

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN: EN RECURSOS HUMANOS

“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA MICROEMPRESA CONTADORES, AUDITORES & ASOCIADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE (CONAUDI S.A. DE C.V.). UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”

PRESENTADO POR:

ANDREA RAQUEL LANDAVERDE RIVERA L10803

ERIKA BEATRIZ FUENTES RAMÍREZ L10803

FÁTIMA YESENIA DOMÍNGUEZ DE LA CRUZ L10803

SEPTIEMBRE 2022

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vice-Rector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcuénaga López.

Vice-Rector Administrativo: Ing. Juan Rosa Quintanilla

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Coordinador General de Grado: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Docente Asesora: Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz.

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Lic. Rocío Margarita Tejada Miranda

SEPTIEMBRE 2022

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso y a la Virgen de Guadalupe, por guiarme, por ser mi fortaleza y cuidarme siempre; por darme sabiduría y permitirme alcanzar mi meta.

A mis padres, Rigoberto Fuentes pero sobre todo a María Esperanza Ramírez por todo el amor e infundir en mí el deseo de superación, por motivarme e inculcar principios, valores, y apoyo incondicional en todo momento de mi vida. **A toda mi familia**, En especial a mi hermana María Yaquelyn Fuentes, y mi hermano Rigoberto Alexander Fuentes, por su apoyo y confianza incondicional y estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida brindándome su cariño y consejos que necesitaba para seguir adelante.

Erika Beatriz Fuentes Ramírez

Agradezco primeramente **a Dios**, por permitirme haber llegado hasta el final de este logro de mi carrera profesional brindándome la salud, sabiduría y perseverancia para poder enfrentar toda adversidad. **A mis padres** María Dolores de la Cruz y Manuel Domínguez, por ser ese apoyo, amor y fortaleza incondicional durante todo el tiempo de estudio que sin importar las circunstancias en las que nos encontrábamos siempre fueron la motivación para que yo saliera adelante. **A mis dos hermanos** incondicionales Manuel Domínguez, por estar al pendiente mío y Ricardo de la Cruz, por estar dispuesto siempre a brindarme sus conocimientos que en la carrera fueron parte fundamental.

Fátima Yesenia Domínguez de la Cruz

La culminación de una de las metas más importantes de mi vida, ha sido posible principalmente gracias a Dios por darme la sabiduría y permitirme concluir satisfactoriamente mis estudios, reconociendo que sin ÉL no hubiese sido posible, a mis padres Víctor Landaverde y Mayra Rivera a quienes honro por ser siempre mi pilar y por enseñarme que a través del esfuerzo y dedicación es como se logran todos los objetivos que nos planteamos, así como a mis seres queridos por el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de estos años principalmente a mi hermana mayor Karen Landaverde, además por siempre animarme a seguir adelante para poder cumplir mis sueños y el inicio de mi vida profesional.

Andrea Raquel Landaverde Rivera

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA CONTADORES, AUDITORES & ASOCIADOS, S.A DE C.V. Y MARCO REFERENCIAL DEL CLIMA LABORAL	1
A. ASPECTOS GENERALES DE CONAUDI, S.A DE C.V.	1
1. ANTECEDENTES	1
2. FILOSOFÍA DE CONAUDI, S.A. DE C.V.	1
3. MARCO LEGAL	4
4. CLASIFICACIÓN.....	9
B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	9
1. ANTECEDENTES	9
2. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
3. CLIMA LABORAL VRS CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
4. IMPORTANCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
5. OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	14
6. CARACTERÍSTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	14
7. TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
7.1. TEORÍA DE LIKERT	16
7.2. TEORÍA DE LITWIN Y STINGER (1978)	17
7.3. TEORÍA DE PRITCHARD Y KARASICK (1973)	18
7.4. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE ABRAHAM MASLOW	19
7.5. TEORÍA X, TEORÍA Y DE DOUGLAS MCGREGOR	20
8. DIMENSIONES Y MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
8.1 DIMENSIONES	21
8.2 MEDICIONES	23
C. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS CONCEPTOS	27
1. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	27
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	27
1.2 LIDERAZGO	28
1.3 COMUNICACIÓN.....	29
1.4 PARTICIPACIÓN	29

1.5 TOMA DE DECISIONES.....	29
1.6 MOTIVACIÓN	30
1.7 RECOMPENSA.....	30
1.8 INCENTIVOS	31
1.9 TRABAJO EN EQUIPO.....	31
1.10 SATISFACCIÓN.....	31
D. OTROS CONCEPTOS IMPORTANTES.....	32
1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	32
2. ORGANIGRAMA.....	32
3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	34
4. POLÍTICAS	35
5. PLAN DE CAPACITACIÓN	35
6. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	36
7. SELECCIÓN DEL PERSONAL	36
8. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	36
9. MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	36
10. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	38
10.1 BENEFICIOS	38
10.2 TÉCNICAS.....	39
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL DE LA MICROEMPRESA CONTADORES, AUDITORES & ASOCIADOS, S.A. DE C.V	40
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
1. GENERAL	40
2. ESPECÍFICOS	40
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
C. DISEÑO METODOLÓGICO	41
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ..	41
2.1 TÉCNICA	41
2.2 INSTRUMENTOS	42
D. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	42
1. PRIMARIAS	42
2. SECUNDARIAS	43

E. UNIDADES DE ANÁLISIS	43
1. OBJETO DE ESTUDIO	43
F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	43
1. CENSO	43
G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	44
1. TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	44
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS.....	44
H. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONAUDI S.A. DE C.V.....	44
1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	44
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
3. LIDERAZGO	45
4. COMUNICACIÓN.....	46
5. TRABAJO EN EQUIPO.....	46
6. INCENTIVOS	47
7. CAPACITACIÓN	47
8. MOTIVACIÓN	48
9. SATISFACCIÓN.....	48
I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
1. CONCLUSIONES.....	49
2. RECOMENDACIONES	50
CAPITULO III PROPUESTAS DE MEJORAS CON EL FIN DE AUMENTAR LA CALIDAD DEL CLIMA LABORAL Y FORTALECER EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN CONAUDI, S.A. DE C.V.....	
51	51
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	51
1. GENERAL	51
2. ESPECÍFICOS	51
B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	52
C. PROPUESTA DE MEJORA PARA CLIMA LABORAL DE CONAUDI S.A. DE C.V.....	52
1. PROPUESTA DE REUNIONES EFECTIVAS	54
1.1 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	54
1.2 PASOS GENERALES PARA EL PROCESO DE REUNIONES EFECTIVAS	54
1.3 MODELO DE CHECKLIST DE REUNIONES	55
1.4 MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	55

1.5 MINUTA DE LA REUNIÓN.....	56
2. PROPUESTA DE INCENTIVOS	58
2.1 INCENTIVOS INDIVIDUALES	58
2.2 INCENTIVOS GRUPALES.....	59
3. PROPUESTA DE RECONOCIMIENTOS.....	60
4. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA CONAUDI S.A. DE C.V.	61
5 DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	87
6. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN CONAUDI S.A. DE C.V.	89
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	116
1. RECURSOS HUMANOS.....	116
2. RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS	116
3. RECURSOS FINANCIEROS	117
4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS.....	118
5. CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE CONAUDI S.A. DE C.V.

ANEXO N°2 ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE CONAUDI S.A. DE C.V.

ANEXO N°3 TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS DE CUESTIONARIO QUE FUE DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA CONAUDI S.A. DE C.V.

ANEXO N°4 RESPUESTAS DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA CONAUDI S.A. DE C.V.

ANEXO N°5 REGISTRO DE ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS

ANEXO N°6 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

ANEXO N°7 CHECK LIST CONTRATACION DE PERSONAL

ANEXO N°8 MODELO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

ANEXO N°9 FICHA DE INSCRIPCIÓN A CURSO DE INSAFORP

ANEXO N°10 PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

RESUMEN

El conjunto de sentimientos y actitudes del recurso humano en las entidades determina cómo se comportan los colaboradores de forma profesional, de ahí la importancia del clima laboral. En las últimas décadas diferentes escritores a nivel global han generado teorías, las cuales han permitido establecer dinámicas y procesos en muchos tipos de empresas.

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin quien concluyó que el comportamiento humano depende de la situación donde ocurre la conducta, por lo tanto, la investigación se orienta a la realización del análisis del clima laboral a CONAUDI, S.A. de C.V. entidad salvadoreña cuya finalidad principal es la prestación de servicios contables, debido a que presenta problemas de insatisfacción porque no se cuenta con estímulos que motiven al personal; es importante que la empresa ponga atención a este tema, dado que incide directamente en los aspectos emocionales y psicológicos de los colaboradores.

El objetivo es evaluar e identificar cómo influye en el entorno el personal, analizando los factores que intervienen en el desempeño laboral y determinar qué cambios o acciones de mejora se pueden realizar en las áreas de trabajo.

Se utilizó un diseño metodológico que aportó a la recolección de datos, donde el universo de estudio constó de los siete colaboradores activos, con la utilización de una entrevista realizada al director ejecutivo y un cuestionario dirigido a los seis empleados, obteniéndose datos que fueron procesados en cuadros tabulares. El diagnóstico permitió conocer deficiencias en los siguientes elementos: Motivación, Satisfacción, Incentivos, Comunicación, Liderazgo y Estructura Organizacional, los cuales deben superarse para mejorar la situación actual en la entidad.

Entre las principales conclusiones tenemos:

1. Existen factores que desfavorecen las condiciones laborales afectando directamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

2. La comunicación necesita ser mejorada porque la fluidez de este vínculo influye directamente en el clima laboral.
3. La motivación se ve influenciada por la falta de reconocimientos laborales que tiene cada colaborador.
4. Se determinó que no tienen estructurado el organigrama.
5. La filosofía organizacional no se encuentra en un lugar visible para los empleados
6. La entidad no cuenta con planes de capacitación y desarrollo para sus empleados.

Las principales recomendaciones son:

1. Aplicar técnicas que permitan analizar el clima laboral para detectar si existen problemas internos que afectan a los colaboradores.
2. Se sugiere mejorar la comunicación, desarrollando un modelo de check list para reuniones efectivas.
3. Se recomienda implementar reconocimientos e incentivos que vayan enfocados a la motivación de los empleados.
4. Se sugiere establecer las líneas de mando, asociando las tareas y responsabilidades, mediante el manual de organización.
5. Se sugiere hacer de conocimiento del personal la filosofía organizacional, para que estos, además de conocerla la puedan visualizar mediante rótulos en un lugar estratégico de la empresa.
6. Se recomienda a la entidad realizar un plan de capacitación enfocado a cada una de las necesidades, invirtiendo en la formación profesional de los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es de gran importancia, permite estudiar los elementos que afectan el desempeño de las personas, por tal razón las entidades deben interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus colaboradores y les permita alcanzar los objetivos estratégicos, además, está relacionado con la motivación del empleado debido a que afecta directamente en la satisfacción al estar dentro de un entorno agradable que les permita responder a los estímulos y colaborar con sus superiores de forma que puedan alcanzar con mayor facilidad la realización de metas comunes, donde el evaluar y mejorar es la clave para el rendimiento y los resultados.

Por lo tanto, el presente trabajo está orientado a realizar un análisis del clima laboral de los trabajadores de la Microempresa Contadores, Auditores & Asociados, S.A. de C.V.

El contenido está estructurado por tres capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I “Generalidades de la Microempresa Contadores, Auditores & Asociados, S.A de C.V. y marco referencial del clima laboral” donde se dan a conocer los aspectos generales y marco conceptual del tema.

En el capítulo II “Diagnóstico de la Situación Actual del Clima Laboral de la Microempresa Contadores, Auditores & Asociados, S.A. de C.V”, se desarrolló la metodología, como las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizaron en la investigación de campo en donde se obtuvieron datos necesarios para realizar el análisis de la situación actual de CONAUDI S.A. de C.V., identificando como los colaboradores perciben el entorno laboral de acuerdo a los factores que inciden en él, estableciendo las conclusiones y recomendaciones para mejorar el ambiente en la entidad.

El capítulo III “Propuestas de Acciones para Mejoras, con el fin de aumentar la calidad del clima laboral y fortalecer el rendimiento de los colaboradores en

CONAUDI, S, A de C.V.” Se presentan las propuestas diseñadas con el objetivo de mejorar el clima laboral en la entidad a través de herramientas que incentiven a los colaboradores a realizar de forma positiva sus actividades diarias, como: el diseño de organigrama y manual de organización, reuniones efectivas, propuesta de incentivos y reconocimientos y plan de capacitación, lo descrito anteriormente pretende motivarlos a crecer dentro de la entidad.

CAPÍTULO I “GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA CONTADORES, AUDITORES & ASOCIADOS, S.A DE C.V. Y MARCO REFERENCIAL DEL CLIMA LABORAL”

A. ASPECTOS GENERALES DE CONAUDI, S.A DE C.V.

1. ANTECEDENTES¹

Contadores, Auditores & Asociados, S.A de C.V. la cual se abrevia CONAUDI, S.A. de C.V., cuya finalidad principal es la prestación de servicios contables, auditoría y sus materias conexas, registrada legalmente en el Centro Nacional de Registros (CNR) en el año 2019, la cual fue formada por dos socios, quienes tuvieron la iniciativa de crear la empresa con sus conocimientos en el área contable, contando actualmente con siete colaboradores: director ejecutivo, jefe de contabilidad, auditor y cuatro auxiliares contables, teniendo como objetivo brindar un servicio de calidad en el área contable y auditoría, estos están dirigidos a pequeñas y medianas empresas de todo el país, la entidad se encuentra ubicada en Calle San Antonio Abad y Boulevard Constitución N°6 San Salvador.

2. FILOSOFÍA DE CONAUDI, S.A. DE C.V.

Nombre de la empresa: “Contadores, Auditores & Asociados, S.A de C.V.”

Nombre comercial: “CONAUDI S.A. DE C.V.”

¹ Información Proporcionada por el Director Ejecutivo (accionista)

Logo empresarial:**Imagen nº1****Dirección:**

La empresa inicialmente estuvo ubicada en: Calle San Antonio Abad y Pasaje Fredy, Residencial Samaria N° 6, San Salvador, posteriormente se mudaron a una mejor oficina la cual se encuentra en: Calle San Antonio Abad y Boulevard Constitución N°6, San Salvador, El Salvador.

**Imagen nº 2**

Giro: Actividades de contabilidad, Auditoría Fiscal, Auditoría Financiera y Auditoría Forense.

Teléfono: 2527-2130, 6029-7806.

Correo electrónico: conaudi.sv@gmail.com

Naturaleza: Servicios de contabilidad y auditorías.

Fecha de constitución: 11 de febrero del 2019

Capital inicial: \$2,000.00

Misión

“Enfocar nuestras competencias en ofrecer servicios financieros innovadores, que generen valor a nuestros clientes”.

Visión

“Ser la firma Contable y Auditora Líder por ofrecer a nuestros clientes; servicios con un alto grado de ética, responsabilidad y calidad profesional”.

Valores

- | | |
|--------------------|------------------|
| 1. Integridad | 4. Innovación |
| 2. Responsabilidad | 5. Transparencia |
| 3. Calidad | 6. Honestidad. |

Entre los servicios que ofrece se encuentran:

1. Elaboración y Legalización de Sistemas Contables.
2. Autorización de Libros de IVA, Administrativos y Contables.
3. Contabilidad General.
4. Auditoría Financiera, Fiscal y Forense.
5. Consultoría y/o Asesoría financiera, Mercantil, Fiscal y Laboral.
6. Trámites en todas las entidades de gobierno (Alcaldías, CNR, Ministerio de Hacienda, etc.)
7. Instituciones Financieras y No Financieras.

3. MARCO LEGAL².

<p>Constitución de la República de El Salvador.</p>	<p>Decreto No. 38. Diario Oficial 234, Tomo N°281. Año: 1983.</p>	<p>Establece el marco regulatorio relacionado con los derechos y obligaciones de los ciudadanos de una nación, así como el libre derecho a asociarse de cada individuo.</p> <p>Art. 38.- El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.</p> <p>Art. 115.- El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.</p>
<p>Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoria.</p>	<p>Decreto No. 828. Diario Oficial 42, Tomo N°346. Año: 2000.</p>	<p>La empresa cumple esta ley porque se dedica a servicios contables, por lo tanto accionistas y empleados están regidos por ella, se establece desde que las personas pueden ejercer, atribuciones, prohibiciones, infracciones y sanciones.</p>
<p>Código de Comercio de El Salvador.</p>	<p>Decreto No. 671. Diario Oficial 140, Tomo N°228, Año: 1970.</p>	<p>Art. 10.- Son comerciantes los que teniendo capacidad para contratar hacen del comercio su profesión habitual, y las sociedades mercantiles.</p> <p>Art. 126.- En las sociedades de capitales, la calidad personal de los socios o accionistas no influye de modo esencial en la voluntad de asociarse. Su capital se divide en partes alícuotas, representadas por títulos valores llamados acciones.”</p>

² Decretos y años, han sido obtenidos de la página web: www.asamblea.gob.sv

		<p>Art. 411.-Son obligaciones del comerciante individual y social:</p> <p>I- Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.</p> <p>II- Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código.</p> <p>III- Depositar anualmente en el registro de comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondientes al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.</p> <p>IV- Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.</p> <p>La entidad cumple el presente código desde el momento de su constitución, administración y todo aspecto legal relacionado con lo mercantil.</p>
<p>Código Tributario de El Salvador.</p>	<p>Decreto No. 230. Diario Oficial 241, Tomo N°349, Año: 2000.</p>	<p>La empresa cumple el código antes expuesto con todas las responsabilidades fiscales y tributarias en relación con la documentación respectiva que debe usar, desde facturas, comprobantes de crédito fiscal, entre otros que sirvan para respaldar todo tipo de actividad económica relacionada con el giro al que esta se dedica.</p> <p>Art. 33.- Para efectos del cumplimiento de las obligaciones tributarias, los sujetos pasivos se identificarán con el nombre y apellidos, razón social o denominación, según corresponda,</p>

		<p>conjuntamente con el número de identificación tributaria que disponga la Administración.</p> <p>Art. 87.- Son datos básicos del Registro los siguientes: a) Nombre, denominación o razón social del contribuyente; b) Nombre comercial del o los establecimientos; c) Número de Identificación Tributaria y Número de Registro de Contribuyente; d) Actividad económica; e) Dirección para recibir notificaciones a los efectos del artículo 90 de este Código y domicilio tributario; f) Nombre del representante legal o apoderado; y, g) Dirección de la casa matriz, establecimientos y bodegas.</p> <p>Art. 94.- Las declaraciones tributarias deberán presentarse en los lugares y plazos establecidos en las leyes tributarias respectivas. La Administración Tributaria podrá disponer la recepción de las mismas a través de otras entidades públicas o privadas, incluidas las Instituciones bancarias. Contenido de las declaraciones tributarias</p>
<p>Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).</p>	<p>Decreto No. 296. Diario Oficial 143, Tomo N°316, Año: 1992</p>	<p>La entidad cumple la ley antes mencionada porque mensualmente elabora y efectúa el respectivo pago de la declaración correspondiente al formulario F-7, así mismo reflejar el IVA que paga la empresa cuando adquiere cualquier bien o servicio. En caso de incumplir la normativa legal respectiva obtendrá sanciones entre las cuales se encuentran en los artículos 249A y 250A del Código Penal.</p>

<p>Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR). Reforma: Decreto No. 95. Diario oficial No. 236, Tomo No. 409. Año: 2017.</p>	<p>Decreto No. 134. Diario Oficial 242, Tomo 313, Año: 1991.</p>	<p>La entidad cumple la mencionada ley donde cada mes se elabora la declaración correspondiente al formulario F-14, en relación ISR, en base a los ingresos netos provenientes de su actividad económica. En caso de incumplir la normativa legal respectiva obtendrá sanciones entre las cuales se encuentran en los artículos 249A y 250A del Código Penal.</p> <p>Art. 13.- Para los efectos del cálculo del impuesto:</p> <p>a) La renta obtenida se computará por períodos de doce meses, que se denominarán ejercicios de imposición. Las personas naturales y jurídicas, tendrán un ejercicio de imposición que comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre.</p> <p>b) Cuando el sujeto obligado dejare de existir o se retirare definitivamente del país terminando sus actividades económicas en él, antes de finalizar el ejercicio de imposición correspondiente, se deberá liquidar el impuesto sobre la renta que corresponda a la obtenida en dicho período;</p> <p>c) La renta se presume obtenida a la medianoche del día en que termine el ejercicio o período de imposición correspondiente;</p> <p>d) Cada ejercicio o período de imposición se liquidará de manera independiente del que le precede y del que le siga, a fin de que los resultados de ganancias o de pérdidas no puedan afectarse por eventos anteriores o posteriores en los negocios o actividades del contribuyente, salvo las excepciones legales.</p> <p>Art. 51.- El pago del impuesto deberá efectuarse dentro del plazo de cuatro meses siguientes al vencimiento del</p>
---	---	---

		<p>Ejercicio o período de imposición de que se trate, mediante el mandamiento de ingresos elaborado por el contribuyente en formulario proporcionado por la Dirección General de Impuestos Internos.</p> <p>El mandamiento de ingreso se presentará en las colecturías del servicio de tesorería, o en los lugares señalados por la Dirección General.</p> <p>El Ministerio de Hacienda, mediante acuerdo, podrá autorizar lugares diferentes para la presentación de las liquidaciones del impuesto y del pago respectivo.</p>
<p>Código de Trabajo de El Salvador. Reforma: Decreto No. 407. Diario Oficial 176, Tomo 424, Año: 2019</p>	<p>Decreto N°15, Diario Oficial 142, Tomo 236, Año 1972.</p>	<p>La entidad se rige por este código debido a que regula las relaciones entre patrono y empleado, según lo relativo al salario, jornada de trabajo, días de asueto, descanso, vacaciones.</p> <p>Jornada de trabajo Art. 89.- La iniciación, duración y terminación de la jornada ordinaria de trabajo podrá variar según la índole de las labores, necesidades o urgencias del trabajo, la época del año o cualquiera otra causa justa; pero en ningún caso podrá exceder de ocho horas diarias ni la semana laboral de cuarenta y cuatro. Todo trabajo realizado en exceso de la jornada ordinaria o de la semana laboral, será considerado trabajo extraordinario y deberá ser remunerado con el salario ordinario más el ciento por ciento de dicho salario. En las explotaciones en que por costumbre se labore con jornada o semana laboral de duración inferior a la establecida en este artículo, los trabajadores conservarán inalterables sus derechos.</p> <p>Art. 127.- El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.</p>

		<p>Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.</p>
--	--	---

4. CLASIFICACIÓN.

En relación con el tipo de empresa que se utiliza para el presente estudio, es necesario que esta se clasifique según su tamaño y naturaleza, se establece partiendo de la información proporcionada por el director ejecutivo (accionista).

4.1 SEGÚN SU TAMAÑO.

Se clasifica como microempresa según su capital al poseer activos fijos menores a \$11,428.57 y por su número de empleados.

4.2 SEGÚN SU NATURALEZA.

Empresa privada, el capital es propiedad de dos accionistas cuya finalidad es obtener la mayor cantidad de utilidades posibles mediante la prestación de un servicio con fines de lucro.

B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ANTECEDENTES

El clima organizacional parte de los trabajos realizados por el psicólogo alemán Koffka en 1935 en su obra Principios de la Psicología Gestalt, quien propuso el estudio del entorno laboral, el cual fue reinterpretado posteriormente por Lewin. Adicionalmente Murray es uno de los autores básicos en el desarrollo de las teorías motivacionales; en el año 1938 planteó lo que se conoce como clima organizacional,

dicha investigación conduce al estudio de estilo de liderazgo y clima organizacional planteado por Lewin en 1939.

Cuando el término comenzó a surgir en la literatura, se utilizaba de manera indistinta con el de cultura organizacional. Los autores Porter, Lawler y Hackman, en 1975 señalan la importancia de diferenciarlos, aunque se relacionan, cada uno se enfoca en aspectos diferentes de la vida de la empresa. Esto también lo apoyan Wallace, Hunt y Richards en el año 1999 cuando expresan que los gerentes pueden tener más influencia en el clima de lo que obtengan con la cultura, el clima es una percepción global de cómo una empresa se ocupa de sus miembros y entornos, por lo tanto, sus factores son del ámbito gerencial, mientras que la cultura no.

Actualmente el clima laboral se conoce como el resultado de una evaluación a la organización, que surge de la percepción que los individuos tienen de las situaciones reales en que se desenvuelven, pudiendo en una organización existir tantos climas organizacionales como posiciones que los individuos tienen en ella. Suplementando lo anterior, Chiavenato en el año 2000 señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la entidad y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

³El concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración

³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos "El capital humano de las organizaciones", México, novena edición, año 2011, pág. 49.

comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental, una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:

- a) Se sienten bien consigo mismas.
- b) Se sienten bien en relación con las demás personas.
- c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, debido a que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes, cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

2. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los colaboradores de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que le afectan⁴

Se entiende como la percepción de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos que se realizan dentro de una entidad por parte de los empleados y las evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos, toma de decisiones, relaciones interpersonales, papeles y roles de reconocimiento, apreciaciones y

⁴ Rodríguez M. Diagnostico Organizacional, 6ª Edición, alfa omega grupo editorial S.A de C.V 2005

objetivos que ocurren en el medio laboral. Se refleja la forma en la que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado.⁵

Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.⁶

Con base a lo antes mencionado, el clima organizacional es el ambiente que existe o se genera a diario entre los miembros de la organización, por las emociones de los empleados respecto a sus actividades que pueden tener consecuencias a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la entidad.

3. CLIMA LABORAL VRS CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con la propia actividad de cada uno. Siendo un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.

Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. “Refiriéndose al ambiente interno existente entre los empleados y la empresa, y se encuentra estrechamente relacionado con su grado de motivación.

⁵ Gaito Horacio, Fronti Inés Administración de Recursos Humanos Pág. nº153.

⁶ Chiavenato (2009), clima organizacional

Siendo el clima organizacional la cualidad o propiedad del ambiente experimentado por los trabajadores de la empresa, y que influye en su comportamiento.”⁷

4. IMPORTANCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un tema importante para los encargados de la dirección de una entidad porque buscan un continuo mejoramiento en su ambiente laboral, de forma que se alcance el aumento en la productividad, sin perder de vista que el recurso humano, no es un resultado de los factores organizacionales, sino que obedece a las percepciones que tenga y el ambiente en el que se desenvuelve; para las instituciones es conveniente que los empleados se sientan bien emocional y físicamente, de ello dependerá que su organización se diferencie de otras.

De acuerdo con Brunet (2004), el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias, que, debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. Por ello, la importancia de analizar y diagnosticar el clima de una organización. A continuación, se enumeran algunas razones.

- 4.1 Permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a las organizaciones.
- 4.2 Permite iniciar y sostener un cambio que indique al investigador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 4.3 Permite seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

Con base a lo antes mencionado, el clima organizacional es importante para el éxito y evolución de las empresas. Asimismo, es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influyendo en la satisfacción del personal y en la productividad, creando un entorno confortable para desempeñar el trabajo de manera óptima, con motivación y relaciones interpersonales satisfactorias.

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “El capital de las organizaciones 3ª Edición.

5. OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 5.1 Evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores para identificar las deficiencias que impiden el obtener los resultados planificados.
- 5.2 Examinar los factores que generan conflictos y resultados negativos.
- 5.3 Establecer los parámetros que la dirección debe seguir al momento de tomar decisiones y los lineamientos para implementarlo.
- 5.4 Proponer una metodología de evaluación adecuada con el propósito de generar mayor confianza en el resultado de esta.
- 5.5 Establecer e identificar variables que afectan entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los trabajadores.
- 5.6 Diseñar el contenido de evaluación del clima organizacional como herramienta de análisis en un departamento de recursos humanos.

6. CARACTERÍSTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ⁸

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la entidad. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

⁸ Goncalves, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, diciembre 1997.

A fin de comprender mejor es necesario resaltar las siguientes características:

- a) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- b) Son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- c) Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- e) Son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- f) El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y las personas que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- g) Hacer referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- h) Ser permanente, estable, la cual siempre puede estar sujeto cambios, debido a diferentes variables estructurales.
- i) Tener un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- j) Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- k) Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa existe un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.
- l) El clima organizacional y el comportamiento de las personas tiene una estrecha relación, el primero produce un importante efecto sobre los trabajadores, la percepción que ellos tengan del ambiente en que laboran produce consecuencias sobre su proceder. La segunda causa un impacto en el clima organizacional.⁹

⁹ Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F

7. TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

7.1 TEORÍA DE LIKERT

Likert en la teoría de los sistemas relata que el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que perciben por otra parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas. Si la realidad influye sobre la percepción, es la que determina el tipo de comportamiento que una persona adopta. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Los factores se definen entonces como:

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el personal ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana. Los factores como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las causales, las intermediarias y las finales.

a) VARIABLES CAUSALES

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización y agregar nuevos componentes y 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras; si se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

b) VARIABLES INTERMEDIARIAS.

Reflejan el estado interno y salud de una empresa, por ejemplo, motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia en la comunicación y toma de decisiones, son de hecho constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

c) VARIABLES FINALES.

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Las cuales reflejan los resultados obtenidos de los dos precedentes además de los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Las variables finales constituyen la eficiencia organizacional de una empresa.

7.2 TEORÍA DE LITWIN Y STINGER (1978)¹⁰

El clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus colaboradores y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

a) CONFLICTOS

Es el sentimiento de que los colaboradores de la organización, igual como superior, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

b) IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un

1. ¹⁰ Gan Bustos Federico, Berbel Giménez Gaspar Manual de Recursos Humanos UOC (Universitat Oberta De Catalunya), 2007

cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

7.3 TEORÍA DE PRITCHARD Y KARASICK (1973)

Estos autores se esforzaron por medir el clima organizacional a través de once dimensiones consideradas independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, las cuales se nombran a continuación.

- a) Autonomía referida al grado de libertad que una persona puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b) Conflicto y cooperación referida al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- c) Relaciones sociales referido al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- d) Estructura cubre las directrices consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- e) Remuneración se apoya en la forma en que se remunera a los trabajos salarios beneficios sociales etcétera.
- f) Rendimiento referido a la relación que existe entre la remuneración en el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- g) Motivación apoyada en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- h) Estatus referidos a las diferencias jerárquicas superiores subordinados y a la importancia que la organización le da a esta diferencia.
- i) Flexibilidad e Innovación cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j) Centralización de la toma de decisiones analiza De qué manera la empresa delega el proceso de toma de decisiones dentro de los niveles jerárquicos.
- k) Apoyo basado en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

7.4 ¹¹TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE ABRAHAM MASLOW

Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

a) FISIOLÓGICAS.

Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

b) SEGURIDAD.

Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.

c) AFECTO, AMOR, PERTENENCIA.

Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.

d) ESTIMA O RECONOCIMIENTO.

Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento, orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

¹¹ Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 84-88.

e) **AUTORREALIZACIÓN.**

Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas, refiriéndose al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades, esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

7.5 ¹²TEORÍA X y TEORÍA Y DE DOUGLAS MCGREGOR

La "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. “Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

- a) A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- b) Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- c) Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- d) Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones. Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana.

¹² Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall: Pearson. Págs. 54-57.

McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

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

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.

8. DIMENSIONES Y MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL¹³

8.1 DIMENSIONES

Para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos. Causas que pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de

¹³ Lewin, K., Field theory in social science, Harper Bros, Nueva York, 1951. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 105, 86 House, R. J., “Management: what, how, why”, en R. J. House (dir.) Management.

comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.

Para los profesores Litwin y Stinger, existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima:

a) ESTRUCTURA

Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

b) RESPONSABILIDAD

También conocida como 'Empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

c) RECOMPENSA

Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

d) DESAFÍO

Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

e) RELACIONES

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

f) COOPERACIÓN

Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

g) ESTÁNDARES

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

h) CONFLICTOS

¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

i) IDENTIDAD

Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

8.2 MEDICIONES

Para Gibson y Colbs., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medidas múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que:

a) Son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo, no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además, recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Rodríguez (1999) menciona que el clima de una institución educativa tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Al respecto Gairín (1996) argumenta que para conocer cómo funciona una institución escolar, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de de las funciones a desempeñar y las

competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con Martín y cols., (2002:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b) Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (1996:294) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a) Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización.
- b) Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.

Por lo tanto, conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

En el caso de las instituciones formativas, la decisiva importancia de esta variable viene dada porque, al condicionar el funcionamiento de la organización, el clima escolar mediatiza también la clase de resultados académicos y sociales obtenidos

por los alumnos. Y, además, el propio clima constituye parte de los aprendizajes que los alumnos adquieren: suele hablarse, por eso, del clima como parte del “currículo oculto” que los centros escolares imparten a sus alumnos (Gairín, 1996).

De acuerdo con Jorde-Bloom, (citado por Gairín, 1996:416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- a) Colegialidad, entendida como el grado en que los profesores se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu.
- b) Desarrollo personal y profesional.
- c) Apoyo a la dirección que, a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- d) Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- e) Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- f) Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- g) Consensos sobre los objetivos de la organización.
- h) Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- i) Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- j) Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”

C. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS CONCEPTOS

1. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ¹⁴

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones,

¹⁴ M. Chiang, Ma, J, Martin y A Nuñez, Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral. (2010) Madrid.

tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

En cuanto a la organización la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. Hace que sus miembros se sientan parte de ella, debido a que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite con el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

La participación dentro de la organización se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

En relación con el clima laboral, si la cultura hace referencia a que los empleados dentro de la organización se sientan parte de ella, significa que, el lugar donde estas personas estén presentes se hará notar en su comportamiento, el nivel de muy buena o deficiente cultura a la que han sido formados por sus altos mandos dentro de la empresa a la que son parte.

1.2 LIDERAZGO

Es la acción de influir en los demás, son las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.¹⁵

¹⁵ Anotaciones de la clase de especialización en Recursos Humanos 2021

Al relacionarlo con el clima laboral, en las organizaciones el ser un buen líder o tener una persona a la que se reconoce de tal manera, permite la generación de un ambiente de beneficio común, donde existe la confianza en ambas partes, es decir, entre empleados y superiores, evitando generar la toxicidad en el ambiente.

1.3 COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso en el que hay un evidente cambio de responsabilidades entre los individuos y los grupos implicados, no es una actividad opcional o específica de cierto tipo de organizaciones, sino una dimensión esencial y propia del funcionamiento de toda organización social.

Por tanto, para un buen clima laboral es altamente importante en el aspecto personal del diario vivir, de igual forma en las empresas es el medio principal para su funcionamiento a nivel organizacional, de manera que se ve reflejada la eficiencia en las actividades realizadas en sus puestos de trabajo.

1.4 PARTICIPACIÓN

La participación dentro de la organización se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

1.5 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones dentro de la entidad es una técnica en concreto, siendo únicamente un modelo para buscar salidas a situaciones que se presentan como problemáticas o bien como recurso para realizar y ejecutar acuerdos colectivos; unido estrechamente a la resolución de problemas.

Este elemento se enfoca más a la capacidad de resolución de problemas ante una situación que no genere tensión negativa entre los empleados de una empresa, por tanto, hace referencia a mantener la calma, dar solución a los problemas y por ende fomentar un clima laboral positivo y favorable.

1.6 MOTIVACIÓN

“Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”¹⁶

“Viene del latín moveré, mover; es decir, todo lo que provoca comportamientos para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana.”¹⁷

Se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. ¹⁸

Se considera como los sentimientos internos que posee el empleado al laborar en su área de trabajo, donde se siente atraído y apasionado por lo que realiza a diario. Esta motivación se ve reflejada de manera externa, en beneficio a su entorno y nivel del ambiente organizacional.

1.7 RECOMPENSA

El sentimiento de recompensa al hacer bien su trabajo hace énfasis en el reconocimiento positivo, percibiendo equidad en las políticas de paga y promoción.

Hace referencia a tipos de reconocimientos físicos, específicamente a sueldos y salarios, un empleado al recibir a cambio una compensación por su buen desempeño genera confianza y mejor rendimiento.

¹⁶ Robbins, Stephen, IDEM, pág. 29

¹⁷ Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mc Graw Hill, 5ª edición

¹⁸ Franklin Fincowsk Enrique B y Krieger, Mario José Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina México Pearson 1ª Edición 2011.

1.8 INCENTIVOS

Los incentivos para los empleados deben estar basados en promover el mejoramiento de cada unidad de negocio, buscando la disminución de los costos o el aumento de los ingresos e incentivar la adecuada administración y utilización de los activos vinculados con el proceso, buscando hacerlos más productivos.

Es importante motivar a los empleados a realizar de mejor manera su trabajo, esto se puede lograr por medio de incentivos monetarios o no monetarios que hagan que la persona busque crecer en su área de trabajo o busque nuevas oportunidades.

1.9 TRABAJO EN EQUIPO

Es una manera organizada de trabajar entre varias personas con el fin de alcanzar metas comunes. Con las habilidades de cada uno de los integrantes debido a que estas son complementarias, manteniendo una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables. Teniendo como resultado, un ambiente agradable, positivo con mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal.

1.10 SATISFACCIÓN

Es la conducta del trabajador frente a su propio trabajo, se basa en las creencias y valores que el operario desarrolla de su labor. Actitud general del individuo hacia su trabajo¹⁹

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el factor emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el

¹⁹ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 10ª. Edición, 2004

empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.²⁰

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias de una organización y está sujeto a los diferentes valores, creencias y paradigmas.

D. OTROS CONCEPTOS IMPORTANTES

1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“Un manual es un folleto, libro, carpeta, etc. En los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa”.

Agustín Reyes Ponce

El Manual de Organización: contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad; así como canales de comunicación y coordinación de una empresa²¹.

Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

2. ORGANIGRAMA

“La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes”.

Raúl Saroka y Carlos Ferrari

²⁰ Zuluaga, M., Giraldo, M. Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública 2001

²¹ Serrano Alexis. “Administración I y II”. El Salvador 2011. 2ª Edición. Talleres UCA. Pág. 159.

Un organigrama se define como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas administrativas; en las que se muestran las relaciones que guardan entre si las gerencias, divisiones, direcciones, departamentos, secciones u otras unidades que la conforman”²².

2.1 CRITERIOS PARA CONSIDERAR LA ELABORACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

Precisión: las unidades y sus interrelaciones deben estar bien definidas.

Sencillez: deben ser lo más simple posible, para facilitar su comprensión.

Uniformidad: se debe homogeneizar el empleo de líneas y figuras.

Vigencia: para que tenga validez, deben mantenerse actualizados.

El rectángulo del nivel superior: debe ser un poco más grande que lo demás.

Los rectángulos: de una misma clasificación debe tener cierta simetría y uniformidad.

La línea jerárquica maestra: debe salir del rectángulo del nivel superior y será más gruesa que las demás.

2.2 CLASIFICACIÓN

a) POR SU ÁMBITO.

Generales: contienen la información que representa a toda la organización.

Específicos: muestran en forma particular la estructura de una gerencia o área de la organización en particular.

b) POR SU TAMAÑO.

Integrales: es el que hace una representación, en términos generales de los nombres de cada unidad administrativa de la empresa.

²² Serrano Alexis. “Administración I y II”. El Salvador 2011. 2ª Edición. Talleres UCA. Pág. 145.

Funcionales: es el que hace una presentación de las principales funciones que tiene asignada, cada unidad administrativa, o al menos la función principal.

De puestos: es el que indica en cada unidad administrativa el número de plazas existentes o necesarias.

c) POR SU PRESENTACIÓN

Verticales: presentan las unidades administrativas ramificadas de arriba hacia abajo, partiendo del titular en la parte superior; desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Horizontales: se despliegan de izquierda a derecha, colocando al nivel superior en la parte izquierda y en esa misma secuencia se van ordenando los otros niveles jerárquicos.

Mixto: son una combinación de verticales y horizontales

Circular: están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa.

Escalares: consiste en señalar los niveles jerárquicos, con distintos márgenes en el lado izquierdo; ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto.²³

²³ R. Wayne Mondy, Robert M. Noé. 11ª Edición. Capítulo 4 "Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos".

El contenido que lleva consigo es definir, las funciones y responsabilidades de cada puesto. Incluyendo, por tanto, todos y cada uno de los puestos que conforman la estructura de la empresa. Esta es una herramienta que contribuye a la fase de reclutamiento de personal, en el proceso de selección. Se debe tener en cuenta a los siguientes puntos:

- a) Misión: Definir el puesto, el objetivo concreto en relación con la estrategia de la empresa, la necesidad que existe del puesto a ocupar y así detallar el perfil.
- b) Perfil del puesto: La descripción de las cualidades personales y profesionales, conocimientos y actitudes que exige el puesto, es decir, señalar todo el conjunto de habilidades que aporte la persona al empleo.

4. POLÍTICAS

Las políticas son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se haya la dirección para tratar con cada empleado, la política es, entonces una guía que indica el camino para facilitar las decisiones, constituyendo una orden directa por medio de la cual los niveles superiores de la organización trata de determinar la conducta de los niveles inferiores.²⁴

5. PLAN DE CAPACITACIÓN

“Es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”.²⁵

Idalberto Chiavenato

²⁴ Arias, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, octava Edición, Editorial Trillas, México 2000

²⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill. 5ta edición, Año 1998.

6. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización²⁶.

7. SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización²⁷.

8. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

La contratación de personal comprende la última fase de reclutamiento y selección, consiste en la formalización de la entrada del candidato como nuevo trabajador. Y se procede a la firma del contrato.

9. MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

La principal forma de mejorar la productividad se lleva a cabo a través de la organización y la priorización de las actividades, para ello, es necesario hacer una diferenciación entre cada una de las tareas, aquellas que se deben de asignar de acuerdo a su importancia y su urgencia de todo aquello que no lo es, priorizando en base a estas dos ideas, por ello, es preciso aprender a distinguir cada una.

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill. 9na edición, Año 2011.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill. 9na edición, Año 2011.

Las actividades importantes son el objetivo que se quiere cumplir teniendo efecto en mediano y largo plazo, siendo estas imprescindibles, aunque no siempre son atendidas de forma inmediata, es decir, no son urgentes a pesar de que requieren atención, por ello, para poder gestionar adecuadamente el tiempo es necesario saber si, es importante cada tarea a cumplir.

Las actividades urgentes son aquellas en las que influye el tiempo que se tiene para realizar cada una de las tareas y las consecuencias que se pueden tener al no realizarlas, teniendo un efecto a corto plazo, predominando de esta manera en la temporalidad de la actividad. Por ello, es conveniente valorar la urgencia de cada una, si es necesario realizarla en ese momento o que pasara si no se hace.

La matriz de Eisenhower, consta de cuatro cuadrantes que se divide en dos ejes principales urgencia e importancia de la tarea. Dependiendo de la actividad esta se coloca en un cuadrante u otro, gestionando el tiempo y la atención que se le asigna.

Cuadrante 1

Urgente – Importante: En este cuadrante se encuentran las tareas que se tienen que hacer de inmediato debido a que estas suponen un riesgo si no se realizan en un tiempo determinado, además se debe de tener extremo cuidado de no saturar este cuadrante, debido a que este exige una acción inmediata para el cumplimiento de los objetivos.

Cuadrante 2

No urgente – Importante: En este cuadrante se encuentran tareas que son importantes para alcanzar los objetivos, pero al no ser urgente se tiene mayor tiempo para cumplirlas, debido a que no poseen una fecha crítica pudiendo realizarlas en días que exista una menor carga de trabajo, produciendo efectos a mediano y largo plazo, por lo que se debe de tener una buena planeación para desarrollarlas y un extremo cuidado para no saturar el cuadrante, porque se puede incurrir en, no realizar todas las actividades correctamente, y se tenga el riesgo de convertirse en urgentes.

Cuadrante 3

Urgente – No importante: Se debe de analizar y delegar, aquellas actividades, cuya prioridad es alta pero su nivel de importancia no es lo suficientemente alto donde se pueda identificar con claridad qué actividades se asignarán y a quien, para evitar conflictos.

Cuadrante 4

No urgente – No importante: Se deben de colocar todas las tareas que se pueden desechar, manteniendo la objetividad, eliminar todo aquello que no aportan nada al objetivo principal, es decir, son actividades que no son ni importantes ni urgentes y están relacionadas al ocio y al entretiempo, lo importante de este cuadrante es que, si al paso del tiempo se realiza un análisis adecuado de las tareas de los tres cuadrantes mencionados anteriores, algunas de estas actividades se pueden mover a este.

10. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El diagnostico de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las actividades propias de su puesto.²⁸

10.1 BENEFICIOS

Realizar un buen estudio de DNC permite obtener muchos beneficios como:

- a) Conocer contenidos en los que necesita capacitar al personal
- b) Identificar que colaboradores requieren capacitaciones en temas específicos
- c) Determinar con precisión los objetivos de cada módulo
- d) Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- e) Contribuir al logro de los objetivos de la entidad.

²⁸Pinto Villatoro, R. O. (s.f.).

10.2 TÉCNICAS

Es importante realizar una recopilación de información básica que permita conocer las necesidades de capacitación que existen en una empresa, para ello existen diversas técnicas de investigación que se realizan en función de los objetivos de la entidad, orientados a la solución de problemas y el crecimiento organizacional.

a) OBSERVACIÓN DIRECTA

Permite mediante la observación, identificar conductas de trabajo y compararlas con un patrón de conductas esperadas para encontrar las desviaciones que pueden identificar la necesidad de capacitación y entrenamiento.

b) LLUVIA DE IDEAS

Esta técnica tiene como objetivo principal promover la creatividad y buscar solución de los problemas a través de ella, además puede ser eficazmente empleada para surjan opiniones acerca de problemas en la entidad e identificar cuáles son las posibles causas.

CAPÍTULO II “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL DE LA MICROEMPRESA CONTADORES, AUDITORES & ASOCIADOS, S.A. DE C.V”

Para la realización del capítulo II, se contó con la autorización del director ejecutivo y accionista de Contadores, Auditores & Asociados, S.A. de C.V., quien proporcionó la información y el acceso a las instalaciones de la empresa en estudio, facilitando la recopilación de información, denotando la importancia, objetivos, diseño metodológico que se utilizó para el análisis del clima laboral, de esta forma se obtuvo una guía que ayude al fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores de, CONAUDI S.A de C.V.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL.

Realizar el diagnóstico de la situación actual permitió determinar los diferentes factores que influyen positiva y negativamente en el clima laboral de la empresa CONAUDI, S.A. DE C.V.

2. ESPECÍFICOS.

- 2.1 Elaborar y ejecutar instrumentos de recolección de información para conocer la situación actual en la entidad.
- 2.2 Realizar el procesamiento de la información de acuerdo a los datos obtenidos.
- 2.3 Identificar los factores externos o internos que inciden en el desempeño de los trabajadores.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La realización del análisis de clima laboral es trascendental, para el logro de los objetivos de CONAUDI S.A. de C.V., contribuyendo a mejorar el desempeño de los colaboradores, establecer una comunicación más efectiva entre jefe y subordinados, también se pretende fortalecer la efectividad en el esfuerzo en conjunto.

De esta manera habrá una adecuada asignación de actividades y la determinación de las relaciones internas que operaran entre cada uno de los integrantes de la empresa, logrando una mayor colaboración en el desarrollo de las tareas que les son encomendadas, conociendo las percepciones que tienen los empleados del ambiente interno y de la opinión de éstos, identificando las debilidades y reforzando las fortalezas, debido a esto se recabó información necesaria para poder elaborar el diagnóstico y de esta manera se podrá contribuir a mejorar el ambiente laboral en la entidad.

C. DISEÑO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación fue de tipo descriptiva debido a que se tuvo como finalidad medir o recoger datos de manera separada y conjunta sobre las variables que se analizaron. Este estudio fue útil para mostrar con precisión los distintos ángulos o dimensiones de la situación.

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos de recolección de la información fueron importantes para el buen desarrollo de la investigación.

2.1 TÉCNICA

Las técnicas específicas que se aplican son:

a) ENCUESTA

Por medio de esta técnica se consultó a los empleados de la empresa, con el objetivo de obtener datos precisos, así saber cómo se encuentra respecto al clima laboral. Esta investigación se realizó por medio de un censo el cual consistió en el llenado de un

b) ENTREVISTA

Se entrevistó de manera presencial al director ejecutivo, con un total de 14 preguntas abiertas para conocer de manera general sobre la entidad y la situación actual del tema en investigación.

2.2 INSTRUMENTOS.

Los instrumentos que se utilizaron para recabar la información son:

a) EL CUESTIONARIO

El instrumento se les aplicó a los 6 colaboradores por medio Google forms, estructurado con 19 preguntas cerradas las cuales se relacionaron a los aspectos importantes del clima laboral y el desempeño del personal.

b) GUÍA DE ENTREVISTA.

Esta herramienta se utilizó para entrevistar al director ejecutivo quien es el encargado del personal de la entidad.

D. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Permitieron obtener información para precisar mejor el problema y de esta manera tomar decisiones acertadas.

1. PRIMARIAS

La información se obtuvo mediante la investigación de campo utilizando la entrevista y encuesta para obtener información de los colaboradores a través de sus opiniones.

2. SECUNDARIAS

Se utilizó documentos que consisten en libros, revistas, trabajos de graduación, informes, artículos y otros que sirvieron de base para realizar la investigación.

E. UNIDADES DE ANÁLISIS

Para el desarrollo de la presente investigación se identificaron las siguientes unidades de análisis:

1. OBJETO DE ESTUDIO

CONAUDI S.A. DE C.V.

UNIDADES DE ANALISIS	CANTIDAD
Director ejecutivo (socio)	1
Colaboradores	6
TOTAL	7

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

1. CENSO

Mediante el censo se obtuvo lo siguiente:

CONAUDI S.A. DE C.V.	CANTIDAD DE EMPLEADOS		RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
	JEFE	COLABORADORES	INSTRUMENTO
Director ejecutivo (socio)	1		Entrevista
Auditor		1	Cuestionario
Jefe de Contabilidad		1	Cuestionario
Auxiliar contable		4	Cuestionario
TOTAL	1	6	

G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La tabulación de los datos consistió en el recuento de las respuestas obtenidas en la encuesta, con la finalidad de generar resultados que se muestran en cuadros estadísticos y gráficos realizados en Microsoft Excel.

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS

Se realizó tomando como base la tabulación, donde se destacaron los datos más significativos e identificaron factores internos y externos que influyen positiva o negativamente a la entidad.

H. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONAUDI S.A. DE C.V.

Se presenta a continuación el diagnóstico que se realizó en: Contadores, Auditores & Asociados, S.A de C.V. el cual es el resultado del análisis de la información que se obtuvo en la investigación de campo, mediante entrevista realizada al director ejecutivo de la entidad y encuesta a los empleados, esto con el fin de identificar y describir los factores y condiciones que interfieren en el clima laboral de la entidad.

1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

- a) Una vez analizadas las respuestas obtenidas a través de la entrevista aplicada al director ejecutivo y las encuestas a los empleados, se determinó que reconocen en su mayoría la misión y visión, es necesario que se creen espacios físicos donde se puedan visualizar. (Ver Anexo N°3, pregunta 1).
- b) Por otro lado, algunos colaboradores desconocen los valores de la entidad, lo que incide en la falta de interés hacia los propósitos organizacionales, debido a la discrepancia en sus respuestas, por ende, se debe crear el interés de reconocer cada uno de ellos y aplicarlos a diario en el entorno laboral. (Ver Anexo N°3, preguntas 2 y 3).

- c) En lo que respecta a la cultura organizacional, según las respuestas obtenidas, manifiestan que la entidad fomenta principios y valores orientados a mejorar el clima laboral, sin embargo, al analizar las respuestas se denota que existe contradicción, debido a lo anteriormente descrito. (Ver Anexo N°3, pregunta 8).

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- a) En referencia a las actividades designadas a cada uno de los empleados, el 83% afirma que conocen y tienen bien definidas cada una de sus tareas.
- b) Por otra parte, se determinó que el organigrama no se encuentra estructurado, impidiendo tener una visualización de las divisiones jerárquicas y los puestos de trabajo de la empresa, lo cual es importante para tener éxito. Una estructura organizacional deficiente puede crear una variedad de problemas como: confusión, mala comunicación, carencia del logro de los objetivos, falta de innovación, trabajo en equipo y sobre todo compromiso en la realización de sus actividades, por tal razón es importante que cada colaborador conozca a qué departamento pertenece. (Ver Anexo N°3, pregunta 4).

3. LIDERAZGO

Se determinó según los resultados obtenidos que el director ejecutivo siendo el líder de la entidad, tiene la habilidad de resolver los conflictos, tomando en cuenta la opinión de sus colaboradores, analizando los motivos que ocasionan disconformidades, así mismo teniendo la capacidad para saber guiar y dirigirlos. El liderazgo requiere optimismo, pasión, reconocer los triunfos, pero también es importante reconocer los fracasos sin desánimo para corregirlos, en este mismo sentido los empleados consideran que la jefatura se involucra en las actividades que realizan, teniendo un rol positivo para la consecución de los objetivos de la entidad. (Ver Anexo N°3, pregunta 7).

4. COMUNICACIÓN

- a) Según las respuestas conseguidas en el cuestionario se determinó una comunicación fluida entre el jefe y los colaboradores, lo cual demuestra que la relación entre ellos es muy buena, favoreciendo directamente al ambiente laboral en el que se desarrollan las actividades diarias. (Ver Anexo N°3, pregunta 5 y 10).
- b) En referencia a la relación que se tiene con los clientes, se comprobó que es buena, debido a que se les brinda un servicio con respeto y solidaridad, manejando la información de manera confidencial, logrando la satisfacción de cada uno. (Ver Anexo N°3, pregunta 9).
- c) Se determinó un ambiente de comunicación fluida entre el equipo de trabajo; demostrando que las relaciones interpersonales y los canales de comunicación utilizados generan interacciones positivas entre sí, a la vez evitan conflictos y malentendidos entre el equipo, sin embargo, se refleja en las respuestas obtenidas que no todos se sienten en armonía dentro de la entidad, por lo tanto, se podría ver reflejado en su productividad y eficiencia. (Ver Anexo N°3, pregunta 11).

5. TRABAJO EN EQUIPO

- a) En cuanto al trabajo en equipo, según las respuestas de los empleados, indicaron que se apoyan entre sí cuando se tienen más actividades designadas de las que realizan a diario, lo cual es un indicador positivo porque repercute en el buen rendimiento y crecimiento de la empresa. (Ver Anexo N°3, pregunta 12 y 13).
- b) Según los resultados obtenidos en la entrevista al director ejecutivo, el manifiesta que se realiza una reunión semanal donde se coordinan las actividades diarias tomando en cuenta las opiniones de cada uno de sus colaboradores. (Ver anexo N°4, pregunta N°5, entrevista a director ejecutivo).

6. INCENTIVOS

- a) Con respecto a los incentivos que la empresa brinda a sus colaboradores se preguntó si están conformes con el salario que perciben, la mayoría respondió que las actividades están acordes a lo devengando, sin embargo, no todos están de acuerdo lo cual indica que puede haber desmotivación, lo que puede provocar que no cumplan con las actividades encomendadas con entusiasmo y esto genere que el ambiente laboral no sea el más deseado. (Ver Anexo N°3, pregunta 14).
- b) Según lo expresado por el director ejecutivo los empleados reciben incentivos: Hora de entrada y salida que es de ocho de la mañana a cuatro de la tarde, y no se trabajan los días sábados, laborando 35 horas a la semana. (ver anexo N°4, preguntas N°11 y 12 entrevista dirigida a director ejecutivo).
- c) A partir de la opinión brindada por los colaboradores, se afirma que las prestaciones son buenas, aunque esperan tener mejores beneficios. (Ver anexo N°3, pregunta N°17).

7. CAPACITACIÓN

- a) De acuerdo a los colaboradores la mayoría mencionó que se realiza una capacitación sobre la forma en cómo se debe atender a los clientes, mientras que una minoría expresó que no se les brinda, los cuales están interesados en recibirla. (Ver anexo N°3, pregunta N°18 y 19).
- b) El director ejecutivo hizo mención que se realizan capacitaciones periódicas para mantenerse actualizados sobre algunas nuevas leyes o referentes a regulaciones de impuestos esto debido al rubro que se dedican. (Ver anexo N°4, pregunta N°14 entrevista dirigida a director ejecutivo)
- c) Según la información recibida de los colaboradores y el director ejecutivo, existe una contradicción en sus respuestas, debido a que no cuentan con un plan de capacitación orientado a las necesidades que fortalezcan los conocimientos, habilidades y destrezas en la formación de cada uno.

8. MOTIVACIÓN

- a) En cuanto a las respuestas de los colaboradores se comprobó que el director ejecutivo casi siempre reconoce el esfuerzo que realizan en la entidad, además de sus cualidades y habilidades. Sin embargo, no todos están conformes con los estímulos que reciben, aunque es importante recalcar que cuando un empleado está desmotivado, empieza a perder el entusiasmo y la disposición con la que empezó el primer día de trabajo, su rendimiento se ve reducido considerablemente y la calidad del trabajo se ve afectada. La falta de reconocimiento puede ser causa de desmotivación. (Ver anexo N°3, pregunta N°6).
- b) Se identificó que la mayor parte de los colaboradores consideran que son evaluados de manera objetiva influyendo en un buen clima laboral. (Ver anexo N°3, pregunta N°16).

9. SATISFACCIÓN

- a) La satisfacción de los empleados en las entidades al momento de realizar sus actividades es de suma importancia debido a que incide en el cumplimiento de las metas que se plantean día a día. La mayoría expresaron que se sienten satisfechos con las actividades asignadas, aunque es importante estar pendiente periódicamente porque pueden surgir factores que incidan en el cambio de opinión. (Ver anexo N°3, pregunta N°15).

I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES.

- a) En CONAUDI S.A. DE C.V. se determinó que el clima laboral no se encuentra en un nivel aceptable, debido a que existen factores que desfavorecen las condiciones laborales afectando directamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- b) La comunicación con el jefe es de mucha confianza, aunque unos respondieron que es buena o muy buena, habiendo una diferencia dentro del grupo de trabajo, esta opinión surge del 67%. Este factor necesita ser mejorado porque la fluidez de este vínculo influye directamente en el clima laboral de CONAUDI.
- c) La motivación se ve influenciada por la falta de reconocimientos laborales que tiene cada colaborador en la entidad, si bien es cierto el personal es la razón de ser de toda estructura empresarial por tal razón es importante invertir en incentivos en CONAUDI.
- d) Se determinó que no tienen estructurado el organigrama, el cual es una herramienta necesaria, de manera que resulte más sencillo conocer los procesos de cada área y que tengan claramente definidas las líneas de mando, atribuciones, su relación, el aporte en la entidad y el grado de responsabilidad que tiene cada uno.
- e) La filosofía organizacional según lo manifiestan los colaboradores es identificada, lo que implica que hay un compromiso formal con la entidad para poder brindar un buen servicio a los clientes, sin embargo, esta no se encuentra en un lugar visible para los empleados.
- f) La entidad no cuenta con planes de capacitación y desarrollo para sus empleados, orientados al fortalecimiento del clima laboral mediante la motivación y satisfacción personal.

2. RECOMENDACIONES.

- a) Aplicar técnicas que permitan analizar el clima laboral para detectar si existen problemas internos que afectan a los colaboradores de CONAUDI. Es necesario darle prioridad a la implementación de propuestas como el diseño de manual de organización, plan de capacitaciones, incentivos, reconocimientos, fortalecer la comunicación a través de reuniones efectivas, que sirvan para mejorar el desempeño y crecimiento organizacional.
- b) Se sugiere mejorar la comunicación, desarrollando un modelo de check list para reuniones efectivas con el fin de puntualizar de manera directa habilidades como resolución de conflictos y negociación.
- c) Se recomienda implementar reconocimientos e incentivos que vayan enfocados a la motivación de los empleados, utilizando estrategias de mejora que permitan que se sientan apreciados, respetados y sobre todo reconocidos en las áreas que se desarrollan a diario, fomentando la integración de la misma.
- d) Se sugiere establecer las líneas de mando, asociando las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, para poder representar de forma visual cada una de las estructuras organizacionales y la creación del manual de organización de la entidad.
- e) Para que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con la entidad se sugiere hacer de conocimiento del personal la filosofía organizacional, para que estos, además de conocerla las tengan presente mediante la colocación de rótulos en un lugar estratégico donde pueda estar a la visibilidad de todos.
- f) Se recomienda a la entidad realizar un plan de capacitación enfocado a cada una de las necesidades de los colaboradores, con el objetivo de mejorar el clima laboral mediante la relación con los clientes, motivación, liderazgo, trabajo en equipo habilidades y actitudes personales, incentivándolos a cumplir con mayor eficiencia sus tareas.

CAPÍTULO III “PROPUESTAS DE MEJORAS CON EL FIN DE AUMENTAR LA CALIDAD DEL CLIMA LABORAL Y FORTALECER EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN CONAUDI, S.A. DE C.V.”

Propuesta para mejorar el clima laboral en la microempresa CONAUDI, S.A. de C.V. mediante la implementación de plan de capacitaciones e incentivos que motiven y fomenten la participación, el crecimiento personal y profesional, trabajo en equipo, buena comunicación que impulse el liderazgo, teniendo como resultado un ambiente agradable, fortaleciendo el crecimiento de la entidad y proponiendo herramientas que permitan el logro de los objetivos.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. GENERAL

Presentar una propuesta de mejora que influya de manera significativa en el clima laboral de CONAUDI, S.A. de C.V. para fortalecer el crecimiento de la entidad.

2. ESPECÍFICOS

- 2.1. Implementar reuniones efectivas, propuesta de incentivos y reconocimientos, que motiven a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.
- 2.2. Elaborar un manual de organización que refleje de forma clara las responsabilidades básicas y específicas, las líneas de mando y atribuciones de los colaboradores.
- 2.3. Diseñar un plan de capacitación que ayude a reforzar conocimientos, mejorar el desempeño, aptitudes y la toma de decisiones.

B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El Clima Laboral fue analizado en las áreas de trabajo de la entidad, ya que era necesario presentar una propuesta de mejora que permita un nivel satisfactorio en el rendimiento personal y organizacional, siendo una de las principales fortalezas, para que la entidad defina con claridad sus tareas diarias y desarrollen métodos adecuados en el trabajo.

C. PROPUESTA DE MEJORA PARA CLIMA LABORAL DE CONAUDI S.A. DE C.V.

Como desarrollo final ante las situaciones analizadas e información recolectada por medio de los instrumentos realizados a "CONAUDI S.A. de C.V.". Se presentan las siguientes propuestas para mejorar el clima laboral y el desempeño de las actividades entre jefes y colaboradores, influyendo en factores internos y externos:

1. Propuesta de Reuniones Efectivas
2. Propuesta de Incentivos
3. Propuesta de Reconocimientos
4. Elaboración de Manual de Organización
5. Diseño de Plan de Capacitación

ETAPA I:

1. Desarrollo de Reuniones Efectivas
 - a) Pasos generales para el proceso de las reuniones efectivas
 - b) Modelo de Checklist
 - c) Recursos a utilizar
2. Propuesta de Incentivos
 - a) Incentivos Individuales
 - b) Incentivos grupales
 - c) Presupuesto para la implementación
 - d) Registro de asignación de incentivos
3. Propuesta de Reconocimientos
 - a) Acciones para la propuesta de reconocimiento
 - b) Presupuesto para la implementación

ETAPA II:

4. Elaboración de Manual de Organización
 - a) Introducción
 - b) Objetivos del manual de organización
 - c) Importancia
 - d) Marco legal
 - e) Políticas
 - f) Misión y Visión
 - g) Organigrama CONAUDI S.A. de C.V.
 - h) Proceso de Reclutamiento
 - i) Proceso de Selección
 - j) Proceso de Contratación
 - k) Instrucciones para su utilización
 - l) Descripción de Puestos

ETAPA III:

5. Plan de Capacitación
 - a) Presentación
 - b) Objetivo del plan de capacitación
 - c) Importancia
 - d) Alcance
 - e) Limitaciones
 - f) Plan de implementación para la puesta en marcha
 - g) División del plan
 - h) Determinación del contenido
 - i) Ejecución del plan de capacitación
 - j) Programación de ejecución de módulos
 - k) Implementación y ejecución del plan de capacitación
 - l) Diseño de registro de asistencia

1. PROPUESTA DE REUNIONES EFECTIVAS

1.1 OBJETIVO ESPECÍFICO

Sugerir juntas de trabajo para unificar las metas y estrategias que contribuyan al buen desempeño de las actividades en la empresa.

1.2 PASOS GENERALES PARA EL PROCESO DE REUNIONES EFECTIVAS.

- a) Definir el propósito de la reunión es uno de los aspectos más importantes para conseguir reuniones productivas.
- b) Agendar reuniones es de vital importancia debido a que si no hay una organización se puede provocar un caos en los temas y se desarrollen de manera desordenada no pudiendo cumplir con los objetivos.
- c) Plantear los temas a desarrollarse en la reunión con anticipación aplicando los tiempos debidamente. La clave estará en valorar todos los puntos de vista que se ofrecen como un proceso aditivo y no competitivo.
- d) Asignar un líder o tomador de decisiones, producirá un efecto de responsabilidades que ayudará al cumplimiento de objetivos y evitar agendar reuniones de manera progresiva sin ningún resultado.

1.3 MODELO DE CHECKLIST DE REUNIONES

CONFIRMAR ANTES DE CADA REUNIÓN		
	✓	✗
1. Es una reunión necesaria		
2. No se puede realizar de manera asincrónica		
3. El propósito de la reunión está claro		
4. La agenda está definida		
5. Hemos avanzado temas antes de la reunión		
6. Solo participan las personas necesarias		
7. El personal viene motivado y preparado		
8. Vamos a comenzar compartiendo las buenas noticias		
9. El personal debe compartir sus ideas y opiniones, aunque estas choquen con las de otros compañeros		
10. Hay asignado una persona que toma la decisión.		
11. Vamos a generar y asignar responsabilidades individuales durante la reunión.		
12. Establecer tiempo de reuniones.		

1.4 MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

La ejecución de la matriz de administración del tiempo es muy importante para que CONAUDI S.A. de C.V., pueda distribuir e identificar claramente las actividades que son urgentes y las que son realmente importantes para el logro de los objetivos, clasificándolas y dándole prioridad según su importancia, mejorado de esta manera los resultados, teniendo una atención oportuna, evitado la duplicidad de tareas.

MATRIZ DE EISENHOWER

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>Actuar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conflictos en el equipo de trabajo 2. Incumplimiento de tareas 3. Imprevistos 4. Actividades con vencimiento próximo 	<p>Planear</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de actividades 2. Crecimiento del personal 3. Reconocer nuevas oportunidades 4. Prevención de problemas 5. Construir relaciones con el equipo de trabajo
NO IMPORTANTE	<p>Delegar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llamadas imprevistas 2. Atención a correos. 3. Asuntos que requieren cuidado 4. Algunas reuniones de trabajo 	<p>Desechar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajetreo inútil en el equipo de trabajo 2. Irresponsabilidad en las actividades 3. Llamadas telefónicas sociales 4. Pérdida de tiempo y ocio 5. Distracción

Al realizar en orden cada uno de estos cuadrantes la empresa tendrá muchos beneficios en los que se pueden destacar, la clasificación clara de las prioridades y la reducción de crisis, al identificar las tareas en las que se debe actuar de inmediato, planificar, delegar o desechar, esto dependiendo de los objetivos de la empresa.

1.5 MINUTA DE LA REUNIÓN

Con el uso de la minuta de reuniones la empresa podrá llevar un registro sobre los temas que fueron discutidos a fondo, los acuerdos a los que se llegaron y se les dedico tiempo en tomar una decisión objetiva, permitiendo dar un mejor seguimiento a las acciones y teniendo un respaldo de la forma en que se abordaron los temas.

A continuación, se presenta el formato de minuta de reunión.

MINUTA DE LA REUNIÓN**CONAUDI, S.A. DE C.V.**

Ubicación: Calle San Antonio Abad y Boulevard Constitución N°6, San Salvador, El Salvador.

Fecha: _____

Hora: _____

Asistentes: _____

Elementos de agenda (Puntos a tratar)

- I. _____
- II. _____
- III. _____
- IV. _____
- V. _____
- VI. _____

Acciones	Propietarios	Fecha límite	Estado
[Acción]	[Nombres]	[Fecha]	[Estado, como "En curso" o "Completado"]
[Acción]	[Nombres]	[Fecha]	[Estado, como "En curso" o "Completado"]
[Acción]	[Nombres]	[Fecha]	[Estado, como "En curso" o "Completado"]
[Acción]	[Nombres]	[Fecha]	[Estado, como "En curso" o "Completado"]
[Acción]	[Nombres]	[Fecha]	[Estado, como "En curso" o "Completado"]

Recursos a utilizar

Libreta de apuntes, bolígrafos y presentaciones Audiovisuales.

Propuesta De Reuniones Efectivas	
Libreta de apuntes y Bolígrafos	\$ 10.50
Imprevistos 10%	\$ 0.11
TOTAL	\$ 10.61

El monto es un estimado, esta compra de material didáctico queda a disposición personal de hacerlo en una librería o supermercado.

2. PROPUESTA DE INCENTIVOS

2.1 OBJETIVO ESPECÍFICO

Motivar a los colaboradores para que sean eficientes y eficaces en el desarrollo de las actividades, mejorando los servicios que proporcionan.

2.2 IMPORTANCIA

Con una adecuada motivación y un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad, el crecimiento de la entidad y evitar la rotación del personal, se deben emplear incentivos que ayuden en la realización de sus actividades, permitiendo mejorar sus resultados por medio de factores como aumento de autonomía, recompensas grupales e individuales, entre otros. Impulsando a los colaboradores a trabajar en equipo para desarrollar sus tareas de manera efectiva, por lo que se sugiere a la entidad implementar incentivos morales y monetarios.

2.3 INCENTIVOS INDIVIDUALES

Monetarios	Morales
a. Otorgar comisiones por cada nuevo cliente que el personal logre incorporar a la entidad.	a. Reconocer al empleado del mes, colocando fotografía y su nombre en la pared según su desempeño.
b. Reconocer al empleado mejor evaluado con un bono de supermercado con valor de \$25.00, cada tres meses.	b. Brindarles un regalo por navidad para cada empleado.

c. Conceder méritos debido al buen desempeño, otorgarle un aumento salarial.	c. Enviar tarjeta con felicitaciones al personal por un buen trabajo realizado y motivarlo a seguir con su buen desempeño, e incentivar a sus compañeros a mejorar. d. Conceder tarde libre o día libre por el cumplimiento de objetivos.
--	--

2.4 INCENTIVOS GRUPALES

Morales
a. Otorgar estímulos a través de eventos de integración como: celebración de cumpleaños. (compra de un pequeño pastel, la duración del evento será no mayor a una hora) b. Realización de convivios para que los colaboradores compartan entre todos y se sientan en familia.

El personal debe de estar informado del porque se dan estos tratos para que no vaya a existir conflictos o malas interpretaciones como preferencias personales.

Presupuesto

Se presupuesta que en la ejecución de propuesta de incentivos se realizará una inversión de:

Propuesta de incentivos	
Propuesta de incentivos	\$ 300.00
Imprevistos 10%	\$ 30.00
TOTAL	\$ 330.00

El costo para llevarlo a cabo es de \$330.00 al año, dependiendo del tipo de reconocimiento que se les brinde, el tiempo a realizarlo es a partir de enero de 2023, el cual estará a consideración del director ejecutivo, realizándolo de forma espontánea o de manera planificada, mostrándoles aprecio por un trabajo bien elaborado. (Ver anexo N°5, Registro de asignación de incentivos)

3. PROPUESTA DE RECONOCIMIENTOS

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Reconocer el buen desempeño de sus colaboradores brindándoles herramientas necesarias a los jefes de cada área.
- b) Crear formas de reconocimiento que incentiven el incremento en la productividad del trabajo en un plazo de un año a través de la aplicación de propuesta de reconocimientos a los colaboradores.
- c) Impulsar el desempeño de los empleados a través de una relación directa de trabajo bien realizado.

	Acción 1	Acción 2
	Reconocer el buen desempeño	Fomentar la integración
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a los trabajadores que se han destacado en su desempeño y otorgar diplomas y recuerdo para fomentar las buenas prácticas. • Brindar recuerdos a los colaboradores que se destacan en su desempeño individual o a los que realicen acciones excepcionales dentro de la entidad. • Premiar a los colaboradores con Certificados de regalo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera y celebración de cumpleaños del mes: colocar un listado con los cumpleaños. • Celebración de días festivos. • Reuniones informativas. • Convivios para fomentar la inclusión
Recursos	Recuerdos (Tazas, Agendas, llaveros, lapiceros, camisetas, calendarios etc.)	Material: Refrigerios
Indicaciones	Nº de colaboradores reconocidos	Evaluaciones: Percepción del equipo
Responsable	Director Ejecutivo	Director Ejecutivo

Presupuesto

Se presupuesta que en la ejecución de la propuesta de reconocimiento se tendrá una inversión de:

Propuesta de Reconocimientos	
Recuerdos	\$ 120.00
Celebraciones	\$ 140.00
Tarjetas de regalo	\$ 60.00
Imprevistos 10%	\$ 35.00
TOTAL	\$ 355.00

El tipo de reconocimiento que se brinde a los colaboradores estará a consideración del director ejecutivo al igual del tiempo de ejecución, se recomienda que sea partir de marzo de 2023.

4. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA CONAUDI S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



SEPTIEMBRE 2022

INTRODUCCIÓN

El manual de organización de CONAUDI S.A. de C.V. es un instrumento de información y consulta que permite familiarizarse con la estructura orgánica y los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta entidad, además de identificar con claridad las responsabilidades de cada uno de los puestos evitando la duplicidad de actividades, describe el proceso de reclutamiento, selección y contratación con el fin de realizar la búsqueda eficiente del talento humano.

La orientación y guía de esta herramienta de gestión de talento humano tiene como objetivo aprender de forma práctica la información de la entidad, ayudando a que se cumplan los objetivos de la empresa y abonando a la mejora del clima laboral fomentando las buenas relaciones interpersonales.

Para evitar su obsolescencia y enriquecer su contenido se sugiere revisarlo periódicamente a manera de incluir en forma oportuna las modificaciones pertinentes y que puedan ser de utilidad.

A. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. GENERAL:

Brindar información de la estructura orgánica, procesos de reclutamiento, selección, contratación y descriptores de puesto al personal, para garantizar el desempeño eficiente de las actividades y la mejora del clima laboral en CONAUDI S.A. de C.V.

2. ESPECIFICOS:

- 2.1 Describir las responsabilidades de los puestos de trabajo, para mejorar el rendimiento de las actividades.
- 2.2 Garantizar la búsqueda e incorporación del talento humano por medio de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- 2.3 Definir por medio del organigrama las líneas jerárquicas en la entidad.
- 2.4 Proporcionar al personal actual y de nuevo ingreso, información sobre la estructura organizativa de la microempresa

B. IMPORTANCIA

El manual de organización es muy importante debido a que describe las atribuciones a nivel de puestos de trabajo que se necesita que sean desempeñados, formula requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas, es decir que permite que cada empleado conozca las actividades que les corresponde realizar. Siendo el propósito fundamental establecer los perfiles, alinear la misión, visión y objetivos de estos con los de la empresa, así mismo se requiere de una actualización continua ya que es necesario colocar a las personas competentes en los lugares adecuados, distribuyendo equitativamente las obligaciones de cada uno en los diferentes puestos. Por lo que el siguiente manual presenta información objetiva que indica las responsabilidades y tareas de cada puesto y bosqueja la relación entre uno y otro.

C. POLITICAS

1. Identificar y evaluar a los candidatos ideales en habilidades, conocimientos, competencias y actitudes.
2. Encontrar al candidato ideal dentro de los límites de tiempo y haciendo uso eficiente de los recursos.
3. Asegurar que en la selección del personal los candidatos reciban el mismo trato en el proceso.
4. Después de realizar la contratación, se debe realizar la guía de inducción para que el colaborador conozca sobre la empresa y sus atribuciones.
5. Valorar y garantizar la remuneración monetaria al personal según su puesto.
6. Actualizar y documentar las responsabilidades y atribuciones de cada puesto de trabajo.
7. Garantizar la promoción de oportunidades sin discriminación de cualquier índole.
8. Dar a conocer cualquier cambio o actualización del manual a los empleados

D. MISIÓN Y VISIÓN

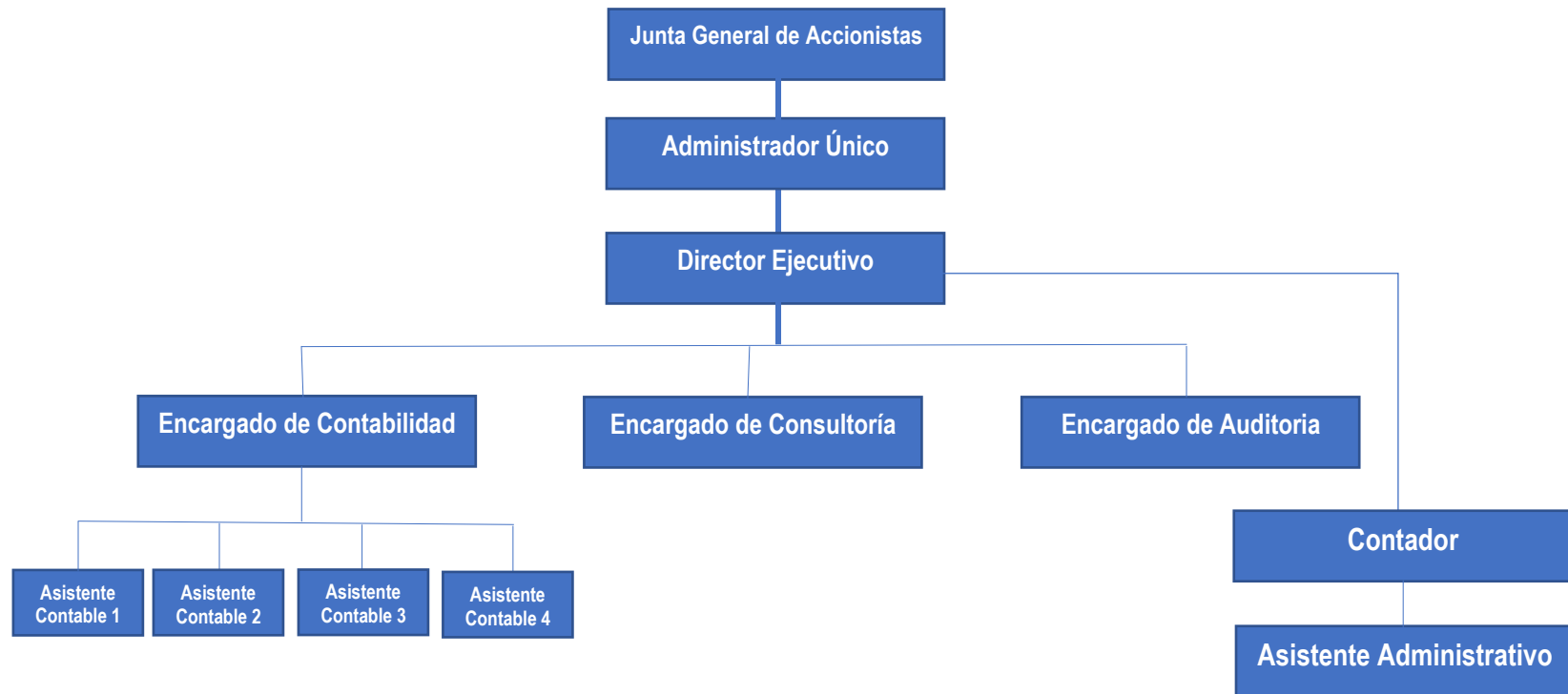
1. MISIÓN

“Enfocar nuestras competencias en ofrecer servicios financieros innovadores, que generen valor a nuestros clientes”.




2. VISIÓN

“Ser la firma Contable y Auditora líder por ofrecer a nuestros clientes; servicios con un alto grado de ética, responsabilidad y calidad profesional”.

E. ORGANIGRAMA CONAUDI S.A. DE C.V.



Simbología:

-  : Autoridad Lineal
-  : Relación de Asesoría Interna
-  : Relación Direccional de Apoyo

Elaborado por: Equipo de Trabajo

Autorizado por:

Fecha: septiembre 2022

Junta General de Accionistas: Está conformada por dos socios y es la máxima autoridad en la empresa.

Administrador Único: Encargado de actuar en nombre de la entidad para representarla y gestionarla.

Director ejecutivo: Tiene la decisión final cuando se han presentado los informes en la junta general de accionistas.

Encargado de contabilidad: Puesto de trabajo superior que tiene mandó sobre sus colaboradores formado por cuatro asistentes contables.

Encargado de auditoría: Encargado de realizar auditoría fiscal, financiera y forense que sea solicitada por los clientes.

Contador: Está a cargo de llevar la contabilidad de la empresa, a través del control interno de sus costos, gastos e ingresos.

Asistente administrativa: Persona encargada de planear, organizar y dar seguimiento a las actividades administrativas.

Asistente contable: Encargados de realizar las tareas designadas por la jefatura para el mejor cumplimiento de objetivos.

F. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. Vacante

Se refiere al puesto laboral que se requiere ocupar, con el que se inicia el proceso de búsqueda de talento.

2. Requisición

Es la solicitud que se realiza por medio de un documento formal con el que se genera o cubre la vacante.

3. Búsqueda de candidatos

Atraer personas con las competencias adecuadas en el momento oportuno.

4. Reclutamiento externo

Se cubre la vacante con candidatos externos, atraídos por las técnicas de reclutamiento.

5. Reclutamiento interno

Se cubre la plaza mediante la reubicación de empleados, que pueden ser ascendidos, o cuando los colaboradores conocen al posible candidato y lo recomiendan.

6. Medios de reclutamiento

Medios de defunción para llegar a los posibles candidatos.

Interno	Externo
Carteles	Periódico
Boletín informativo	Carteles
Correo electrónico	Redes sociales
Página principal de la empresa	Página principal de la empresa

G. PROCESO DE SELECCIÓN

1. Recepción y revisión de curriculum vitae

Una vez que se han recibido la información de los candidatos en forma de currículum, conviene hacer una primera selección. De esta forma el proceso será menos largo, basándose en el perfil de currículums.

2. Entrevista preliminar

Los candidatos preseleccionados pasarán a la siguiente fase del proceso de selección. Se realiza una entrevista de trabajo y a partir de ahí se escoge a la persona que cubrirá la vacante en la empresa, esta puede ser una entrevista por vídeo o una entrevista presencial.

Luego de la entrevista preliminar se procede a realizar una entrevista en profundidad a aquellos candidatos que la hayan superado, validando su disponibilidad, su motivación y confirmar los datos facilitados.

3. Informe de candidatos

Recopilar todos los datos de cada uno de los postulantes y realizar un informe con los pros y contras de cada uno de ellos. De este modo será más fácil el siguiente paso que será elegir en base a un criterio de talento.

4. Toma de decisiones

Es el momento de elegir a uno de todos los candidatos presentados, aquel que más se ajuste al perfil que se busca.

H. PROCESO DE CONTRATACIÓN

1. Contratación

Paso final de firmar el contrato con la persona seleccionada. En él se determinarán todas las condiciones: puesto de trabajo que ocupará en la empresa, atribuciones a realizar, remuneración, el tiempo que trabajará en la compañía, etc. (ver anexo nº7 Check list contratación de personal y anexo nº8 Modelo de contrato individual de trabajo)

2. Incorporación al puesto

Uno de los últimos pasos para realizar un proceso de selección de personal, es la incorporación, es decir cuando el candidato comienza a trabajar en la empresa.

En esta fase, el jefe del área debe acompañarlo para presentarle formalmente a sus compañeros, hacer un tour por la empresa, para que el nuevo integrante se familiarice con el funcionamiento y las normas.

3. Formación

Procurar que el nuevo integrante se adapte lo más pronto posible a las tareas que ha de realizar, con el objetivo de conozca metodologías de trabajo de la empresa, herramientas que se utilizan, o cualquier tipo de información que el empleado desconozca y precise para su puesto de trabajo.

4. Seguimiento

Por último, la fase de seguimiento en el proceso de selección de personal es conveniente realizar un seguimiento de los trabajadores a medio y largo plazo. El instrumento que se sugiere son las encuestas de satisfacción. De esta forma, se puede evaluar cuál es estado de los trabajadores en la empresa, estudiando cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa y de la empresa con los trabajadores.

I. INSTRUCCIONES PARA SU UTILIZACIÓN

1. El manual solo puede ser utilizado por colaboradores de la microempresa CONAUDI S.A. de C.V.
2. El empleado que utilice el manual debe hacerlo con cuidado y de forma ordenada para que este se mantenga limpio y buenas condiciones.
3. Se debe respetar las normas establecidas en este manual sin hacer alteraciones a conveniencia.
4. Este manual está a disposición de cada empleado con finalidad de respaldar el bienestar y equidad entre los empleados.

J. DESCRIPCION DE PUESTOS

CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El siguiente cuadro muestra la clasificación de los puestos de trabajo de la microempresa CONAUDI S.A. de C.V. con sus respectivos códigos.

CÓDIGO	PUESTO
001	Director ejecutivo
002	Encargado de contabilidad
003	Encargado de consultoría
004	Encargado de auditoria
005	Contador
006	Asistente contable
007	Asistente administrativa

DIRECTOR EJECUTIVO

1.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	Director Ejecutivo
Nombre del puesto:	Director Ejecutivo
De quién depende:	Junta General de Accionistas
A quién supervisa:	Todo el personal de CONAUDI S.A. de C.V.
Número de personas en el puesto	1
Código del puesto	001
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>2.1. Dirigir, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de CONAUDI S.A. de C.V.</p> <p>2.2. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</p> <p>2.3. Registrar los estados financieros periódicamente para el cumplimiento de cada cierre empresarial.</p> <p>2.4. Revisar el estado de desempeño de la empresa en base a las condiciones estratégicas que ayuden al mejoramiento de la economía misma.</p>	
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<p>3.1 Análisis y toma de decisiones.</p> <p>3.2 Atención a clientes y brindarles asesoría contable.</p> <p>3.3 Autorizar transacciones bancarias.</p> <p>3.4 Representar a la empresa.</p> <p>3.5 Crear mensualmente indicadores de gestión e indicadores financieros.</p> <p>3.6 Registro diario y cronológicamente de todas las transacciones que modifiquen la composición de los recursos y obligaciones de la entidad.</p> <p>3.7 Preparar los informes que se proporcionarán a las autoridades competentes los cuales deben contener información suficiente, fidedigna, oportuna, en la forma y contenido que éstas requieran.</p> <p>3.8 Establecer mecanismos de control interno que aseguren el resguardo del patrimonio, y la confiabilidad e integridad de la información, así como también la documentación física y electrónica originada en el proceso de registro contable.</p> <p>3.9 Comprobar que la documentación que respalda las operaciones contables cumpla con los requisitos exigibles en el orden legal y técnico.</p>	

- 3.10 Efectuar los cierres contables mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes.
- 3.11 Analizar la información financiera generada y presentar notas explicativas correspondientes.
- 3.12 Revisar conciliaciones bancarias. Realizar otras actividades relacionadas a su puesto de trabajo, que le sean asignadas por la junta general de accionista.

4. REQUISITOS DEL PUESTO

Formacion academica:	Graduado de Contaduria publica
Edad:	27 a 45 años
Sexo:	Indiferente
Experiencia:	5 años en puestos similares
Tipo de Contratacion:	Tiempo completo
Credencial y sello vigentes:	Autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría

5. COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS)

- 5.1 Manejo Avanzado de Microsoft office
- 5.2 Conocimiento de Leyes tributarias
- 5.3 Manejo del SAP
- 5.4 Dominio de Ingles (80%)
- 5.5 Liderazgo
- 5.6 Buenas relaciones interpersonales
- 5.7 Habilidad numérica
- 5.8 Ordenado

6. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO

6.1 Honesto	6.5 Honrado	
6.2 Responsable	6.6 Comunicativo	
6.3 Trabajo en equipo	6.7 Amable	
6.4 Puntual	6.8 Iniciativa	
Elaborado por: Equipo investigación.	Revisado por:	Autorizado por:

ENCARGADO DE CONTABILIDAD

1.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	Contabilidad
Nombre del puesto:	Encargado de contabilidad
De quién depende:	Director Ejecutivo
A quién supervisa:	Asistente Contable
Número de personas en el puesto	1
Código del puesto	002
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>2.1 Coordinar el registro contable de las operaciones.</p> <p>2.2 Elaboración y supervisión de los estados contables individuales y consolidados.</p>	
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<p>3.1 Revisar los saldos de cuentas de balance y resultado que garanticen el adecuado control y aplicación de todas las transacciones contables.</p> <p>3.2 Liquidaciones tributarias, en el marco de la normativa vigente</p> <p>3.3 Revisar los libros contables y elaborar los estados financieros.</p> <p>3.4 Actualizar y revisar el catálogo de cuentas contables.</p> <p>3.5 Revisar y presentar los impuestos mensuales, IVA, ISR (F07, F14, F930) y demás declaraciones que exige la ley para los clientes.</p> <p>3.6 Registro de cuentas por cobrar y por pagar de los clientes</p> <p>3.7 Brindar informes y Atención al cliente</p> <p>3.8 Velar por el cumplimiento de procesos y políticas contables.</p> <p>3.9 Elaborar información de soporte para preparación del presupuesto de los clientes.</p> <p>3.10 Supervisar directamente las correcciones de los informes contables efectuados.</p> <p>3.11 Consolidación de balances.</p> <p>3.12 Realizar conciliaciones bancarias para los clientes</p> <p>3.13 Desarrollar otras actividades que requieran apoyo del Jefe de Contabilidad</p>	
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formacion academica:	Graduado de Contaduria publica
Edad:	25 a 45 años
Sexo:	Indiferente

Experiencia:	3 años en puestos similares	
Tipo de Contratacion:	Tiempo completo	
Credencial y sello vigentes:	Autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría	
5. COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS)		
<p>5.1 Manejo Avanzado de Microsoft office</p> <p>5.2 Conocimiento de Leyes tributarias</p> <p>5.3 Manejo del SAP</p> <p>5.4 Dominio de Ingles (80%)</p> <p>5.5 Liderazgo</p> <p>5.6 Buenas relaciones interpersonales</p> <p>5.7 Habilidad numérica</p> <p>5.8 Ordenado</p>		
6. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO		
<p>6.1 Honesto</p> <p>6.2 Responsable</p> <p>6.3 Trabajo en equipo</p> <p>6.4 Puntual</p>	<p>6.5 Honrado</p> <p>6.6 Comunicativo</p> <p>6.7 Amable</p> <p>6.8 Iniciativa</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Equipo investigación.		

ENCARGADO DE CONSULTORIA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	Contabilidad
Nombre del puesto:	Encargado de consultoría
De quién depende:	Director Ejecutivo
A quién supervisa:	No tiene subordinados a su cargo.
Número de personas en el puesto	1
Código del puesto	003
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Orientar a los clientes en el área contable para la toma de decisiones analizando a profundidad la situación financiera de la empresa para la mejora de sí misma, de acuerdo a las legislaciones vigentes con el fin de proporcionar elementos que sustenten y ayuden a mejorar el funcionamiento.</p>	
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<p>3.1 Colaborar con los clientes en la toma de decisiones y ofrecer un servicio de asesoramiento. 3.2 Controlar el plan general de contabilidad y asegurar su cumplimiento. 3.3 Clasificar los distintos documentos de contabilidad de la empresa. 3.4 Ejecutar y presentar los libros contables. 3.5 Realizar una correcta gestión de los bienes y del patrimonio de la empresa de los clientes a los que se asesora. 3.6 Ofrecer orientación en las distintas obligaciones legales vinculadas a la contabilidad de la entidad para la que se trabaja. 3.7 Analizar la información financiera para la maximización de los recursos 3.8 Otras actividades que requieran apoyo.</p>	
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formacion academica:	Graduado de Contaduria publica
Edad:	25 a 45 años
Sexo:	Indiferente
Experiencia:	3 años en puestos similares
Tipo de Contratacion:	Tiempo completo
Credencial y sello vigentes:	Autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría

5. COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS)

- 5.1 Manejo Avanzado de Microsoft office
- 5.2 Conocimiento de Leyes tributarias
- 5.3 Manejo del SAP
- 5.4 Dominio de Ingles (80%)
- 5.5 Liderazgo
- 5.6 Buenas relaciones interpersonales
- 5.7 Habilidad numérica
- 5.8 Ordenado
- 5.9 Tener conocimientos de administración y contabilidad.
- 5.10 Capacidad de organización y planificación
- 5.11 Capacidad para trabajar bajo presión y en base a objetivos

6. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 6.1 Honesto | 6.5 Honrado |
| 6.2 Responsable | 6.6 Comunicativo |
| 6.3 Trabajo en equipo | 6.7 Amable |
| 6.4 Puntual | 6.8 Iniciativa |

Elaborado por:

Equipo investigación.

Revisado por:

Autorizado por:

ENCARGADO DE AUDITORIA

1.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	Auditoria
Nombre del puesto:	Encargado de Auditoria
De quién depende:	Director Ejecutivo
A quién supervisa:	Encargado de contabilidad Asistente Contable
Número de personas en el puesto	1
Código del puesto	004
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Velar por el cumplimiento de los reglamentos, políticas y procedimientos, que garanticen la razonabilidad de los Estados Financieros, el correcto control interno y el buen uso de los recursos, así como contribuir en el seguimiento de las actividades contables, técnicas y administrativas.</p>	
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<p>3.1 Evaluar e informar a las empresas sobre las normas que se aplican realmente en la entidad en todos los procesos de información.</p> <p>3.2 Atención a clientes.</p> <p>3.3 Evaluar e informar si se cumplen en la práctica las pautas establecidas por la empresa, relativas al control interno.</p> <p>3.4 Evaluar si las pautas de control interno satisfacen los requerimientos de la entidad teniendo en cuenta el tamaño y sus características.</p> <p>3.5 Brindar asesoramiento a clientes.</p> <p>3.6 Comprobar y promover la eficiencia de los distintos procesos operativos.</p> <p>3.7 Informar de manera precisa y oportunamente los desvíos producidos y aconsejar las medidas de acción correctivas necesarias a los clientes.</p> <p>3.8 Corroborar que las cifras presentadas en los estados contables son razonables.</p> <p>3.9 Procurar mantener una proporción razonable costo, beneficio en lo que respecta al tiempo insumido por la auditoria.</p>	
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formacion academica:	Graduado de Contaduria publica
Edad:	27 a 45 años
Sexo:	Indiferente

Experiencia:	3 años en puestos similares	
Tipo de Contratacion:	Tiempo completo	
Credencial y sello vigentes:	Autorizada por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría	
5. COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS)		
<p>5.1 Manejo Avanzado de Microsoft office</p> <p>5.2 Conocimiento de Leyes tributarias</p> <p>5.3 Manejo del SAP</p> <p>5.4 Dominio de Ingles (80%)</p> <p>5.5 Liderazgo</p> <p>5.6 Buenas relaciones interpersonales</p> <p>5.7 Habilidad numérica</p> <p>5.8 Ordenado</p>		
6. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO		
<p>6.1 Honesto</p> <p>6.2 Responsable</p> <p>6.3 Trabajo en equipo</p> <p>6.4 Puntual</p>	<p>6.5 Honrado</p> <p>6.6 Comunicativo</p> <p>6.7 Amable</p> <p>6.8 Iniciativa</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Equipo investigación.		

CONTADOR

1.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	Contabilidad
Nombre del puesto:	Contador
De quién depende:	Director Ejecutivo
A quién supervisa:	Asistente Administrativo
Número de personas en el puesto	1
Código del puesto	005
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Verificar que la información contable de la empresa sea registrada de acuerdo a las legislaciones vigentes, de manera que sea confiable, refleje la situación financiera real en forma oportuna y veraz para la toma de decisiones</p>	
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<p>3.1 Manejo de libros legales y auxiliares de la empresa.</p> <p>3.2 Realizar cierre contable</p> <p>3.3 Elaboración de planilla de sueldos de los empleados.</p> <p>3.4 Realizar conciliaciones bancarias.</p> <p>3.5 Control de cuentas por cobrar y por pagar de la empresa</p> <p>3.6 Atención a los empleados</p> <p>3.7 Manejo del personal</p> <p>3.8 Autorizar los cheques emitidos, soportes y condiciones de pago.</p> <p>3.9 Actualizar y revisar el catálogo de cuentas contables</p> <p>3.10 Revisar y presentar los impuestos mensuales y demás declaraciones que exige la ley.</p> <p>3.11 Velar por el cumplimiento de procesos y políticas contables.</p> <p>3.12 Elaborar información que servirá de soporte para la preparación del presupuesto de la empresa.</p> <p>3.13 Supervisar directamente las correcciones de los informes contables efectuados.</p> <p>3.14 Elaborar informes de la evolución de los estados financieros para la Dirección.</p> <p>3.15 Previsión de gastos y compras</p> <p>3.16 Elaboración de estados financieros</p> <p>3.17 Apoyar con otras actividades que requieran apoyo.</p>	

4. REQUISITOS DEL PUESTO		
Formacion academica:	Graduado de Contaduria publica	
Edad:	25 a 45 años	
Sexo:	Indiferente	
Experiencia:	3 años en puestos similares	
Tipo de Contratacion:	Tiempo completo	
Credencial y sello vigentes:	Autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría	
5. COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS)		
<p>5.1 Manejo Avanzado de Microsoft office</p> <p>5.2 Conocimiento de Leyes tributarias</p> <p>5.3 Manejo del SAP</p> <p>5.4 Dominio de Ingles (80%)</p> <p>5.5 Liderazgo</p> <p>5.6 Buenas relaciones interpersonales</p> <p>5.7 Habilidad numérica</p> <p>5.8 Ordenado</p>		
6. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO		
<p>6.1 Honesto</p> <p>6.2 Responsable</p> <p>6.3 Trabajo en equipo</p> <p>6.4 Puntual</p>	<p>6.5 Honrado</p> <p>6.6 Comunicativo</p> <p>6.7 Amable</p> <p>6.8 Iniciativa</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Equipo investigación.		

ASISTENTE CONTABLE

1.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	Contabilidad
Nombre del puesto:	Asistente Contable
De quién depende:	Encargado de contabilidad
A quién supervisa:	No tiene subordinados a su cargo.
Número de personas en el puesto	4
Código del puesto	006
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Contribuir con los procesos, procedimientos contables y financieros, con el fin de brindar información contable comprensible, útil, pertinente, confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones.</p>	
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<p>3.1 Contabilizar y procesar asientos de diario para garantizar que se registren todas las transacciones diarias de los clientes.</p> <p>3.2 Atender a todos los clientes que estén a cargo de su cartera</p> <p>3.3 Actualizar las cuentas por cobrar y emitir facturas de los clientes.</p> <p>3.4 Actualizar las cuentas por pagar de los clientes y realizar conciliaciones.</p> <p>3.5 Asistir en el procesamiento de balances, estados de resultados y otros estados financieros de acuerdo con las directrices legales y financieras de la empresa.</p> <p>3.6 Asistir con la revisión de gastos, registros de nómina, etc., según lo asignado.</p> <p>3.7 Actualizar los datos financieros en las bases de datos para garantizar que la información sea precisa y esté disponible de inmediato cuando sea necesario.</p> <p>3.8 Preparar y enviar informes semanales y mensuales.</p> <p>3.9 Ayudar en la preparación de cierres mensuales y anuales.</p> <p>3.10 Atención al cliente</p> <p>3.11 Apoyar con otras tareas de contabilidad.</p>	
4. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formacion academica:	Bachiller Opcion Contador
Edad:	18 a 45 años
Sexo:	Indiferente

Experiencia:	1 años en puestos similares	
Tipo de Contratacion:	Tiempo completo	
5. COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS)		
<p>5.1 Manejo Avanzado de Microsoft office</p> <p>5.2 Conocimiento de Leyes tributarias</p> <p>5.3 Manejo del SAP</p> <p>5.4 Buenas relaciones interpersonales</p> <p>5.5 Habilidad numérica</p> <p>5.6 Ordenado</p>		
6. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO		
<p>6.1 Honesto</p> <p>6.2 Responsable</p> <p>6.3 Trabajo en equipo</p> <p>6.4 Puntual</p>	<p>6.5 Honrado</p> <p>6.6 Comunicativo</p> <p>6.7 Amable</p> <p>6.8 Iniciativa</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Equipo investigación.		

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

1.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	Contabilidad
Nombre del puesto:	Asistente administrativo
De quién depende:	Contador
A quién supervisa:	No tiene subordinados a su cargo.
Número de personas en el puesto	1
Código del puesto	007
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Brindar apoyo administrativo mediante la atención, seguimiento, registro y control de trámites, actividades, documentación, requerimientos de dirección, en los planes y programas de administración de personal, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos y acorde con las normas y procedimientos internos y externos, asegurando que la gestión integral de las acciones se realice de forma eficiente y efectiva.</p>	
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Atención al servicio al cliente 3.2 Reclutamiento, Selección y Contratación del personal 3.3 Manejo de pruebas psicométricas 3.4 Creación de expediente y actualización 3.5 Envío de documentación al ministerio de trabajo. 3.6 Mantener reportaría actualizada. 3.7 Entrega de uniformes al personal. 3.8 Recibir la correspondencia y entregarla a los interesados internamente. 3.9 Suministrar un servicio de atención al empleado, dando respuesta a sus inquietudes y consultas. 3.10 Procesar las llamadas y correos entrantes. 3.11 Redactar y distribuir documentos. 3.12 Programar citas y reuniones. 3.13 Preparar y enviar informes semanales y mensuales. 3.14 Registro de Incapacidades 	

- 3.15 Baja y Alta de colaboradores
- 3.16 Control de asistencia y cumplimiento de horario
- 3.17 Actualizar las cuentas por cobrar y emitir facturas a los clientes
- 3.18 Actualizar las cuentas por pagar a los proveedores.
- 3.19 Ayudar con otras tareas que sean asignadas por la jefatura.

4 REQUISITOS DEL PUESTO

Formacion academica:	Bachiller Opcion Contador
Edad:	18 a 35 años
Sexo:	Indiferente
Experiencia:	1 años en puestos similares
Tipo de Contratacion:	Tiempo completo

5 COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS)

- 5.1 Manejo Avanzado de Microsoft office
- 5.2 Conocimiento de Leyes tributarias y codigo de trabajo de El Salvador.
- 5.3 Buena redación.
- 5.4 Manejo de pruebas psicometricas.
- 5.5 Manejo del SAP
- 5.6 Buenas relaciones interpersonales.
- 5.7 Habilidad numérica.
- 5.8 Ordenado

6 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Honesto 6.2 Responsable 6.3 Trabajo en equipo 6.4 Puntual | <ul style="list-style-type: none"> 6.5 Honrado 6.6 Comunicativo 6.7 Amable 6.8 Iniciativa |
|--|---|

Elaborado por:

Equipo investigación.

Revisado por:

Autorizado por:

5. DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Se propone tomar en cuenta la realización de un diagnóstico de las necesidades de capacitación con el fin de evaluar y conocer las necesidades que existen en el personal de CONAUDI, S.A. DE C.V. además de analizar el clima laboral en la entidad.

A continuación, se presenta un formato de DNC:

	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	CÓDIGO:	
		FECHA:	
		VIGENCIA:	
Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____ Jefe Inmediato: _____ Antigüedad: _____ Área/Departamento: _____ Escolaridad: _____			
1. Indica cuál es la misión y la visión:			
2. ¿Tiene presente los valores de la empresa?			
A) Si () B) Parcialmente () C) No ()			
Mencione 5: _____			
3. ¿Conoces las políticas internas?			
A) Si () B) Parcialmente () C) No ()			
Mencione 5: _____			

4. Describe brevemente 3 actividades que realizas en tu puesto de trabajo

1. _____
2. _____
3. _____

5. ¿Conoces la descripción de tu puesto de trabajo y su objetivo particular?

A) Si ()

B) Parcialmente ()

C) No ()

Menciónelo: _____

6. ¿Los conocimientos que tienes te dan seguridad para hacer tu trabajo?

A) Si ()

B) Parcialmente ()

C) No ()

¿Porque? _____

7. Enumere sus actividades de trabajo

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

8. ¿Mencione algún tema en particular que sea de ayuda para su puesto de trabajo?

1. _____
2. _____
3. _____

9. ¿Cómo desearía reforzar sus conocimientos y habilidades?

A) Capacitaciones ()

B) Conferencias/ Foros ()

C) Otro. _____

10. ¿Dedicaría tiempo a recibir formación profesional en su área u otra ?

A) Sí ()

B) Parcialmente ()

C) No ()

11. ¿Le gustaría recibir capacitaciones?

A) Sí ()

B) No ()

Referente a los temas:

Atención al cliente, equipos de trabajo, liderazgo, motivación y uso eficaz del tiempo

¿Considera que requiere fortalecer estos conocimientos?

Sí ()

¿Cual? _____

No ()

Cursos específicos sugeridos acorde a mi puesto:

Especifique:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Gracias por su participación

6. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN CONAUDI S.A. DE C.V.

Las capacitaciones ayudaran a la entidad a fomentar el aprendizaje continuo, por lo que se propone; Desarrollar módulos sobre atención al cliente, equipos de trabajo, liderazgo, motivación y uso eficaz del tiempo.

PLAN DE CAPACITACIÓN



SEPTIEMBRE 2022

PRESENTACIÓN

La capacitación mejora la eficiencia de los empleados para que estos aporten en el crecimiento de la entidad obteniendo altos índices de productividad, el objetivo de esta es fortalecer los conocimientos, aptitudes, habilidades y competencias, de los trabajadores de CONAUDI S.A. de C.V. para que ellos aprendan, adquieran y trasladen todo lo adquirido en los módulos en cada una de sus áreas de trabajo, en los cuales se desarrollara, como debe de ser la atención al cliente, gestión de equipos de trabajo, liderazgo y motivación personal y profesional y el uso eficaz del tiempo de esta manera motivar a los participantes, fortalecer la comunicación y la resolución de conflictos.

Debido a la situación ocasionada por la pandemia del Covid 2019, y las restricciones establecidas por el gobierno y de manera de no interferir con las actividades laborales diarias se propone la realización de los módulos de manera virtual de lunes a viernes en una plataforma 24/7 donde los participantes pueden participar en diferentes horarios,

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. GENERAL

Desarrollar un plan de capacitación para mejorar el desempeño, habilidades y conocimientos de los colaboradores fortaleciendo el clima laboral en CONAUDI, S.A. de C.V.

2. ESPECÍFICOS

2.1 Ejecutar el plan de capacitación para contar con personal debidamente calificado.

2.2 Promover capacitaciones con el fin de mejorar la calidad del servicio que brinda.

2.3 Implementar capacitaciones para fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores en beneficio de la empresa.

IMPORTANCIA

La realización de un plan de capacitación es muy importante para que los colaboradores tengan la oportunidad de desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos, logrando mejores condiciones laborales y personales. Contribuyendo en el desempeño y ayudando a establecer una comunicación más efectiva entre jefe y subordinados, también fortaleciendo la efectividad en el esfuerzo en conjunto.

De esta manera se tendrá una adecuada asignación de actividades y una buena relación interna entre cada uno de los integrantes de la empresa. Logrando una mayor colaboración en el desarrollo de las tareas que les son encomendadas y de esta manera contribuir a mejorar el ambiente laboral en la entidad.

ALCANCE

El plan de capacitación tiene como alcance involucrar a todo el personal de CONAUDI S.A. de C.V. en las actividades de la entidad, para que desarrollen un compromiso al momento de la prestación de servicio, debido que a medida la empresa va en crecimiento es necesario que sus colaboradores añadan más valor a sus conocimientos se propone desarrollar módulos que ayudaran a fortalecer la atención al cliente, el liderazgo y motivación, trabajo en equipo y como hacer uso efectivo del tiempo, para desarrollar sus actividades con mayor eficiencia, esto tomando de base las necesidades que presentan los empleados.

LIMITACIONES

La principal limitación para poder desarrollar el plan es que al ser una microempresa esta no cuenta con el departamento de Recursos Humanos, lo que dificultara llevar un seguimiento de la capacitación al no contar con una persona encargada de esa área.

Que el personal no pueda asistir debido al factor tiempo, el director ejecutivo deberá de informarles a los colaboradores que es de carácter importante estar en tiempo completo en el desarrollo de la capacitación.

DIVISIÓN DEL PLAN

El plan se encuentra dividido en cinco módulos, en el cual se proponen los temas más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados en el área de atención al cliente, gestión de equipos de trabajo, liderazgo, motivación personal, profesional y el uso eficaz del tiempo, para influir de manera positiva en la actitud de los colaboradores hacia el buen desempeño y proactividad. Las Capacitaciones estarán vigentes aproximadamente de uno a dos meses, dependiendo de la demanda de cada tema y el tiempo que el colaborador dedique al estar inscrito en el horario que más le favorezca debido a que se utiliza una plataforma 24/7.

DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO

Las capacitaciones se dividieron en módulos individuales, que pueden ser recibidos de forma virtual por medio de la plataforma 24/7 que INSAFORP ONLINE provee a las personas en general, sin la condición que sean cotizantes. Todo el contenido de la plataforma es totalmente gratuito, únicamente se debe realizar la inscripción por medio del formulario (ver anexo N°9).

La selección de los encargados de brindar capacitaciones estará a disposición por la asistente administrativa (ver propuesta en manual de organización), de acuerdo a cada uno de los módulos que han sido planteados en el plan de capacitación, para solventar los problemas que fueron identificados y las necesidades diagnosticadas; reforzando sus conocimientos, habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño laboral.

Se debe informar al personal que asistirá a la capacitación haciendo conciencia al colaborador que se requerirá de una buena actitud y disponibilidad, para el mejor aprovechamiento de la capacitación, con el fin de comprender y poner en práctica la temática impartida.

MÓDULO I: ATENCIÓN AL CLIENTE

Se presentan los siguientes contenidos:

1. ¿Qué significa Servicio al Cliente?
2. Tipos de clientes
3. Tipos de servicios
4. Fases del servicio al cliente
5. Fallos en la atención al cliente
6. Servir con una sonrisa
7. El cliente difícil
8. La carta

MÓDULO II: GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Se presentan los siguientes contenidos:

1. Competencias para la gestión de equipos de trabajo
2. Habilidades de liderazgo
3. Habilidades de comunicación interpersonal
4. Habilidades de gestión de conflictos interpersonales
5. Habilidades de delegación
6. Gestión de equipos de trabajo
7. Comunicación eficaz con el equipo
8. Motivación de equipos de trabajo.
9. ¿Cómo impulsar un proyecto de equipo?

MÓDULO III: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

Se presentan los siguientes contenidos:

1. Motivación y Satisfacción laboral
2. Estrategias de motivación
3. Satisfacción laboral
4. El clima laboral

5. Las reuniones de trabajo
6. La negociación en la empresa
7. Estrategias de negociación
8. El líder como agente motivador
9. Los equipos de trabajo de alto rendimiento
10. Toma de decisiones

MÓDULO IV: EL USO EFICAZ DEL TIEMPO

Se presentan los siguientes contenidos:

1. El uso eficaz del tiempo
2. Valoración del uso eficaz del tiempo
3. Causas de la escasez de tiempo
4. Factores que influyen en el uso del tiempo
5. Causas del mal uso del tiempo
6. Visión de futuro
7. Leyes sobre el uso del tiempo
8. Los ladrones del tiempo

EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES

Nombre de capacitación	Objetivo	Contenido	Formación virtual	Día	Hora	Costo	Duración	Participantes
Módulo I: Atención al cliente	El módulo le prepara para dotarle de mayor fluidez en las relaciones interpersonales, conocer mejor a cada tipo de clientes, corregir los fallos, atender las reclamaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué significa Servicio al Cliente? 2. Tipos de clientes 3. Tipos de servicios 4. Fases del servicio al cliente 5. Fallos en la atención al cliente 6. Servir con una sonrisa 7. El cliente difícil 8. La carta 	X	Lunes a viernes	Plataforma 24/7	\$16.00 IVA Incluido	20 horas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de Contabilidad 4. Asistentes contables
Módulo II: Gestión de equipos de trabajo	Este módulo muestra el camino más directo para conseguir una buena y estructurada dirección de equipos, para ello, trabaja la motivación del personal, la delegación eficaz de responsabilidades y, sobre todo, de una buena organización de los equipos de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias para la gestión de equipos de trabajo 2. Habilidades de liderazgo 3. Habilidades de comunicación interpersonal. 4. Habilidades de gestión de conflictos interpersonales. 5. Habilidades de delegación. 6. Gestión de equipos de trabajo. 7. Comunicación eficaz con el equipo. 8. Motivación de equipos de trabajo. 9. ¿Cómo impulsar un proyecto de equipo? 	X	Lunes a viernes	Plataforma 24/7	\$16.00 IVA Incluido	20 horas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de Contabilidad 4. Asistentes contables

Módulo III: Liderazgo y Motivación Personal y Profesional	El módulo le ayudara a tener las habilidades necesarias para dirigir con éxito un equipo de trabajo motivado, favoreciendo un clima laboral satisfactorio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación y Satisfacción laboral 2. Estrategias de motivación. 3. Satisfacción laboral. 4. El clima laboral. 5. Las reuniones de trabajo. 6. La negociación en la empresa. 7. Estrategias de negociación. 8. El líder como agente motivador. 9. Los equipos de trabajo de alto rendimiento. 10. Toma de decisiones 	X	Lunes a viernes	Plataforma 24/7	\$16.00 IVA Incluido	20 horas	1. Director Ejecutivo 1. Encargado de Auditora 1. Encargado de Contabilidad 4. Asistentes contables
Módulo IV: El uso eficaz del tiempo	Este módulo le ayudará a conocer las causas del mal uso del tiempo y como utilizarlo más eficazmente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El uso eficaz del tiempo 2. Valoración del uso eficaz del tiempo. 3. Causas de la escasez de tiempo. 4. Factores que influyen en el uso del tiempo. 5. Causas del mal uso del tiempo. 6. Visión de futuro 7. Leyes sobre el uso del tiempo. 8. Los ladrones del tiempo. 	X	Lunes a viernes	Plataforma 24/7	\$16.00 IVA Incluido	6 horas	1. Encargado de Auditora 1. Encargado de Contabilidad 4. Asistentes contables

PROGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

MÓDULO I: ATENCIÓN AL CLIENTE

Hora	Tiempo	Día	Objetivo	Formación virtual	Contenido	Metodología	Recursos	Participantes
Plataforma 24/7	30 minutos	Lunes a Viernes	Crear un ambiente adecuado entre facilitador y capacitados.	X	Presentación	Participativa	Laptops	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	25 minutos	Lunes a Viernes	Explicar los objetivos y contenido del modulo	X	Introducción	Expositiva	Laptops	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	160 minutos	Lunes a Viernes	Que el empleado comprenda la importancia del servicio al Cliente y los tipos de este.	X	1. Qué significa Servicio al Cliente. 2. Tipos de clientes	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	45 minutos	Lunes a Viernes	comprobar en los empleados la comprensión del servicio al cliente y los tipos que lo conforman	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables

Plataforma 24/7	190 minutos	Lunes a Viernes	Identificar los tipos de servicio al cliente y las faces que lo conforman	X	3. Tipos de servicios 4. Fases del servicio al cliente.	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	40 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de los tipos de servicios al cliente y las faces	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	300 minutos	Lunes a Viernes	Identificar los tipos de fallos en la atención al cliente que pueden existir además de cómo se debe de que se debe de tratar al cliente siempre con una sonrisa.	X	5. Fallos en la atención al cliente 6. Servir con una sonrisa	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	70 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de los fallos en la atención al cliente y como atender siempre con una sonrisa	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	260 minutos	Lunes a Viernes	Que los empleados sepan identificar y tratar a un cliente difícil	X	7. El cliente difícil 8. La carta	Expositiva	-Laptops -Material didáctico	1.Encargado de Contabilidad

			además de conocer cómo elaborar una carta				-Libreta de apuntes -Bolígrafo	4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	80 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de cómo se debe de tratar a un cliente difícil y la elaboración de una carta	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables

MÓDULO II: GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Hora	Tiempo	Día	Objetivo	Formación virtual	Contenido	Metodología	Recursos	Participantes
Plataforma 24/7	30 minutos	Lunes a Viernes	Crear un ambiente adecuado entre facilitador y capacitados.	X	Presentación	Participativa	Laptops	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	25 minutos	Lunes a Viernes	Explicar los objetivos y contenido del modulo	X	Introducción	Expositiva	Laptops	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	160 minutos	Lunes a Viernes	Que el empleado conozca las competencias para la gestión de equipos de trabajo y habilidades de liderazgo	X	1. Competencias para la gestión de equipos de trabajo 2. Habilidades de liderazgo	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	45 minutos	Lunes a Viernes	comprobar en los empleados la comprensión de la gestión de equipos de trabajo y habilidades de liderazgo	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	190 minutos	Lunes a Viernes	Saber identificar las habilidades de comunicación interpersonal y de	X	3. Habilidades de comunicación interpersonal	Expositiva	-Laptops	1.Encargado de Contabilidad

			gestión de conflictos interpersonales		4. Habilidades de gestión de conflictos interpersonales		-Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	40 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de las habilidades de comunicación interpersonal y de gestión de conflictos interpersonales	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	300 minutos	Lunes a Viernes	Identificar las habilidades de delegación, gestión de equipos de trabajo y comunicación eficaz con el equipo	X	5. Habilidades de delegación 6. Gestión de equipos de trabajo 7. Comunicación eficaz con el equipo	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	70 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de las habilidades de delegación, gestión de equipos de trabajo y comunicación eficaz con el equipo	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables

Plataforma 24/7	260 minutos	Lunes a Viernes	Que los empleados conozcan de que se trata la motivación de equipos de trabajo y cómo impulsar un proyecto de equipo.	X	8. Motivación de equipos de trabajo. 9. ¿Cómo impulsar un proyecto de equipo?	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	80 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de la motivación de equipos de trabajo y cómo impulsar un proyecto de equipo	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables

MÓDULO III: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

Hora	Tiempo	Día	Objetivo	Formación virtual	Contenido	Metodología	Recursos	Participantes
Plataforma 24/7	30 minutos	Lunes a Viernes	Crear un ambiente adecuado entre facilitador y capacitados.	X	Presentación	Participativa	Laptops	1. Director Ejecutivo 1. Encargado de Auditora 1. Encargado de Contabilidad 4. Asistentes contables
Plataforma 24/7	25 minutos	Lunes a Viernes	Explicar los objetivos y contenido del modulo	X	Introducción	Expositiva	Laptops	1. Director Ejecutivo 1. Encargado de Auditora 1. Encargado de Contabilidad 4. Asistentes contables
Plataforma 24/7	160 minutos	Lunes a Viernes	Que la jefatura y colaboradores comprendan la importancia de la motivación y satisfacción laboral además de las estrategias de motivación que se pueden emplear.	X	1. Motivación y Satisfacción laboral 2. Estrategias de motivación	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1. Director Ejecutivo 1. Encargado de Auditora 1. Encargado de Contabilidad

								4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	45 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar que en la jefatura y colaboradores existe comprensión del tema de motivación y satisfacción laboral además de las estrategias de motivación.	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Director Ejecutivo 1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	190 minutos	Lunes a Viernes	Conocer en que consiste la satisfacción laboral, clima laboral y reuniones de trabajo efectivas.	X	3. Satisfacción laboral 4. El clima laboral 5. Las reuniones de trabajo	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Director Ejecutivo 1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	40 minutos	Lunes a Viernes	comprobar en los empleados la comprensión de la satisfacción laboral, clima laboral y reuniones de trabajo.	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Director Ejecutivo 1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad

								4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	300 minutos	Lunes a Viernes	Conocer cómo realizar una negociación en la empresa, estrategias y el líder como agente motivador.	X	6. La negociación en la empresa 7. Estrategias de negociación 8. El líder como agente motivador	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Director Ejecutivo 1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	70 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de la negociación en la empresa, estrategias y el líder como agente motivador	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Director Ejecutivo 1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	260 minutos	Lunes a Viernes	Que los empleados conozcan cómo deben de llevarse a cabo los equipos de trabajo de alto rendimiento y como tomar decisiones en beneficios de la organización	X	9. Los equipos de trabajo de alto rendimiento 10. Toma de decisiones	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Director Ejecutivo 1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables

Plataforma 24/7	80 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de los equipos de trabajo de alto rendimiento y como tomar decisiones	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1. Director Ejecutivo 1. Encargado de Auditora 1. Encargado de Contabilidad 4. Asistentes contables
--------------------	---------------	--------------------	--	---	------------	------------	--	--

MÓDULO IV: EL USO EFICAZ DEL TIEMPO

Hora	Tiempo	Día	Objetivo	Formación virtual	Contenido	Metodología	Recursos	Participantes
Plataforma 24/7	10 minutos	Lunes a Viernes	Crear un ambiente adecuado entre facilitador y capacitados.	X	Presentación	Participativa	Laptops	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	10 minutos	Lunes a Viernes	Explicar los objetivos y contenido del modulo	X	Introducción	Expositiva	Laptops	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	50 minutos	Lunes a Viernes	Que él empleado sepa cómo hacer uso eficaz del tiempo además de poder hacer una Valoración.	X	1. El uso eficaz del tiempo 2. Valoración del uso eficaz del tiempo	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	20 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de cómo hacer uso eficaz del tiempo además de poder hacer una Valoración.	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad

								4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	60 minutos	Lunes a Viernes	Identificar las causas de la escasez de tiempo y los factores que influyen	X	3. Causas de la escasez de tiempo 4. Factores que influyen en el uso del tiempo	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	25 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de las causas de la escasez de tiempo y los factores que influyen	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	65 minutos	Lunes a Viernes	Identificar las causas del mal uso del tiempo y visión de futuro	X	5.Causas del mal uso del tiempo 6. Visión de futuro	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	20 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de las causas del mal uso del tiempo y visión de futuro	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables

Plataforma 24/7	70 minutos	Lunes a Viernes	Que los empleados sepan sobre las leyes del uso del tiempo y los ladrones del tiempo	X	7. Leyes sobre el uso del tiempo 8. Los ladrones del tiempo	Expositiva	-Laptops -Material didáctico -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables
Plataforma 24/7	30 minutos	Lunes a Viernes	Comprobar en los empleados la comprensión de leyes del uso del tiempo y los ladrones del tiempo	X	Evaluación	Evaluativa	-Laptops -Libreta de apuntes -Bolígrafo	1.Encargado de Auditora 1.Encargado de Contabilidad 4.Asistentes contables

IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para el desarrollo del plan de capacitación es necesario tener en cuenta los siguientes recursos.

1. EQUIPO

Laptops

2. RECURSOS HUMANOS

El elemento humano para la ejecución de los módulos como los facilitadores y beneficiarios se presentan a continuación:

2.1 FACILITADORES

La propuesta incluye capacitaciones de competencia general, para jefaturas, y auxiliares estas serán brindadas a través de facilitadores externos conocedores del tema, con el apoyo total de INSAFORP ONLINE contando con horarios flexibles, utilizando una plataforma con acceso 24/7 durante el desarrollo de cada módulo, la cual contiene las actividades y todo lo relacionado la capacitación. El link de acceso a la plataforma de INSAFORP ONLINE es: http://www.insaforonline.org.sv/?page_id=18

2.2 PERSONAL DE CONAUDI S.A. DE C.V.

- a) Director ejecutivo
- b) Encargado de Auditoria
- c) Encargado de Contabilidad
- d) Asistentes Contables

3. RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales disponibles por la empresa:

3.1 MATERIAL DIDÁCTICO

- a) Bolígrafo
- b) Libreta para apuntes
- c) Diplomas
- d) Material de contenido de capacitación (El cual será proporcionado por el facilitador de manera digital)

4. LUGAR DE EJECUCIÓN

El lugar de ejecución estará a decisión del director ejecutivo, debido a que la capacitación es de forma totalmente virtual por lo que los colaboradores pueden participar desde la comodidad de su casa o en un horario establecido por la dirección, no afectado las actividades que se realizan a diario en la empresa.

5. SE DEBERÁ EVALUAR CADA UNO DE LOS MÓDULOS

Mediante un cuestionario previamente elaborado por el proveedor que se pasará a los asistentes por medio de la plataforma 24/7, permitiendo valorar la comprensión de la temática en los empleados.

6. LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES EN LA EMPRESA

Estará a cargo de la asistente administrativa, para determinar los beneficios obtenidos con la implementación de los cursos, verificando el cumplimiento de los objetivos que se fijaron al inicio.

7. RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros que se estiman para la ejecución de las capacitaciones se presentan a continuación:

Detalle	Costo por los cinco módulos
Salario instructores externos	\$ 0.00
Materiales de capacitación para los módulos	\$ 57.60
Imprevistos 10%	\$ 6.40
Total	\$ 64.00



REGISTRO DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN: _____

N°	NOMBRES	ASISTENCIA
		00/00/00
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

F. _____
FACILITADOR

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para efectuar las propuestas de mejora del clima laboral en CONAUDI S.A. de C.V., es necesario implementar los siguientes recursos.

1. RECURSOS HUMANOS

Se deberá contar con la participación de los empleados para la ejecución de cada una de las propuestas los cuales se presentan a continuación:

1.1 PERSONAL DE CONAUDI S.A. DE C.V.

- a) Director ejecutivo
- b) Encargado de Auditoría
- c) Encargado de Contabilidad
- d) Asistentes Contables
- e) Asistente administrativa

La asistente administrativa, será el encargado de asignar al personal, seleccionando a las personas idóneas de acuerdo a su desempeño para desarrollar cada una de las propuestas, mostrándoles aprecio por un buen trabajo.

2. RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS

Los recursos materiales y técnicos necesarios para la implementación de las propuestas:

- a) Libreta de apuntes, bolígrafos y Presentaciones Audiovisuales para la ejecución de reuniones efectivas.
- b) Tarjetas de felicitaciones, Regalos, y Monetarios
- c) Recuerdos: Tazas, Agendas, llaveros, lapiceros, camisetas, calendarios, etc
- d) Impresión de manual, folder laminado y empastado
- e) Cartelera con Misión, Visión, Valores y Organigrama
- f) Laptops, libreta de apuntes, bolígrafos, diplomas para capacitación y Material de contenido de capacitación digital.

3. RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros que se estiman invertir en los materiales mencionados anteriormente, además de contar con un diez por ciento de imprevistos que puedan tener en la ejecución de las propuestas las cuales se presentan a continuación:

3.1 PRESUPUESTO PARA LA PUESTA EN MARCHA

PRESUPUESTO TOTAL DE LAS PROPUESTAS EN MARCHA		
PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	COSTO
Propuesta de Reuniones Efectivas	Libreta de apuntes y bolígrafos	\$ 10.61
Propuesta de Incentivos	Tarjetas de felicitaciones, regalos y monetarios	\$ 330.00
Propuesta de Reconocimiento	Recuerdos: Tazas, Agendas, llaveros, lapiceros, camisetas, calendarios, etc.	\$ 355.00
Propuesta de Manual de Organización	Impresión de manual, folder laminado y empastado	\$ 20.90
Propuesta de Plan de capacitación	Libreta de apuntes, bolígrafos, diplomas para capacitación	\$ 64.00
Filosofía Organizacional	Cartelera con Misión, Visión, Valores y Organigrama	\$ 74.80
TOTAL		\$ 855.31

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARAPROPUESTAS

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA PROPUESTAS								
PROPUESTA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES A DESARROLLAR	PERSONAS RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO	TEMPORALIZACIÓN	GRADO DE CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBSERVACIONES DIRECTOR EJECUTIVO
APLICACIÓN DE REUNIONES EFECTIVAS	Sugerir juntas de trabajo para unificar las metas y estrategias que contribuyan al buen desempeño de las actividades en la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el propósito. 2. Agendar reunión. 3. Plantear temas a desarrollar. 4. Asignar un líder. 	Director Ejecutivo y Colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libreta de apuntes 2. Bolígrafos 3. Presentaciones Audiovisuales 	Se destinarán \$10.61 para el desarrollo de reuniones	Día 1 de la primera semana laboral del mes.	Selección por el Director ejecutivo: <ol style="list-style-type: none"> 1. No logrado 2. En proceso 3. Logrado parcialmente 4. Logrado totalmente 	
PROPUESTA DE INCENTIVOS	Motivar a los colaboradores para que sean eficientes y eficaces en el desarrollo de las actividades, mejorando los servicios que proporcionan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de incentivos. <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Individuales <ol style="list-style-type: none"> 1.1.1 Monetarios 1.1.2 Morales 1.2 Grupales <ol style="list-style-type: none"> 1.2.1 Morales 2 Aprobación. 3 Ejecución. 	Director Ejecutivo y Junta General de Accionistas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarjetas de felicitaciones 2. Regalos. 3. Monetarios 	Se destinarán \$330.00 en presupuesto.	Actividades designadas durante el año. Según lo establezca el Director	Selección por el Director ejecutivo: <ol style="list-style-type: none"> 1. No logrado 2. En proceso 3. Logrado parcialmente 4. Logrado totalmente 	
PROPUESTA DE RECONOCIMIENTO	Crear formas de reconocimiento que incentiven el incremento en la productividad del trabajo en un plazo de un año a través de la aplicación de propuesta de reconocimientos a los colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de reconocimientos 2. Aprobación. 3. Ejecución. 	Director Ejecutivo y Junta General de Accionistas	Recuerdos: Tazas, Agendas, llaveros, lapiceros, camisetas, calendarios, etc.	Se destinarán \$355.00 en presupuesto.	Actividades designadas durante el año. Según lo establezca el Director	Selección por el Director ejecutivo: <ol style="list-style-type: none"> 1. No logrado 2. En proceso 3. Logrado parcialmente 4. Logrado totalmente 	

PROPUESTA MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Proporcionar al personal actual y de nuevo ingreso, información sobre la estructura organizativa de la microempresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión completa de Manual de Organización. 2. Aprobación. 3. Presentación ante el personal. 	Director Ejecutivo Y Junta General de Accionistas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impresiones especiales del organigrama, misión y visión para la visibilidad dentro de la empresa. (Ver anexo N° 6) 2. Folders para manual impresos. 	Se destinarán \$95.70	Se dispondrá de un mes para revisión y ejecución.	Selección por el Director ejecutivo: <ol style="list-style-type: none"> 1. No logrado 2. En proceso 3. Logrado parcialmente Logrado totalmente	
PLAN DE CAPACITACIÓN	Implementar capacitaciones para fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores en beneficio de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión 2. Aprobación 2.1 Seleccionar capacitadores. 2.2 Seleccionar participantes. 3. Ejecución 3.1 Formación virtual 3.2 Verificación de cumplimiento de objetivos. 3.3 Evaluación de temas para conocer la comprensión de cada uno. 3.4 Otorgación de diploma. 	Director Ejecutivo y Junta General de Accionistas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laptops 2. Bolígrafo 3. Libreta para apuntes 4. Diplomas 5. Material de contenido de capacitación digital 	Se destinan \$64.00 para el desarrollo de capacitaciones	Cada una de las sesiones debe durar un máximo de 2 horas de lunes a viernes a través de la plataforma 24/7.	Selección por el Director ejecutivo: <ol style="list-style-type: none"> 1. No logrado 2. En proceso 3. Logrado parcialmente 4. Logrado totalmente 	

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Arias, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, octava Edición, Editorial Trillas, México 2000

Brunet Luc, OP.CIT, pág. 19

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. “El capital de las organizaciones” 3ª Edición.

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill. 5ta edición, Año 1998.

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos el capital de las organizaciones, México, novena edición, año 2011, pág. 50.

Franklin Fincowsk Enrique B y Krieger, Mario José Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina México Pearson 1ª Edición 2011.

Gaito Horacio, Fronti Inés Administración de Recursos Humanos Pág. nº153.

Gan Bustos Federico, Berbel Giménez Gaspar Manual de Recursos Humanos UOC (Universitat Oberta De Catalunya), 2007

Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación 4 Edición, McGraw Hill 2006

Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mc Graw Hill, 5ª edición

Jurado Rojas, Yolanda. Técnicas de Investigación Documental, 1 Edición, Editorial México McGraw-Hill 2002

Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.

M. Chiang, Ma, J, Martin y A Nuñez, Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral. (2010) Madrid.

Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall: Pearson.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, 10ª. Edición, 2004

Rodríguez Darío, Diagnóstico del clima organizacional, Chile, sexta edición capítulo 9.

Rodríguez M. Diagnostico Organizacional, 6ª Edición, Alfaomega grupo editorial S.A de C.V 2005

Rodríguez Mancilla Darío, Diagnóstico Organizacional, México Alfa Omega 2005. Pág. 164

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F

R. Wayne Mondy, Robert M. Noé. 11 Edicion. Capítulo 4 “Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos”

Serrano Alexis. “Administración I y II”. El Salvador 2011. 2ª Edición. Talleres UCA. Pág. 159.

Zuluaga, M., Giraldo, M. Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública 2001

LEYES

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Constitución de la República de El Salvador. Decreto No. 38, Diario Oficial 234, Tomo N°281, Año: 1983.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Código de Comercio de El Salvador. Decreto No. 671, Diario Oficial 140, Tomo N°228, Año: 1970.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Código Tributario de El Salvador. Decreto No. 230, Diario Oficial 241, Tomo N°349, Año: 2000.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Código de Trabajo de El Salvador. Decreto No. 407, Diario Oficial 176, Tomo 424, Año: 2019.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría. Decreto No. 828. Diario Oficial 42, Tomo N°346. Año: 2000.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). Decreto No. 296, Diario Oficial 143, Tomo N°316, Año: 1992

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR). Decreto No. 95. Diario oficial No. 236, Tomo No. 409, Año: 2017.

SITIOS WEB

Gan Bustos Federico, Berbel Giménez Gaspar Manual de Recursos Humanos UOC (Universitat Oberta De Catalunya), 2007

Goncalves, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, diciembre 1997.

Robbins, Stephen, IDEM, pág. 29

Zuluaga, M., Giraldo, M. Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública 2001

<https://doctrina.vlex.com.co/vid/clima-organizacional-origen-evolucion-691186917>

<https://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lewin.htm>

<https://www.psicologia-online.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-murray-y-la-de-mccllland-1774.html>

<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>

<http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-historicos-y-conceptuales-para-la-reflexión-por-francisco>

ANEXOS



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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA LABORAL DE “CONAUDI S.A DE C.V.”

DIRIGIDO A: LOS COLABORADORES

INDICACIONES: El presente instrumento de recolección de información contiene dos clases de preguntas abiertas y cerradas, para las primeras favor contestar acorde al puesto que desempeña y el tiempo de laborar; en la segunda identificar y poner su posición en los casos que se requiera.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto de Trabajo: _____

Tiempo de Servicio en la entidad: _____

Nivel Académico

a. Bachiller

b. Técnico

c. Licenciado /a

Género

Femenino

Masculino

II. DATOS SOBRE EL CLIMA LABORAL QUE PREVALECE EN LA ENTIDAD.

Objetivo: Identificar si los colaboradores de la empresa conocen la Visión y Misión.

1. ¿Conoce la misión y visión de la entidad?

Sí

No

Objetivo: Determinar si los colaboradores conocen los propósitos a alcanzar en la entidad, para el mejor el desarrollo de sus actividades.

2. ¿Conoce los valores organizacionales que se persiguen en la entidad?

Sí No

Objetivo: Comprobar si los colaboradores conocen los valores que persigue la entidad.

3. Si su respuesta es afirmativa identifíquelos:

- a) Integridad, Responsabilidad, Calidad, Innovación, Transparencia, Honestidad.
- b) Integridad, Responsabilidad, Calidad, Respeto, Transparencia, Honestidad
- c) Integridad, Responsabilidad, Tolerancia, Innovación, Transparencia, Honestidad

Objetivo: Identificar si el colaborador conoce cada una de las actividades que debe de desarrollar en la entidad.

4. ¿Tiene claramente definido deberes y responsabilidades que le corresponden desarrollar dentro de la entidad?

- a) Muy pocas veces
- b) Algunas veces
- c) Casi siempre
-

Objetivo: Conocer el tipo de comunicación laboral que existe entre jefe y subalternos.

5. Considera que la relación con su jefe inmediato superior le genera:

- a) Mucha confianza
- b) Confianza
- c) Poca confianza

Objetivos: Determinar si la jefatura les reconoce a los colaboradores sus cualidades y habilidades.

6. ¿Reconoce su jefe sus cualidades, habilidades y experiencia profesional dentro de la empresa?

- a) Muy pocas veces
- b) Algunas veces
- c) Casi siempre
- d) Siempre

Objetivo: Determinar la resolución de conflictos por parte de la jefatura en la entidad.

7. ¿De qué manera soluciona su jefe los conflictos laborales entre el personal?

- a) Se informa acerca del origen del conflicto
- b) Solicita la opinión de los involucrados
- c) Soluciona el conflicto basado en su propio criterio

Objetivo: Conocer si existe una cultura organizacional bien implementada.

8. Se fomenta dentro de la entidad principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados/ as?

Sí No

Objetivo: Indagar si el servicio que ofrece la empresa es excelente.

9. La manera con que se relaciona con los usuarios es:

- a) Con mucho respeto y solidaridad
- b) Cumpliendo con la labor encomendada

Objetivo: Conocer sobre las diferentes formas de comunicación que existen dentro de la entidad en relación con los niveles jerárquicos.

10. ¿A su criterio la comunicación existe entre jefes y colaboradores dentro de la entidad es oportuna?

Sí No

Objetivo: Verificar si existe buenas relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo.

11. ¿Cómo considera la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo?

Excelente Muy Buena Regular Deficiente

Objetivo: Comprobar si existe trabajo en equipo.

12. ¿Recibe ayuda de sus compañeros al tener exceso de trabajo?

- a) Siempre
- b) Ocasionalmente
- c) Nunca

Objetivo: Conocer si en la entidad se fomenta el trabajo en equipo.

13. ¿Qué actitudes presenta usted y sus compañeros cuando forman un equipo de trabajo?

- a) Participan todos/ as en el equipo de trabajo
- b) Llegan rápidamente a un acuerdo y lo realizan de manera eficiente
- c) Difícilmente llegan a un acuerdo
- d) Lo realizan unos cuantos integrantes del equipo

Objetivos: Conocer si existe desmotivación en el personal, con respecto al pago de salario que recibe.

14. ¿El salario que recibe está en relación con las atribuciones que desempeña dentro de la empresa?

Sí No

Objetivo: Percibir el nivel de satisfacción que presentan de acuerdo a las actividades que realizan.

15. ¿Se siente satisfecho con las actividades asignadas al interior de la entidad?

- b) Completamente satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Neutral
- e) Completamente insatisfecho
- f) Insatisfecho

Objetivo: Identificar como consideran y si están conscientes de su desempeño laboral.

16. ¿Cómo considera que se evalúa su desempeño laboral dentro de la entidad?

- a) En forma objetiva
- b) En forma subjetiva
- c) No valoran su desempeño

Objetivo: Identificar si el jefe es consciente y aporta en gran manera o poca, el bienestar de sus trabajadores.

17. ¿Cómo considera las prestaciones que le brinda la entidad?

- a) Excelente b) Muy Buena c) Buena
d) Regular e) Deficiente

Objetivo: Conocer si refuerzan sus competencias con el fin de mejorar la relación entre ellos y con sus clientes donde generen una comunicación efectiva.

18. ¿Se capacita al empleado/ as acerca de la forma en cómo se debe atender a los clientes?

- Sí No

Objetivo: Conocer si los colaboradores están dispuestos a reforzar sus conocimientos con el fin de mejorar la relación entre ellos y con sus clientes.

19. Continuación de pregunta 18: Si su respuesta a la anterior pregunta es "No", estaría dispuesto a recibirla si, sé le brindara la oportunidad:

- Sí No Tal vez

¡Muchas gracias por su ayuda!

III. DATOS DEL ENCUESTADOR

Nombre: _____

Día: _____

Hora: _____

Lugar: _____



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



Entrevista Realizada al director ejecutivo de la Empresa CONAUDI S.A. de C.V.

OBJETIVO: Recolectar datos necesarios para saber cómo se encuentra actualmente la empresa CONAUDI S.A. de C.V.

INDICACIONES: Responda a las preguntas de acuerdo a su percepción de la situación actual.

Objetivo: Conocer si el entrevistado está interesado en que exista un excelente clima laboral dentro de la entidad.

1. ¿Considera que el análisis del clima laboral beneficiaría a la entidad?

Objetivo: identificar si la entidad tiene definido el camino a seguir

2. ¿La empresa posee objetivos y valores propios?

Objetivo: determinar cómo está constituida la empresa

3. ¿Cuántos trabajadores forman parte de la empresa?

Objetivo: Identificar si los colaboradores conoces la estructura jerárquica de la empresa

4. ¿Posee su respectiva estructura organizativa la empresa?

Objetivo: Investigar si existen prácticas que fomenten el trabajo en equipo.

5. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo?

Objetivo: Identificar el tipo de comunicación que se utiliza dentro de la empresa para brindar información o sugerencias de sus actividades.

6. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

Objetivo: Determinar qué tipo de medidas o incentivos se brindan a los colaboradores por sobresalir en sus actividades.

7. ¿Qué medidas lleva a cabo para mantener motivado a su personal?

Objetivo: Identificar el tipo de aceptación de las diferentes opiniones o críticas constructivas que se da entre los colaboradores.

8. ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar los factores tanto internos como externos que afectan el desempeño en las actividades a los colaboradores.

9. ¿Cuáles son los factores internos o externos que considera que afecta el desempeño de sus trabajadores?

Objetivo: Conocer sobre qué tipos de herramientas de control se implementan al empleado dentro de la empresa.

10. ¿Se utilizan herramientas de control en el desarrollo de las actividades de los empleados?

Objetivo: Identificar qué tipo de incentivos se les brindan a los empleados para mantenerlos motivados en su desempeño laboral.

11. ¿Existen incentivos que motiven al trabajador a realizar sus actividades de mejor manera?

Objetivo: Conocer opinión acerca de los beneficios que se obtienen al brindar incentivos para impulsar al empleado a mejorar en sus tareas diarias.

12. ¿Considera conveniente brindar incentivos económicos o no económicos para mejorar el ambiente laboral?

Objetivo: Conocer e Interpretar sobre el manejo de conflictos entre los empleados dentro de la empresa.

13. ¿De qué manera se solucionan los conflictos laborales entre el personal?

Objetivo: Identificar si los colaboradores se capacitan periódicamente para el logro de sus actividades.

14. ¿Cada cuánto se capacita al personal?

¡Muchas gracias por su ayuda!

ANEXO N°3 TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS DE CUESTIONARIO QUE FUE DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA CONAUDI S.A. DE C.V.

Nombre del Puesto de Trabajo

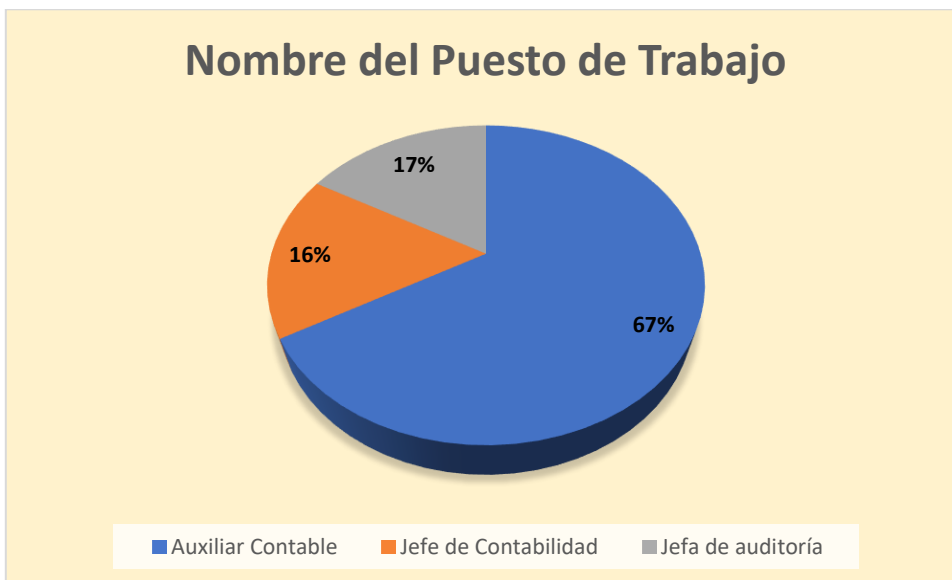
Objetivo: Conocer el nombre del puesto de trabajo que ocupa cada colaborador dentro de CONAUDI S.A. de C.V.

Tabla N°1

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Auxiliar Contable	4	67%
Jefe de Contabilidad	1	16%
Jefa de auditoría	1	17%
Total	6	100%

Gráfico N°1



Interpretación: La entidad posee puestos de trabajo específicos, los cuales la mayor parte está representada por auxiliares contables, quienes son los que se encargan de realizar la contabilidad de los clientes.

Tiempo de Servicio en la Entidad

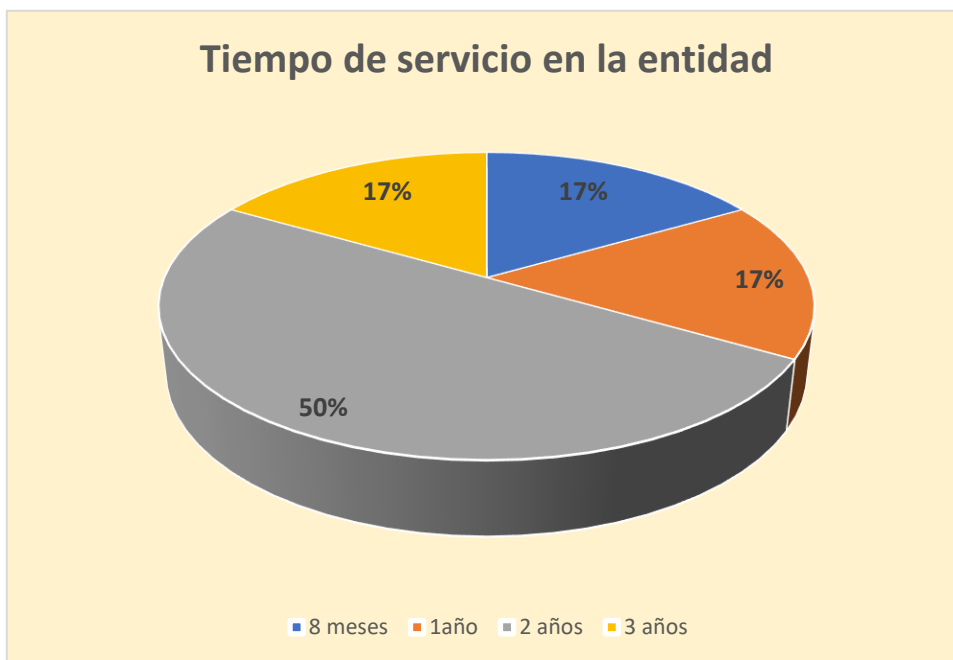
Objetivo: Conocer cuánto es el tiempo que tiene cada colaborador en laborar dentro de la entidad.

Tabla N°2

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
8 meses	1	17%
1 año	1	17%
2 años	3	50%
3 años	1	17%
Total	6	100%

Gráfico N°2



Interpretación: La entidad fue fundada en el año 2019 contratando personal según el aumento de sus actividades, la mayoría de los trabajadores en CONAUDI S.A. de C.V. tienen 2 años de laborar en la entidad.

Nivel Académico

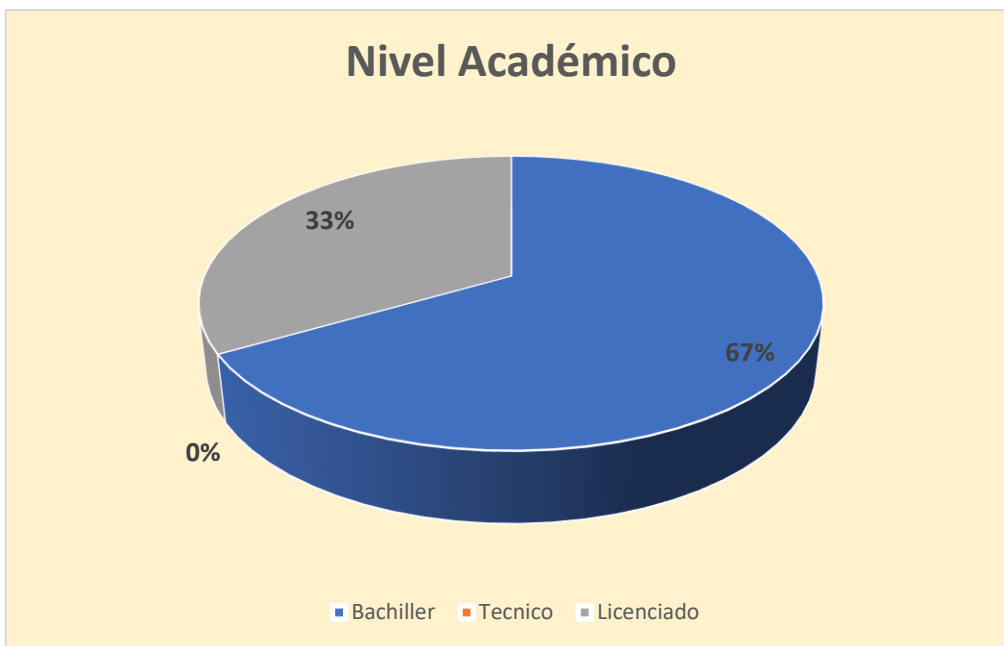
Objetivo: Conocer el nivel académico de los colaboradores que conforman la empresa.

Tabla N°3

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Bachiller	4	67%
Técnico	0	0%
Licenciado	2	33%
Total	6	100%

Gráfico N°3



Interpretación: Quienes conforman la entidad, en su mayoría poseen título de bachiller y sólo una pequeña parte tiene completada su educación superior.

Género

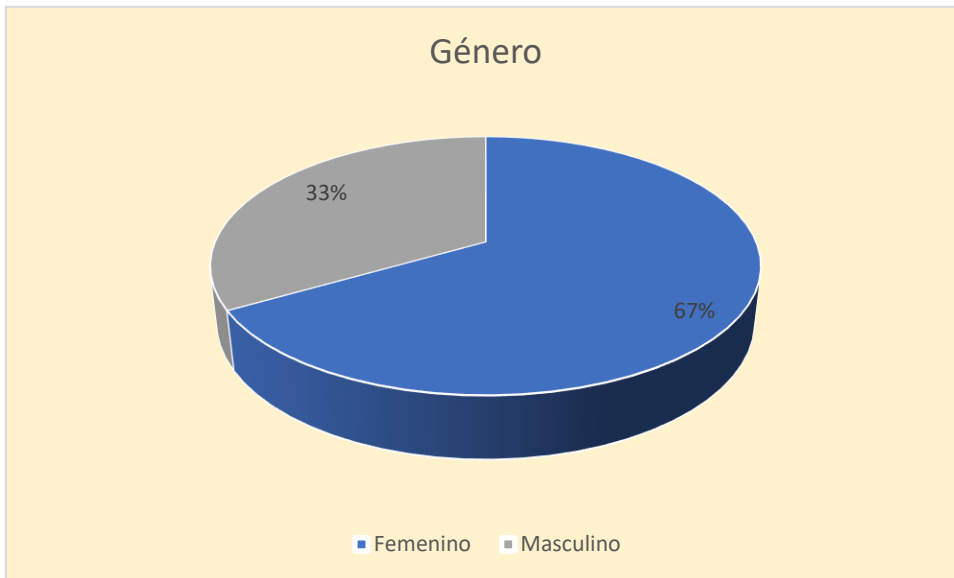
Objetivo: Conocer el número de colaboradores que conforman la empresa según su género.

Tabla N°4

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Femenino	4	67%
Masculino	2	33%
Total	6	100%

Gráfico N°4



Interpretación: La entidad está conformada en su mayoría por el género femenino.

Pregunta N°1

¿Conoce la misión y visión de la entidad?

Objetivo: Identificar si los colaboradores de la empresa conocen la Visión y Misión de la misma.

Tabla N°5

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Gráfico N°5



Interpretación: La misión y visión de la entidad ha sido reconocida, lo que indica que existe un entendimiento de las metas a corto y largo plazo, además los empleados tienen conocimiento hacia dónde va dirigido el trabajo que realizan.

Pregunta N°2

¿Conoce los valores organizacionales que se persiguen en la entidad?

Objetivo: Determinar si los colaboradores conocen los propósitos que tiene a alcanzar la entidad, para el mejor el desarrollo de sus actividades.

Tabla N°6

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°6



Interpretación: Los valores han sido el eje para el crecimiento y fortalecimiento de la entidad, teniendo así un compromiso total en el reconocimiento de cada uno para el logro en la calidad de sus servicios.

Pregunta N°3

Si su respuesta es afirmativa identifíquelos

Objetivo: Comprobar si los colaboradores conocen los valores que persigue la entidad.

Tabla N°7

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Integridad, Responsabilidad, Calidad, Innovación, Transparencia, Honestidad.	3	50%
b) Integridad, Responsabilidad, Calidad, Respeto, Transparencia, Honestidad	2	33%
c) Integridad, Responsabilidad, Tolerancia, Innovación, Transparencia, Honestidad	1	17%
Total	6	100%

Gráfico N°7



Interpretación: A pesar que en la pregunta numero dos se afirmó conocer los valores que pertenecen a la empresa, se identificó que no todos los reconocen verdaderamente.

Pregunta N°4

¿Tiene claramente definido deberes y responsabilidades que le corresponden desarrollar dentro de la entidad?

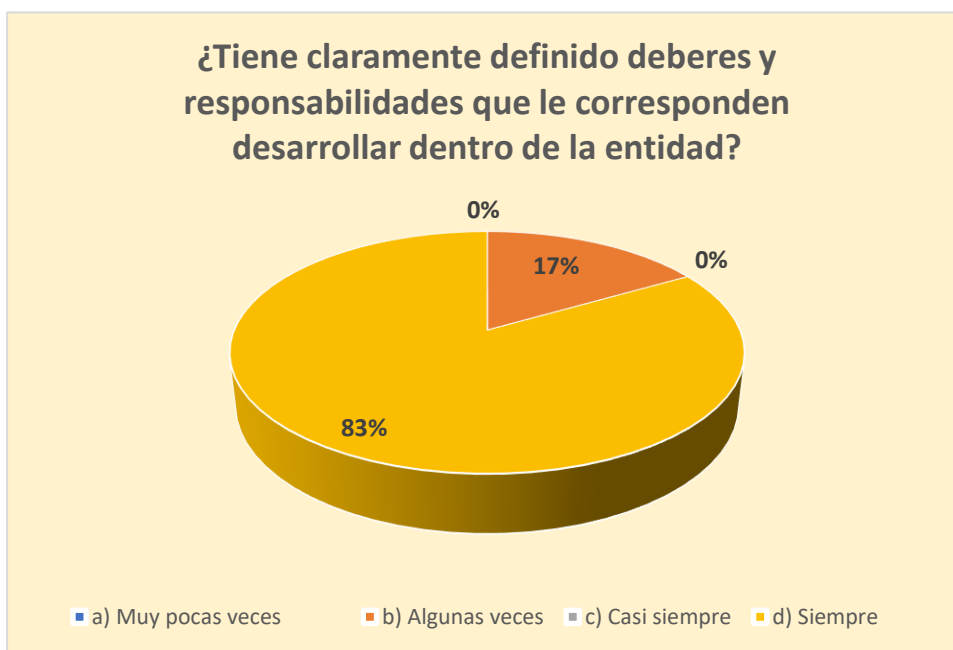
Objetivo: Identificar si cada colaborador conoce cada una de las actividades que debe de desarrollar en la entidad.

Tabla N°8

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Muy pocas veces	0	0%
b) Algunas veces	1	17%
c) Casi siempre	0	0%
d) Siempre	5	83%
Total	6	100%

Gráfico N°8



Interpretación: Los deberes y responsabilidades han sido claramente definidos en cada una de sus puestos de trabajo.

Pregunta N°5

Considera que la relación con su jefe inmediato superior le genera:

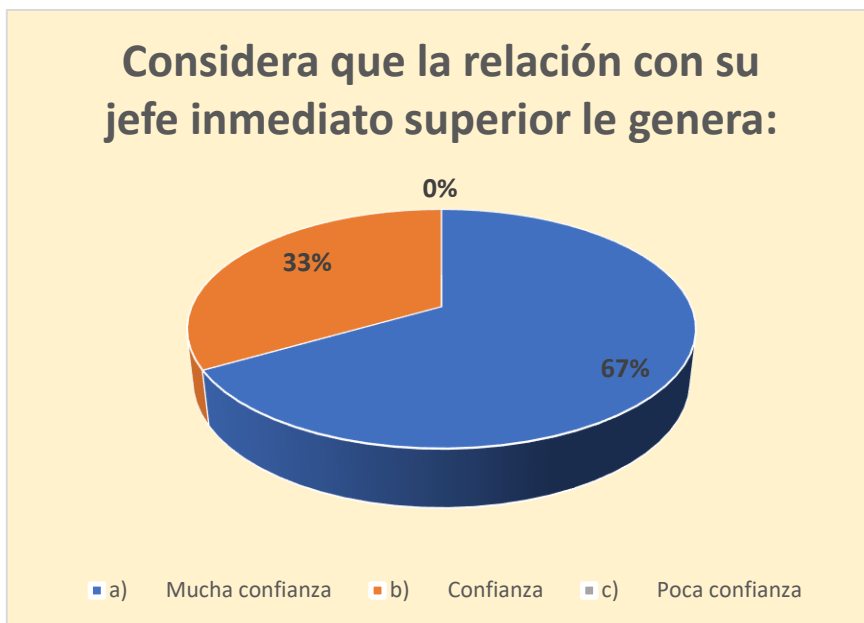
Objetivo: Conocer el tipo de comunicación laboral que existe entre jefe y subalternos.

Tabla N°9

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Mucha confianza	4	67%
b) Confianza	2	33%
d) Poca confianza	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°9



Interpretación: En la comunicación la jefatura transmite confianza e impulsa el trabajo en equipo, desarrollando la capacidad de escuchar, opinar y dar propuestas, el resultado en esta interrogante ha sido favorable.

Pregunta N°6

¿Reconoce su jefe sus cualidades, habilidades y experiencia profesional dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar si la jefatura reconoce a los colaboradores sus cualidades y habilidades.

Tabla N°10

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Muy pocas veces	1	17%
b) Algunas veces	1	17%
c) Casi siempre	0	0%
d) Siempre	4	67%
Total	6	100%

Gráfico N°10



Interpretación: Las cualidades, habilidades y experiencia profesional han sido reconocidas, motivándolos en el desarrollo de cada una de sus actividades. Habiendo muy pocas o algunas veces que no se han sentido de esa manera.

Pregunta N°7

¿De qué manera soluciona su jefe los conflictos laborales entre el personal?

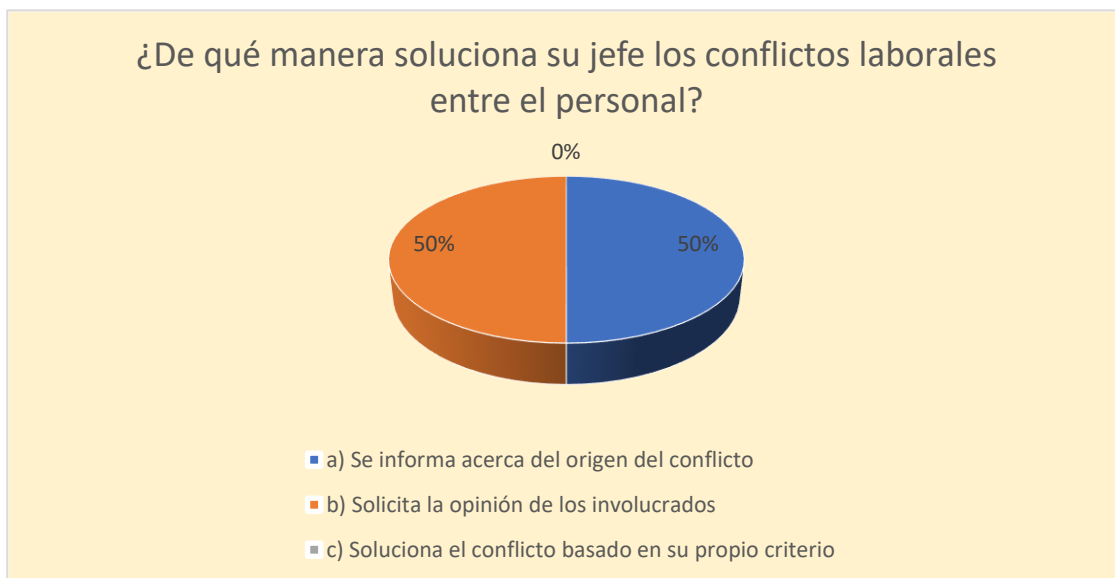
Objetivo: Determinar la resolución de conflictos por parte de la jefatura en la entidad.

Tabla N°11

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Se informa acerca del origen del conflicto	3	50%
b) Solicita la opinión de los involucrados	3	50%
c) Soluciona el conflicto basado en su propio criterio	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°11



Interpretación: La forma en que se han resuelto los conflictos en la entidad y según lo encuestado, su jefe reconoce la importancia de dos escenarios esenciales, debido a que toma como base las opiniones de sus colaboradores y a la vez busca o analiza el motivo. Lo cual hace que se considere un buen líder en el manejo de situaciones que puedan generar incomodidad en el ambiente.

Pregunta N°8

¿Se fomenta dentro de la entidad principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados/ as?

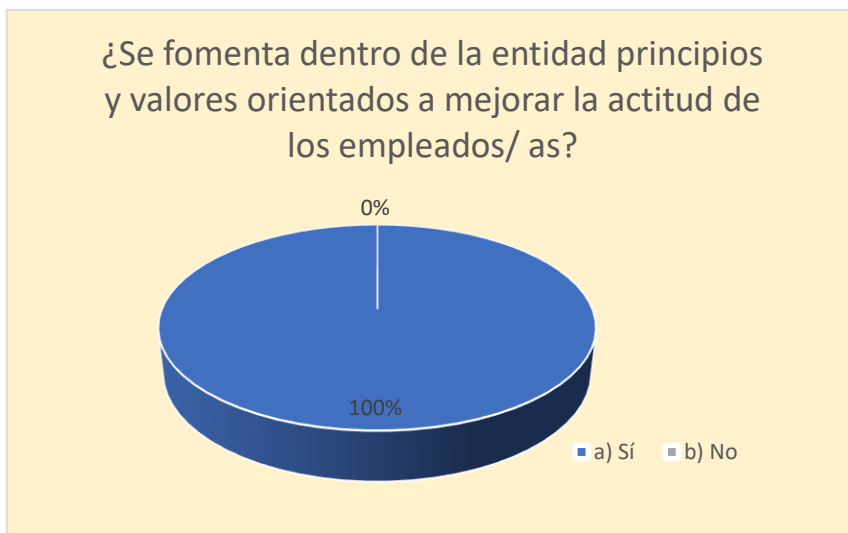
Objetivo: Conocer si existe una cultura organizacional bien implementada

Tabla N°12

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Sí	6	100%
b) No	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°12



Interpretación: La entidad siempre ha ejercido principios y valores que ayudan al ambiente laboral que se vive cada día.

Pregunta N°9

La manera con que se relaciona con los clientes es:

Objetivo: Indagar si el servicio que ofrece la empresa es excelente

Tabla N°13

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Con mucho respeto y solidaridad	6	100%
b) Cumpliendo con la labor encomendada	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°13



Interpretación: La atención al cliente ha sido muy importante en la entidad, reflejando en la encuesta el respeto y solidaridad que se les brinda en cada servicio.

Pregunta N°10

¿A su criterio la comunicación existe entre jefes y colaboradores dentro de la entidad es oportuna?

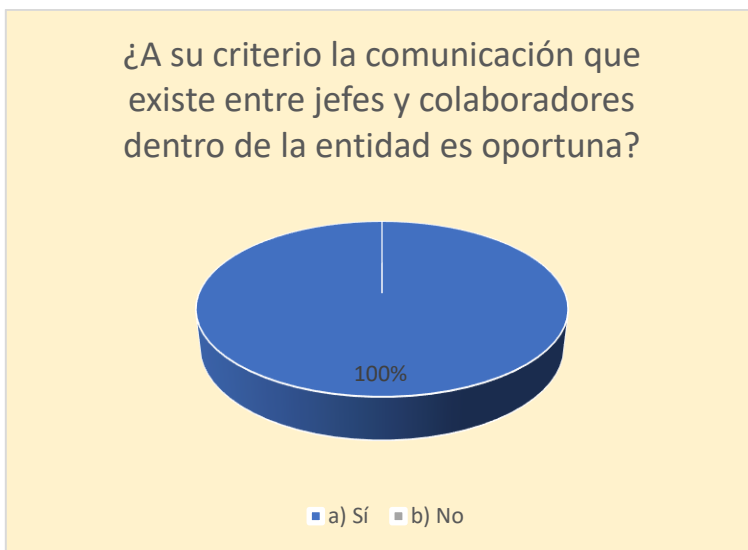
Objetivo: Conocer sobre las diferentes formas de comunicación que existen dentro de la entidad en relación con los niveles jerárquicos.

Tabla N°14

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Sí	6	100%
b) No	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°14



Interpretación: La comunicación que se ha dado entre los jefes y colaboradores es oportuna debido a que aseguran tener buena relación laboral.

Pregunta N°11

¿Cómo considera la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo?

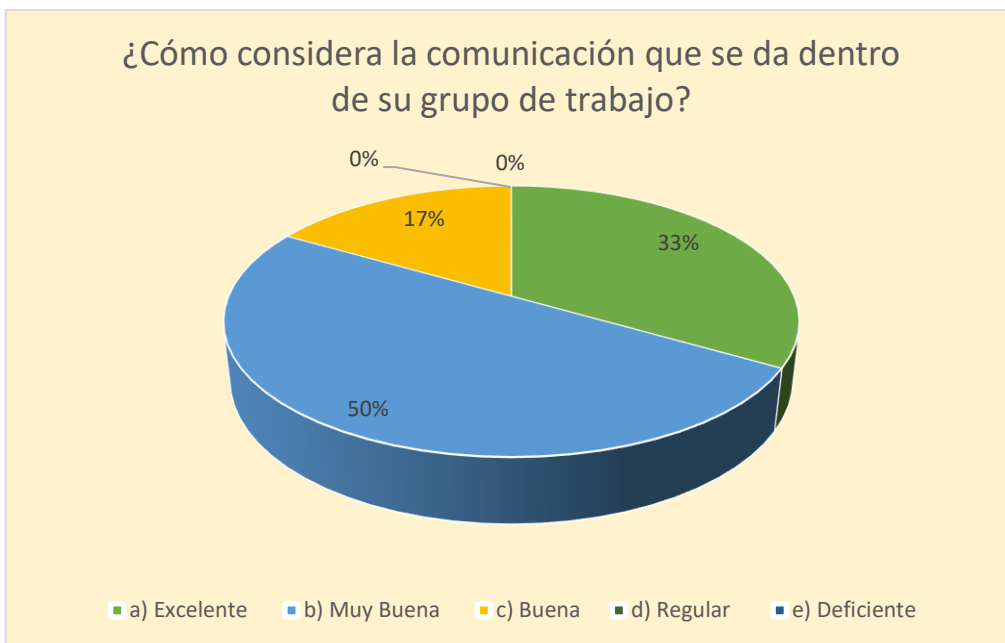
Objetivo: Verificar si existe buenas relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo.

Tabla N°15

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Excelente	2	33%
b) Muy Buena	3	50%
c) Buena	1	17%
d) Regular	0	0%
e) Deficiente	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°15



Interpretación: La comunicación que ha existido dentro de la entidad es a sido muy buena, favoreciendo las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo.

Pregunta N°12

¿Recibe ayuda de sus compañeros al tener exceso de trabajo?

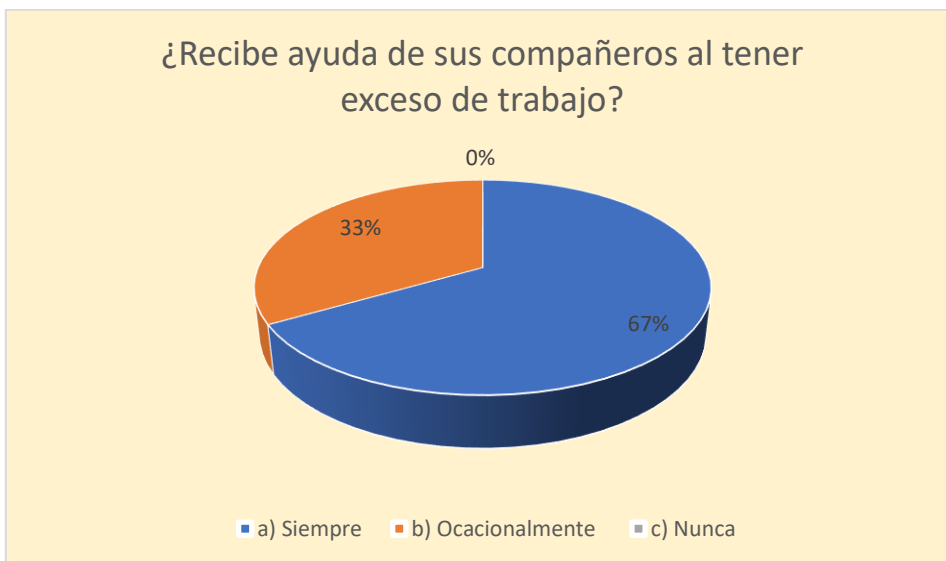
Objetivo: Comprobar si existe trabajo en equipo

Tabla N°16

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Siempre	4	67%
b) Ocasionalmente	2	33%
c) Nunca	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°16



Interpretación: Se afirma que la entidad promueve en sus miembros apoyo, esta aseveración es confirmada debido a que manifiestan en su mayoría que, cuando se tiene exceso de actividades trabajan en equipo.

Pregunta N°13

¿Qué actitudes presenta usted y sus compañeros cuando forman un equipo de trabajo?

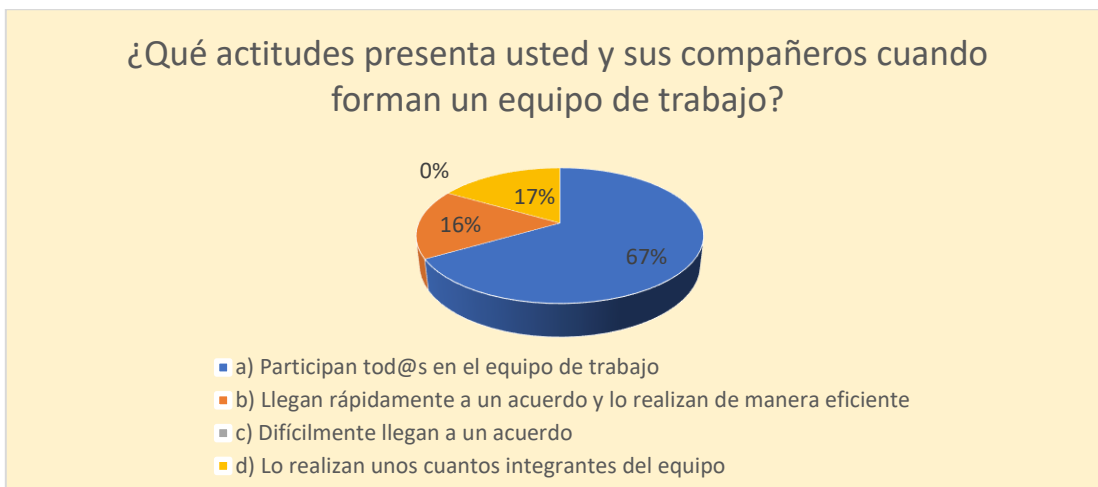
Objetivo: Conocer si en la entidad se fomenta el trabajo en equipo.

Tabla N°17

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) Participan todos/as en el equipo de trabajo	4	67%
b) Llegan rápidamente a un acuerdo y lo realizan de manera eficiente	1	17%
c) Difícilmente llegan a un acuerdo	0	0%
d) Lo realizan unos cuantos integrantes del equipo	1	17%
Total	6	100%

Gráfico N°17



Interpretación: El trabajo en equipo se realiza de forma natural debido a que todos participan en el desarrollo de las actividades, además no generan mala actitud ante sus compañeros de esa manera se fortalece la eficiencia.

Pregunta N°14

¿El salario que recibe está en relación con las atribuciones que desempeña dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si existe desmotivación en el personal, con respecto al pago de salario que recibe.

Tabla N°18

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Gráfico N°18



Interpretación: Se confirma que están de acuerdo con la remuneración que está asignada a cada puesto de trabajo, no existiendo desmotivación en el personal.

Pregunta N°15

¿Se siente satisfecho con las actividades asignadas al interior de la entidad?

Objetivo: Percibir el nivel de satisfacción que presentan de acuerdo a las actividades que realizan.

Tabla N°19

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Completamente satisfecho	2	33%
Satisfecho	3	50%
Neutral	1	17%
Completamente insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Total	6	100%

Gráfico N°19



Interpretación: Existe satisfacción con cada una de las actividades que son desempeñadas en cada puesto de trabajo en la entidad.

Pregunta N°16

¿Cómo considera que se evalúa su desempeño laboral dentro de la entidad?

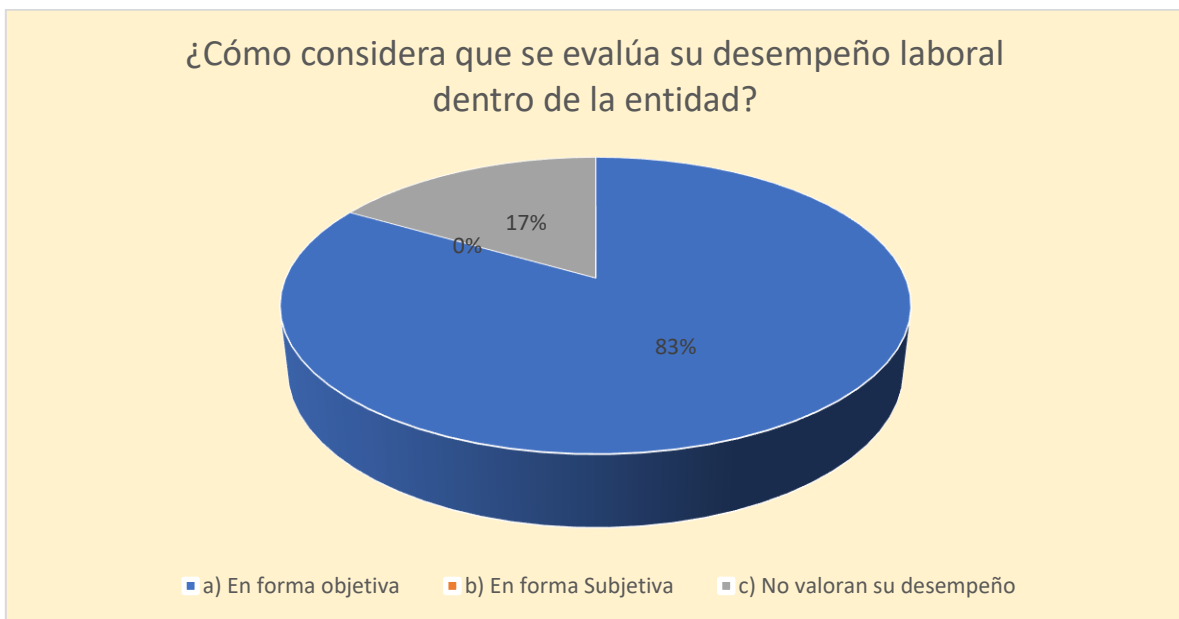
Objetivo: Identificar como consideran y si están conscientes de su desempeño laboral.

Tabla N°20

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
a) En forma objetiva	5	83%
b) En forma Subjetiva	0	0%
c) No valoran su desempeño	1	17%
Total	6	100%

Gráfico N°20



Interpretación: El desempeño laboral es evaluado haciendo juicios de valor evitando sentimientos o consideraciones personales.

Pregunta N°17

¿Cómo considera las prestaciones que le brinda la entidad?

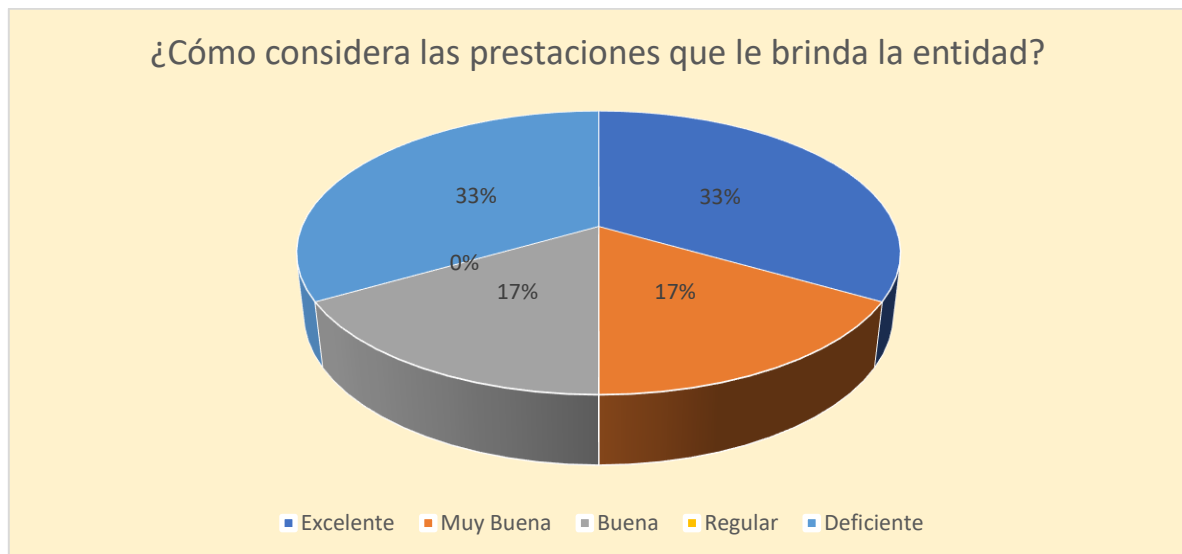
Objetivo: Identificar si el jefe es consciente y aporta en gran manera o poca, el bienestar de sus trabajadores.

Tabla N°21

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Excelente	2	33%
Muy Buena	1	17%
Buena	1	17%
Regular	0	0%
Deficiente	2	33%
Total	6	100%

Gráfico N°21



Interpretación: Las prestaciones no han sido del total agrado, debido a que existe claramente diferencias entre la percepción de cada uno, careciendo de incentivos que los motiven.

Pregunta N°18

¿Se capacita al empleado/ as acerca de la forma en cómo se debe atender a los clientes?

Objetivo: Conocer si refuerzan sus competencias con el fin de mejorar la relación entre ellos y con sus clientes donde generen una comunicación efectiva.

Tabla N°22

n = 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Gráfico N°22



Interpretación: Se identificó que se brindan capacitaciones que enriquecen el conocimiento y mejoramiento de los servicios que se ofrecen, existiendo solamente una minoría que manifiesta que no se realizan.

Pregunta N°19

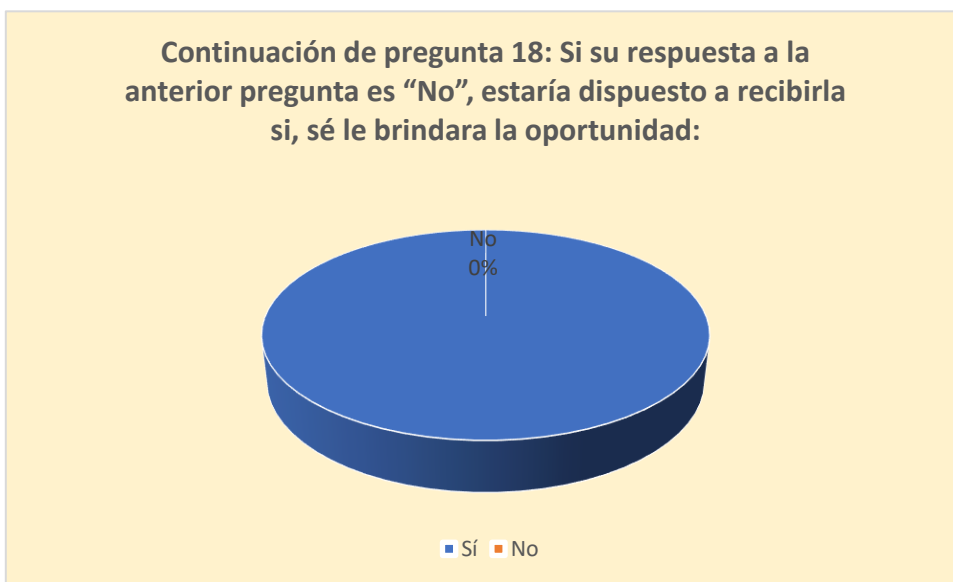
Continuación de pregunta 18: Si su respuesta a la anterior pregunta es “No”, estaría dispuesto a recibirla si, sé le brindara la oportunidad:

Objetivo: Conocer si los colaboradores están dispuestos a reforzar sus conocimientos con el fin de mejorar la relación entre ellos y con sus clientes.

Tabla N°23

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Sí	2	33%
No	0	0%

Gráfico N°23



Interpretación: Se determina que existe una contradicción entre las respuestas brindadas en las preguntas 18 y 19, desconociendo si realmente se capacita al personal para fortalecer sus conocimientos en la atención al cliente.

**ANEXO N°4 RESPUESTAS DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR
EJECUTIVO DE LA CONAUDI S.A. DE C.V.**

ENTREVISTA			Tabla N°24
N°	PREGUNTAS	PUESTO DE TRABAJO	RESPUESTAS
1	¿Considera que el análisis del clima laboral beneficiaría a la entidad?	Director Ejecutivo	Sí, porque al ser una empresa que prácticamente está a inicios de sus actividades y al ser pocas las personas que la integran pueden beneficiar empezando con ellos y así ir adaptando los posibles colaboradores a futuro.
2	¿La empresa posee objetivos y valores propios?	Director Ejecutivo	Sí, valores propios si se tienen plasmados y son visibles redes sociales de la empresa. Pero objetivos en si escritos físicamente no, debido que se va de la mano con lo que es la misión y visión lo cual también es nuestra finalidad como entidad.
3	¿Cuántos trabajadores forman parte de la empresa?	Director Ejecutivo	Por 7. Mi persona (director ejecutivo) y por tres Auxiliares Contables, Jefe de Contabilidad, jefa de auditoría, y Asistente contable.
4	¿Posee su respectiva estructura organizativa la empresa?	Director Ejecutivo	No, no se posee en forma de diagrama, pero si cada uno se identifica por el nombre del puesto de trabajo.
5	¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo?	Director Ejecutivo	Pues, al ser totalmente área contable cada colaborador necesita de constante apoyo además se rige por base legal, se debe practicar trabajo en equipo. por lo que se realiza una reunión semanal donde se coordinan las actividades diarias tomando en cuenta las opiniones de cada uno.
6	¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?	Director Ejecutivo	Si, como mencionaba antes se debe de tener y se rige por una misma base legal por la cual siempre se debe estar pendiente de actualizaciones, reformas, etc....
7	¿Qué medidas lleva a cabo para mantener motivado a su personal?	Director Ejecutivo	Como primero mencionar que hay libertad de mantener sus celulares activos, tomarse sus descansos relajándose escuchando música, su horario laboral es de lunes a viernes, y si hay permisos también se les brinda, pero con moderación.
8	¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?	Director Ejecutivo	Sí, así como hay confianza de que se sientan en ambiente entre ellos, también va de la mano el respeto es parte de la comunicación para dar a conocer sus opiniones y sugerencias.
9	¿Cuáles son los factores internos o externos que considera que afecta el desempeño de sus trabajadores?	Director Ejecutivo	Considero que no los hay o por lo menos no los puedo identificar específicamente no deberíamos de tener porque no es la finalidad de estar rindiendo mal o que sea poco favorable el desempeño para nuestros clientes y como entidad.
10	¿Se utilizan herramientas de control en el desarrollo de las actividades de los empleados?	Director Ejecutivo	Las herramientas de control que se les aplican a los empleados para medir la eficiencia y la calidad de servicios que se brindan a los clientes. Nada más es el horario de entrada y salida de la entidad

11	¿Existen incentivos que motiven al trabajador a realizar sus actividades de mejor manera?	Director Ejecutivo	Sí, los incentivos que se le brindan al trabajador es que su horario de trabajo es de 8 de la mañana a 4 de la tarde y no se trabaja los días sábados. De esta manera ellos puedan pasar más tiempo con su familia, o si ellos tienen alguna emergencia y tienen que salir se les da permiso y no se les descuenta el día de esta manera buscar que ellos se sientan apoyados y cómodos con la entidad.
12	¿Considera conveniente brindar incentivos económicos o no económicos para mejorar el ambiente laboral?	Director Ejecutivo	Sí, considero que es importante brindarles incentivos a los colaboradores, para que se sienta bien con la entidad.
13	¿De qué manera se solucionan los conflictos laborales entre el personal?	Director Ejecutivo	Los conflictos se solucionan mediante el dialogo se habla con las dos partes involucradas para poder darles solución y que este no paca a algo más grave
14	¿Cada cuánto se capacita al personal?	Director Ejecutivo	El personal se encuentra en capacitaciones periódicas para que se mantengan actualizados sobre las nuevas leyes o referente a regulaciones de impuestos

ANEXO N°6 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

Para fortalecer CONAUDY S.A. de C.V. se propone la elaboración de una cartelera en la que se muestre en un lugar visible para todo el personal las misión, visión, valores y organigrama propuesto.

Rótulos propuestos para colocar:





CONAUDI S.A. DE C.V.

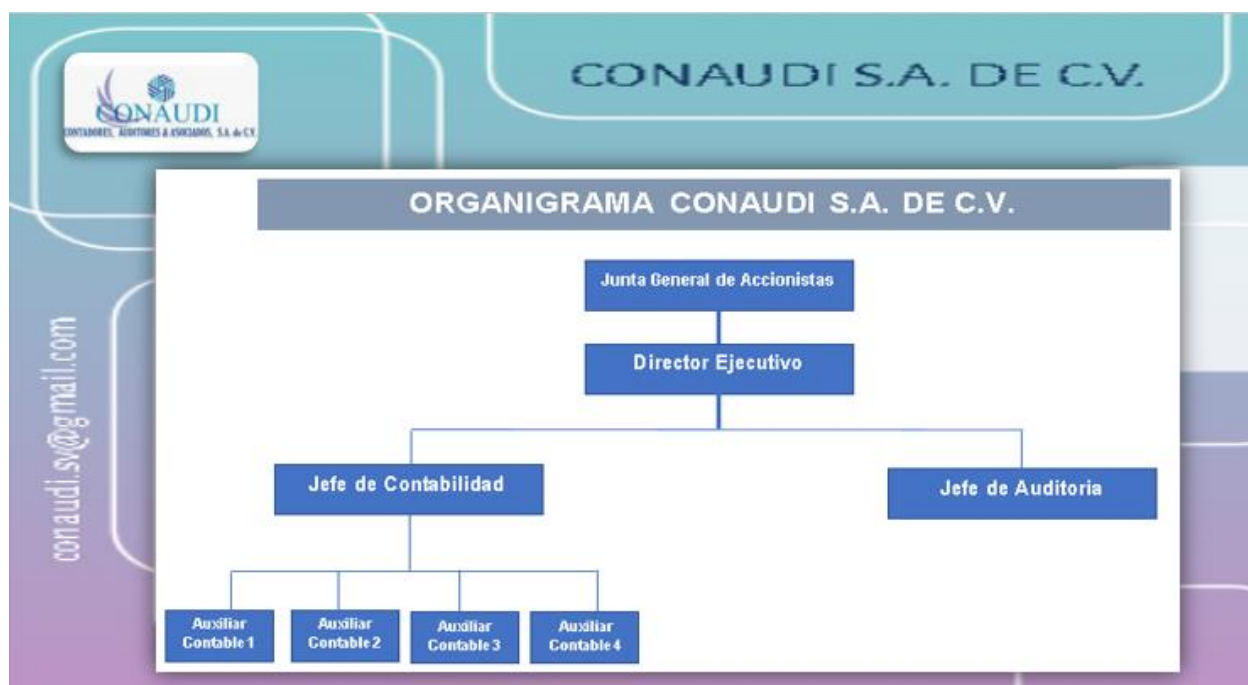
VISIÓN

**SER LA FIRMA CONTABLE Y
AUDITORA LÍDER POR OFRECER
A NUESTROS CLIENTES:
SERVICIOS CON UN ALTO GRADO
DE ÉTICA, RESPONSABILIDAD Y
CALIDAD PROFESIONAL**

conaudi_sv@gmail.com

CONAUDI S.A. DE C.V.





Se presenta a continuación el costo por la cartelera diseñada.

Tabla N°25 Presupuesto para cartelera de CONAUDI S.A. de C.V.

PRESUPUESTO PARA CARTELERA DE CONAUDI S.A. DE C.V.			
CARTELERA	MATERIA	TAMAÑO	COSTO
Misión	Vinil sobre PVC (Con adhesivo 2 caras y laminador)	85 x 60 cm	\$ 15.00
Visión	Vinil sobre PVC (Con adhesivo 2 caras y laminador)	85 x 60 cm	\$ 15.00
Valores	Vinil sobre PVC (Con adhesivo 2 caras y laminador)	85 x 60 cm	\$ 15.00
Organigrama	Vinil sobre PVC (Con adhesivo 2 caras y laminador)	1.0 x 0.80 m	\$ 23.00
Imprevisto 10%			\$ 6.80
Total			\$ 74.80

ANEXO N°7 CHECK LIST CONTRATACION DE PERSONAL



NOMBRE:	RH:
FECHA DE NACIMIENTO:	
PUESTO DE TRABAJO:	
FECHA DE INGRESO:	
SALARIO:	
DIRECCION:	TELEFONO:

DOCUMENTACION PARA LA CONTRATACION		SI	PDTE	N/A
1	DUI			
2	NIT			
3	AFP			
4	ISSS			
5	EN CASO DE TENER ALGUNA DISCAPACIDAD COPIA DEL CARNET			
6	LIBRETA BANCARIA O CERTIFICACION DE CUENTA			
7	ULTIMO TITULO DE ESTUDIOS			
8	CERTIFICADOS LABORALES			
9	SOLVENCIA DE LA POLICIAL EN ORIGINAL			
10	ANTECEDENTES PENALES EN ORIGINAL			
DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS				
11	CONTRATO LABORAL			

REVISADO POR:

ANEXO N°8 MODELO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DEL TRABAJADOR

Nombre _____
Sexo _____
Edad _____
Estado Civil _____
Profesión ú Oficio _____
Domicilio _____
Residencia _____
Nacionalidad _____
DUI No. _____
Expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación _____
NIT _____

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre _____
Sexo _____
Edad _____
Estado Civil _____
Profesión ú Oficio _____
Domicilio _____
Residencia _____
Nacionalidad _____
DUI No. _____
Expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación _____
NIT _____
Actividad Económica de la Empresa: _____

NOSOTROS, _____
(Nombre del Contratante Patronal)

Actuando en nombre y representación de CONTADORES, AUDITORES & ASOCIADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE y _____
(Nombre del Trabajador)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO: (procurando determinarlo con la mayor precisión posible):

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como: _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____

(Tiempo indefinido, plazo, artículo 25 CT u obra artículo 26 CT). Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____
Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

Queda estipulado para los trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de ese término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

d) HORARIO DE TRABAJO:

Debido a la naturaleza del puesto de trabajo que desempeñará, el horario será
Del día _____ al día _____, de _____, a _____
Y Día _____ de _____ a _____
Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal la persona asignada por estos y el Trabajador.

Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma de _____

(El monto debe ser expresado en números y letras, Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en _____
(Lugar de pago: Ciudad)

_____ (Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____
(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha, en caso de reclamo de la persona trabajadora, se estará a lo dispuesto en el artículo 613 del Código de Trabajo.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes: _____

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por el trabajador
(cantidad, calidad y estado)

Quando sea requerida al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos de Trabajo pertinentes, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____(Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____

(f) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

(f) _____

TRABAJADOR

ANEXO N°9 FICHA DE INSCRIPCIÓN A CURSO DE INSAFORP



PROGRAMA HABIL TÉCNICO PERMANENTE

Formulario de
Inscripción/Matricula

Nombre del Centro de Formación: _____

N° de Formulario

--	--	--	--

(EXCLUSIVO USO INTERNO)

Fecha de Inscripción

(Día)	(Mes)	(Año)

♦ Nombre del Curso de interés: _____

♦ Horario _____ Lugar _____

SECCION 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre	1º Nombre		2º Nombre		3º Nombre	
	1º Apellido		2º Apellido		Apellido de Casada	
2. N° Docs.:	2.1. DUI:		2.2. NIT:		2.3. Carné de minoridad	
	2.4. ISSS:		2.5. Pasaporte:		2.6. Otro:	
3. Nacionalidad	3.1. <input type="checkbox"/> Salvadoreña		3.2. <input type="checkbox"/> Extranjera Si responde "Extranjera" responda 3.3		3.3. País:	
4. Lugar/fecha nacimiento	4.1. Municipio:		4.2. Departamento:		4.3. Fecha:	
5. Sexo:	1 <input type="checkbox"/> Masculino 2 <input type="checkbox"/> Femenino		6. Edad _____ (años cumplidos)		7. Cuantas personas integran su grupo familiar: _____	
8. Estado familiar:	1 <input type="checkbox"/> Soltero(a) 2 <input type="checkbox"/> Casado(a) 3 <input type="checkbox"/> Acompañado 4 <input type="checkbox"/> Divorciado(a) 5 <input type="checkbox"/> Separado(a) 6 <input type="checkbox"/> Viudo(a)					
9. Jefe(a) de hogar	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> Compartida		10. Tiene Hijos: Si responder "Si" pase a 10.1		1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No	
10.1. N° de hijos	_____					
11. Se dedica a alguna Profesión u Oficio:	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No		11.1 ¿A que Profesión u oficio se dedica? _____			
12. Domicilio:	Colonia, caserío, asentamiento o comunidad, seguido del nombre de la calle o pasaje, y por último el número de casa o lote.					
	12.1. Dirección: _____					
12.2. Municipio:	12.3. Departamento:			12.4. Tel. Fijo:		
12.5. Tel. Movil:	12.6. E-mail:					
13. ¿Tiene usted alguna discapacidad permanente?	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No					
13.1. ¿Cuál discapacidad tiene?	Conteste en la casilla que corresponda, sólo si tiene alguna o varias dificultades para realizar actividades de la vida diaria.					
1 <input type="checkbox"/> Moverse o caminar		5 <input type="checkbox"/> Hablar		6 <input type="checkbox"/> Tiene algún retraso o deficiencia mental		
2 <input type="checkbox"/> Usar sus brazos o manos		7 <input type="checkbox"/> Bañarse, vestirse, alimentarse por si mismo		8 <input type="checkbox"/> Otra limitación permanente. Explique: _____		
3 <input type="checkbox"/> Ver, aun usando lentes						
4 <input type="checkbox"/> Oír, aun usando aparatos especiales						

SECCION 2. EDUCACIÓN FORMAL Y FORMACIÓN OCUPACIONAL

1. ¿Sabe usted leer y escribir?	1 <input type="checkbox"/> Si		1.1. ¿Sólo lee?	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No		1.2. ¿Sólo escribe?	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No		1.3. ¿Sólo firma (firma ó huella)?	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No		
2. ¿Cuál es el último grado de estudio finalizado?			2.1. Educación Básica	1 <input type="checkbox"/> Ninguno 2 <input type="checkbox"/> 1er. G ^{do.} 3 <input type="checkbox"/> 2º G ^{do.} 4 <input type="checkbox"/> 3er. G ^{do.} 5 <input type="checkbox"/> 4º G ^{do.} 6 <input type="checkbox"/> 5º G ^{do.} 7 <input type="checkbox"/> 6º G ^{do.} 8 <input type="checkbox"/> 7º G ^{do.} 9 <input type="checkbox"/> 8º G ^{do.} 10 <input type="checkbox"/> 9º G ^{do.}								
2.2. <input type="checkbox"/> Bachillerato	2.3. <input type="checkbox"/> Tecnológica		2.4. Universitaria	2.5. <input type="checkbox"/> Otra educación formal:		2.6. <input type="checkbox"/> Título o certificado obtenido:						
1 <input type="checkbox"/> Incompleto	1 <input type="checkbox"/> Incompleta		1 <input type="checkbox"/> Incompleta									
2 <input type="checkbox"/> Completo	2 <input type="checkbox"/> Completa		2 <input type="checkbox"/> Completa									
3. ¿Estudia usted actualmente?	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No Si responde "No" conteste 3.1		3.1. ¿Hace cuánto tiempo dejó de estudiar?	1 <input type="checkbox"/> 1 año 2 <input type="checkbox"/> 2-3 años 3 <input type="checkbox"/> Más de 3 años 4 <input type="checkbox"/> NR								
4. ¿Ha recibido antes algún(os) curso(s) de capacitación?	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No										(Si responde "No", pase a Sec. 3)	

5. Si, ¿Cuál(es)? Mencione solamente las recibidas los últimos 3 años	¿Lo impartió INSAFORP?	Año	¿El curso le dio beneficios? Si responde Si, conteste pregunta 6! Si responde No, conteste pregunta 7
1)	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> No sabe		1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> NR
2)	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> No sabe		1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> NR
3)	1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> No sabe		1 <input type="checkbox"/> Si 2 <input type="checkbox"/> No 3 <input type="checkbox"/> NR

Si recibió beneficios como producto de la capacitación, responda 6

6. ¿Para que sirvió(eron) la(s) capacitación(es) que recibió? (Puede marcar más de 1)

- | | |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Para obtener un empleo | 2 <input type="checkbox"/> Cambiar a un empleo relacionado con la capacitación recibida |
| 3 <input type="checkbox"/> Para trabajar por cuenta propia | 4 <input type="checkbox"/> Obtener otros ingresos por trabajos extras |
| 5 <input type="checkbox"/> Obtener oportunidades de promoción en mi empleo actual | 6 <input type="checkbox"/> Otro: |

Si no recibió beneficios como producto de la capacitación, responda 7

7. ¿Por qué cree que no recibió beneficios como producto de la/las capacitación/es?

SECCION 3. INFORMACIÓN SOBRE SU SITUACIÓN LABORAL

SECCION 3.1. INFORMACIÓN SOBRE LA OCUPACIÓN ACTUAL (Puede marcar más de 1 casilla)

1. ¿A qué actividad se dedica usted actualmente?
- 1 Estudia
2 Oficios del hogar 3 Trabaja
4 Busca trabajo
5 Otra: _____

2. Si usted trabaja, ¿Qué tipo de trabajo tiene? (Marcar solo una casilla) (Completar sólo en caso de estar trabajando)

- 1 Empleo a tiempo completo
2 Empleo a tiempo parcial
3 Empleo temporal
4 Negocio familiar
5 Independiente o cuenta propia
6 Trabajo informal
7 Otro: _____

3. ¿En que Sector trabaja? (Marcar solo una casilla; completar sólo en caso de tener un empleo formal)

- 1 Sector Privado 2 Sector Público

SECCION 3.2. EMPLEO FORMAL ANTERIOR. (Completar sólo en caso de NO estar trabajando)

1. ¿Ha trabajado antes? 1 Si 2 No (Si responde "No", pase a Sección 4)

2. ¿Cuánto tiempo hace que no trabaja? 1 1 año o menos 2 2 años 3 3 años 4 Más de 3 años

SECCION 4. INFORMACIÓN SOBRE LOS INGRESOS

1. ¿Usted recibe ingresos? 1 Si 2 No

2. ¿De qué manera lo obtiene?
- 1 Trabajo
2 Ayuda familiar
3 Remesa
4 Pensión
5 Otra _____

SECCION 5. EXPECTATIVA Y PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN

SECCION 5.1 EXPECTATIVAS RESPECTO A LA FORMACIÓN

1. ¿Qué espera lograr con la capacitación a recibir? (Puede marcar varios)

- | | |
|---|---|
| <p>1 <input type="checkbox"/> Obtener oportunidades de promoción en mi empleo actual</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Cambiar a un empleo relacionado con la capacitación recibida</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Obtener un empleo formal</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Trabajar por cuenta propia</p> | <p>5 <input type="checkbox"/> Obtener ingresos extras</p> <p>6 <input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p>7 <input type="checkbox"/> Ninguno</p> |
|---|---|

SECCION 5.2 PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

1. Pertinencia del curso que está solicitando con su ocupación actual (Marcar solo uno)

- 1 El curso esta relacionado con su trabajo actual
- 2 El curso esta relacionado con un nuevo trabajo

SECCION 6. SEGUIMIENTO

IMPORTANTE: Por favor brinde información de 1 persona, en caso que el INSAFORP necesite ponerse en contacto con usted para un seguimiento de la capacitación.

1. Nombre:		(Si no hay parentesco escribir: Amigo(a))
		1.1. Parentesco:
1.2. Dirección:		
1.3. Municipio:		1.4. Departamento:
1.5. Tel. Fijo:	1.6. Tel. Movil:	1.7. E-mail:

Por favor, ocupe este espacio para observaciones o sugerencias que considere útiles:

Gracias por su colaboración

Lugar :	Firma interesado(a):	Fecha:
Entrevistó:	Cargo de entrevistador(a):	Firma de entrevistador(a):

Nombre y Firma de Coordinador(a) del Programa
en el Centro de Formación

Sello

ANEXO N°10 PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DE PROPUESTAS EN MARCHA		
Propuesta de Reuniones Efectivas		\$ 10.61
Libreta de apuntes y Bolígrafos	\$ 10.50	
Imprevistos 10%	\$ 0.11	
Propuesta de Incentivos		\$ 330.00
Programa de incentivos	\$ 300.00	
Imprevistos 10%	\$ 30.00	
Propuesta de Reconocimiento		\$355.00
Recuerdos	\$ 120.00	
Celebraciones	\$ 140.00	
Tarjetas de regalo	\$ 60.00	
Imprevistos 10%	\$ 35.00	
Propuesta de Manual de Organización		\$ 20.90
Impresión del Manual	\$ 4.00	
Folders, laminado y enmarcado	\$ 15.00	
Imprevistos 10%	\$ 1.90	
Propuesta de Plan de capacitación		\$ 64.00
Salario instructores externos	\$ -	
Materiales de capacitación	\$ 57.60	
Imprevistos 10%	\$ 6.40	
Filosofía Organizacional (Cartelera)		\$74.80
Misión	\$ 15.00	
Visión	\$ 15.00	
Valores	\$ 15.00	
Organigrama	\$ 23.00	
Imprevistos 10%	\$ 6.80	
TOTAL		\$ 855.31