacer mejor mi trabajo, que valoren mi trabajo y mi esfuerzo con una felicitación. Hubo un presidente que velaba por el trabajador él decía que si la empresa ganaba el empleado también.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Cuando se termina el trabajo nos dice gracias.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Siempre nos felicita y está pendiente.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Cuando llegamos a pedirle ayuda, él siempre nos la da.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Cuando uno solicita apoyo nos da una respuesta.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Hace tres años que tuve la última y no nos dan sobre el trabajo sino que de valores y actitudes.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

La experiencia debe ir de la mano de capacitaciones para aprender más. Las últimas capacitaciones fueron hace tres años.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

La puse en práctica pero siempre hay cosas que se olvidan.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Las capacitaciones fueron para mejorar el trabajo en equipo.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Acá en Santa Ana no, en Sonsonate sí.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Si alguien quiere superarse la empresa da la oportunidad.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

No, creo que cualquiera las puede aprender.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Cuando uno tiempo de estar en la empresa aprende a hacer el trabajo y si las brinda pero no son muchas.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Tengo todo lo que necesito para realizar mi trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

En ocasiones se han solicitado recursos pero no los hay, a veces se brindan pero se tardan en darlos.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuáles?

La computadora, archivos, papelería, calculadora, etcétera.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuáles?

Hubo un tiempo en que teníamos lo que se necesitaba y otros en los que ha costado más, por ejemplo computadora, calculadora, escáner, fotocopiadora, impresora y papelería.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Tengo aire acondicionado, buen espacio y tengo todo lo necesario.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Tengo una oficina con aire acondicionado, espacio privado y nos llevamos bien todos los compañeros.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Nunca siento que me ponga en riesgo.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

No me genera mayores inconvenientes.

**DESEMPEÑO LABORAL**

**1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Plan de trabajo y presupuestos en mi área.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

Por ejemplo:

Uno los conoce a veces, pero generalmente solo nos informan de las indicaciones.

**2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

En Sonsonate está la casa matriz donde está el departamento de informática y cualquier cosa les pedimos ayuda y nos la dan.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Cuando es necesario he ido pero por lo demás uno va aprendiendo con el tiempo.

**3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por los años que tengo ya conozco bien el puesto.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

El hecho de estar en la empresa aun es porque lo hago bien.

**4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Nunca he visto la necesidad por el tiempo pero quien lo solicita sí.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Si las brinda.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Solo cuando el tráfico me retrasa.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Es parte de la disciplina de uno cumplir con el horario de entrada y de salida.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Ya tengo el conocimiento de lo que voy a hacer a diario.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque uno ya tiene establecido lo que debe hacer.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Por ejemplo hoy tengo que mandar planillas a Sonsonate porque mañana no reciben, por eso intento hacer el trabajo en el tiempo establecido.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Hacer lo mejor que uno puede en el menor tiempo posible.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Uno se equivoca, a veces pongo algún número equivocado o pone otro proveedor, siempre hay errores pequeños.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

A veces es por negligencia de uno, por no poner el debido interés a la tarea.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cuáles?

Solamente las que me tocan.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cuáles?

En ocasiones estamos cortos de personal y cubrimos lo que el otro compañero está haciendo.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

Inventarios, escanear documentos, fechas de cierre de planillas, fechas de proveedores y otras.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo?

La mayoría de veces está todo muy bien organizado.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

Amonestación no, a mi jefe le llamarían la atención y él a mí.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

Por ejemplo:

Hay ocasiones que hay algunas cosas que cumplir y no se dan, a veces son verbales y cuando es demasiado grave puede hasta llegar al despido.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por ejemplo si no mandamos planillas, nos quedamos sin fondos en la caja chica y los empleados sin pago.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Hay cosas que debo tenerlas listas a una hora y si no las tengo genero un atraso.

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

A veces uno está deprimido o algo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Para darle una buena armonía al grupo. Hay que dejar los problemas de casa afuera de la empresa.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Él me ayuda o nos ayudamos.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Cada quien tiene su forma de pensar, uno puede hacer sentir mal a otro pero son cosas que se pueden arreglar.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Casi nunca se da, pero cuando se puede sí lo hago.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Cuando hay personal recién ingresado uno tiene que explicarles ciertas funciones y como se hacen.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

En nuestro caso sería con el jefe, ya cuando él lo reporta sí; de lo contrario todo se resuelve acá hablando entre el jefe y el empleado.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Cuando son cosas graves, dependiendo la gravedad puede ser verbal, escrito o hasta despido.

## OPERATIVOS

### CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **¿La organización es un lugar muy dinámico y hace hincapié en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación?**

#### **Sujeto #1**

Si ( **x** )      No (   )      ¿Por qué?

Cada quien tiene un rol específico, para probar otros puestos enseñan si no se puede y dan la confianza para que uno participe para esos puestos.

#### **Sujeto #2**

Si ( **x** )      No (   )      ¿Por qué?

Lo toman en cuenta a uno.

2. **¿Comparte usted la misión, visión y objetivos de la organización?**

#### **Sujeto #1**

Si ( **x** )      No (   )      ¿Por qué?

Lo que uno hace y desempeña va orientado a la misión y visión.

#### **Sujeto #2**

Si ( **x** )      No (   )      ¿Por qué?

Nos involucran y nos dan charlas.

3. **¿La organización se caracteriza por una confianza mutua en el grupo de trabajo?**

#### **Sujeto #1**

Si ( **x** )      No (   )      ¿Por qué?

Porque si tenemos un problema nos auxiliamos entre nosotros y con el jefe.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Nos toman en cuenta en actividades y trabajos.

**4. ¿Acepta usted las reglas establecidas por la cultura de la institución?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Eso me rige en mi área laboral.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Siempre hay que someterse a las reglas, sino incurre en falta que puede incluso llegar al despido.

**5. ¿Existen normas al interior de los grupos de trabajo que determinan el grado de aceptación en ellos?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Productos que no se van a poner cuando se prepara para distribución.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) Por ejemplo:

Sí pero no todas se saben, por ejemplo yo puedo dejar en cualquier lado mis cosas y sé que nadie las va tocar pero en otras áreas no sé.

6. **¿Las reglas y políticas que la organización establece permite el funcionamiento adecuado en el interior de la misma?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Porque si no estuvieran no funcionaría, sería un desorden por la cantidad de personas que hay.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Cuando uno trabaja apegado a una normativa no hay ningún problema.

7. **¿Considera necesario compartir los valores de la organización para mantener la eficiencia y calidad de servicio?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Si no le explica bien a las personas nuevas que entran, cambiaría el rumbo de lo que hacemos.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Siempre nos retroalimentan, el jefe lo incentiva a uno pero no dicen lo que se hace bien o mal.

8. **¿La organización reconoce o recompensa de alguna manera el desempeño destacado de los empleados?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Con permisos cuando se tiene alguna emergencia.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

El gran premio es que me tengan trabajando aquí todavía y eso hay que valorarlo.

**9. ¿La organización facilita una remuneración justa acorde a la labor que realiza?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Va de acuerdo a lo que uno desempeña.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cómo?

Uno se apega al sueldo mínimo establecido por la ley.

**10. ¿Existen actitudes de colaboración, entusiasmo, unidad y trabajo en equipo en la organización?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

Cuando ya terminamos se le ayuda a los demás por ejemplo a despachos.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Cuáles?

Se ve bastante trabajo en equipo por ejemplo mi compañero me ayuda y yo le ayudo a él.

**11. ¿Hay claridad en relación a las tareas que realiza en su área de trabajo?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

En el momento que entramos nos dan nuestra misión, lo que vamos a hacer.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Uno sabe lo que tiene que hacer por el tiempo que tiene en la empresa.

**12. ¿La institución se interesa y apoya su progreso y desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Entre mayor desempeño, mayor oportunidad tenemos de un mejor puesto.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿Por qué?

Ahora hay espacios por si alguien quiere estudiar, solo se habla con el jefe y él mueve los horarios.

**13. ¿Las líneas de mando dentro de la institución están bien definidas?**

**Sujeto #1**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Jefe, jefe inmediato y bodeguero.

**Sujeto #2**

Si (  ) No (  ) ¿De qué manera?

Presidencia, junta de vigilancia, jefes, jefes inmediatos y así.

## SATISFACCIÓN LABORAL

### 1. ¿Se siente bien trabajando para esta institución?

#### **Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( ) ¿Porque?

No me exigen más de lo que debo realizar.

#### **Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( ) ¿Porque?

La empresa me ha dado mucho, me ha permitido una estabilidad y así poder sacar adelante a mis hijos.

### 2. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?

#### **Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Siempre hay o pasa algo diferente.

#### **Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Me gusta mi trabajo, me gusta lo que hago y por eso no paso aburrido, siempre hay espacios en los que dialogo con alguien.

### 3. ¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes?

#### **Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

En reuniones se puede sugerir y lo aplican.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Dentro del depósito sí, en la planta central no sé.

**4. El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque es una empresa reconocida.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

No cualquiera goza la oportunidad de estar en una empresa reconocida y de tanto renombre.

**5. ¿Es incentivado por sus aciertos?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Se me felicita o agradece cuando hago un buen trabajo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Siempre me dan algunas palabras como trabajo bien hecho o así hay que hacerlo.

**6. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Cuando se pide descansos o permisos para un día.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuál?

Siempre, uno como persona se siente bien con eso.

**7. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

La confianza que mi jefe me da.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Con el hecho que cuando uno está enfermo y regresa le dicen que hizo falta o algo así.

**8. ¿Su jefe lo hace sentir incapaz si usted le pide ayuda?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Porque de ser así, yo no tuviera un avance.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Nunca ha pasado.

**9. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Hay ciertas cosas que no se nos explican y las aprendemos en el camino.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

En toda empresa creo que deberían de capacitarnos bien. Es una motivación más.

**10. Cuando necesita capacitación para especializarse en su labor ¿ha sido satisfecha?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Ya después de la capacitación, a la hora de laborar, se pone en práctica.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Sí, de diversos temas; uno ve en lo que falla y ve lo que hay que corregir.

**11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Se van subiendo cargos según el desempeño cuando hay plazas.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Muchos compañeros en Sonsonate están aprovechando esto.

**12. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿es necesaria la formación especializada?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Por qué?

Porque las labores que hago no necesitan mucha lógica.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Es algo que se sabe cómo hacer, no es algo complicado pero se hacen varias cosas, no solamente una.

**13. ¿Considera que las condiciones físicas, ambientales y ergonómicas de su puesto de trabajo son las óptimas en función de su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Porque brindan herramientas adecuadas para poder realizar mi desempeño.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Pero aun así, las cosas siempre se hacen y se tratan de hacer bien.

**14. ¿La organización le facilita las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo cuáles?

Por ejemplo en el cuarto frío, nos dan guantes, gorro, botas, cinturón de seguridad, suéter. Todo eso la empresa lo da.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Cómo cuáles?

Las cosas para el aseo siempre están, cosas como escoba, trapeadores y eso.

**15. ¿Su espacio de trabajo le genera comodidad?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Porque no es reducido y tenemos libertad para desarrollarnos.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

No se siente tan estresado uno, hay días que hay que salir y ver los camiones, depende lo que se haga.

**16. ¿Considera que debido al lugar en el que está situada la organización ocasiona algún tipo de inconveniente que ponga en riesgo su seguridad personal?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

Hay veces que se dejan los productos en cestas defectuosas y nos caen, en cuanto al lugar no, es tranquilo.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿De qué manera?

A mí en lo personal no.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

### **1. ¿Conoce los programas de trabajo de su institución?**

#### **Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

Por ejemplo:

Nunca nos las dan a conocer.

#### **Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

Por ejemplo:

No, eso no nos lo hacen saber.

### **2. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de su trabajo?**

#### **Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Mediante otro compañero que me enseña o me dice cómo.

#### **Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Nunca, yo no recibo.

**3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

No se necesita mucha lógica, uno se va guiando.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Uno siempre viene dispuesto al desarrollo de su trabajo.

**4. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Si alguien estudia, ellos acomodan el horario para poder ir.

**Sujeto #2**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Como cuáles?

Lo he visto con otras personas y por mi edad no he querido ninguna, prefiero que los jóvenes vayan pero creo que si lo solicitara lo aprueban.

**5. ¿Cumple con su horario de trabajo sin mayores interrupciones?**

**Sujeto #1**

Siempre (  ) Casi Siempre (  ) A veces (  ) Casi Nunca (  ) Nunca (  )

¿Por qué?

Todo está determinado en cuánto tiempo ocupamos.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Procuro estar antes de mi horario para no generar inconvenientes.

**6. ¿Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

No hay tanta presión, uno va consciente a lo que va.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Yo siempre lo hago antes que me lo indiquen porque no me gusta que me anden señalando, siempre hay algo que hacer.

**7. ¿Establece objetivos propios en su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Como cuáles?

Nunca me he puesto un objetivo claro de lo que quiero.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Como cuáles?

Hacer mis tareas temprano y hacerlas bien, hacer un sinfín de cosas.

**8. ¿Comete algunos errores al realizar su trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Todos somos humanos y un error lo comete cualquiera por ejemplo no chequear producto o entregarlo mal a la ruta.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

A veces uno anda con cosas en la mente, cosas que se tienen que hacer más tarde.

**9. ¿Realiza tareas que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿Cuáles?

Ya está bien programado lo que se tiene que hacer.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( **x** ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cuáles?

Por ejemplo, por la tarde me toca revisar los camiones para ver que traigan todo, herramientas, llanta de repuesto, ver que no vengán golpeados y si vienen así hay que tomar fotos para mandarlas a Sonsonate, antes me tocaba salir incluso hasta Soyapango a traer cosas pero ya no es así.

**10. ¿El trabajo en su área o línea está organizado?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

El grupo se divide entre lácteos y jugos, y preparamos rutas y productos.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Cada quien tiene establecidas sus áreas y sabemos lo que hacemos.

**11. ¿Si una labor no se realiza en el tiempo establecido existe algún tipo de amonestación por parte de la organización?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

Por ejemplo:

No hay límite de tiempo para hacer el trabajo, si algo no se termina se tiene que poner hasta mañana.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

Por ejemplo:

No, gracias a Dios a mí nunca me ha pasado y por eso no tengo el conocimiento.

**12. ¿Si su trabajo no se realiza apropiadamente, afecta el de los demás?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( **x** ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Cuando se manda producto equivocado en la ruta.

**Sujeto #2**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( **x** ) Nunca ( )

¿Por qué?

Casi nunca pero debo tratar de hacer las cosas lo mejor que se pueda y lo más rápido.

**13. ¿En su trabajo, tiene una actitud de amabilidad con sus compañeros de trabajo y usuarios?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Por el mismo respeto que existe.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Es trabajo de uno y porque así lo tratan a uno.

**14. ¿Existe un ambiente de colaboración entre su grupo de trabajo?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

Todos nos apoyamos en las labores.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Por qué?

En base a la amistad y la relación que uno tiene con ellos.

**15. ¿Auxilia a sus compañeros de trabajo si estos tienen dificultades al realizar su labor?**

**Sujeto #1**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Ayudándoles en lo que haga falta y si no saben les enseñamos.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿Cómo?

Cuando les puedo echar la mano, les ayudo siempre que tengo la oportunidad.

**16. ¿Interviene la organización a través de Recursos Humanos en los problemas que se generan entre los empleados para buscar la mejor solución a ello?**

**Sujeto #1**

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( **x** )

¿De qué manera?

Aquí con el jefe nos entendemos, a través del dialogo.

**Sujeto #2**

Siempre ( **x** ) Casi Siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

¿De qué manera?

Aquí el jefe es quien resuelve pero es raro que algo suceda, solo si es necesario me imagino que intervienen.