

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



**“MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO
DE LOS COLABORADORES DE LA MEDIANA EMPRESA TESSA, S.A. DE C.V.
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

WENDY JASMÍN CAMPOS RAMÍREZ
DIEGO ARMANDO CAMPOS FRANCO
VICTOR ERASMO MEJICANO ARIAS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE - 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
VICERRECTOR ACADÉMICO: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
SECRETARIO GENERAL: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
SECRETARIA: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN

Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Esaú Artiga Mejía

Lic. Segismundo Hedilberto Chacón López (Docente Asesor)

OCTUBRE 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme culminar el presente trabajo de grado. A los miembros de mi familia: mi madre Suleyma Ramírez y mi pareja Ricardo Martínez, que me acompañaron en el camino y me brindaron de su apoyo incondicional. A todos mis amigos y excompañeros con los que pudimos compartir experiencias y conocimiento. Por último, agradezco a los docentes que nos brindaron guía para llegar con éxito hasta el final.

Wendy Jasmín Campos Ramírez

Agradezco eternamente a Dios por la oportunidad de llegar hasta este punto de mi carrera profesional, a mis padres, Carmen Franco, Trancito Campos, quienes con mucho esfuerzo y sacrificio hicieron todo lo necesario para apoyarme, a mis hermanos quienes tuvieron un aporte muy especial durante el transcurso de mis estudios, a mi novia quien apporto enormemente en mi crecimiento profesional como personal, a mis amigos, compañeros que me acompañaron durante el camino, también a los excelentes docentes que dejaron marca en mí, por sus enseñanzas.

Diego Armando Campos Franco

Agradezco a Dios, a mis padres Victor Mejicano y Nohemi Arias, a mis hermanas: Flor, Vanessa y Damarys, a Ruth Sigarán, a mis hijas: Odalis y Camila, a Sandra Torres y a mis amigos y amigas. Gracias a todos por apoyarme en este proyecto.

Victor Erasmo Mejicano Arias

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA MEDIANA EMPRESA TESSA, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	1
A. Generalidades de las estaciones de servicio.....	1
B. Generalidades de las estaciones de servicio en El Salvador.	3
C. Generalidades de la empresa TESSA, S.A. de C.V.....	5
1. Antecedentes.....	5
2. Misión.....	6
3. Visión.....	6
4. Valores	6
5. Principios.....	7
6. Aspectos generales.....	7
7. Estructura organizativa.....	7
8. Productos y servicios que ofrece.....	8
D. Marco Legal e Institucional.	9
1. Marco Legal.....	9
2. Marco institucional.....	18
E. Generalidades de un modelo de clima organizacional.	18
1. Aspectos teóricos de un modelo.	18
2. Historia del clima organizacional.....	20
3. Generalidades de clima organizacional.	22
4. Importancia de un buen clima organizacional.....	27
5. Tipos de clima organizacional.	29
6. Dimensiones de clima organizacional	31
7. Características del clima organizacional.....	36
8. Funciones del clima organizacional.....	37
9. Factores que influyen en un clima organizacional.....	40
10. Comunicación.....	43
F. Desempeño laboral.....	50
1. Generalidades del desempeño laboral.....	50
2. Evaluación del desempeño.....	52

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MEDIANA EMPRESA TESSA, S.A DE C.V.	56
A. Importancia de la investigación.....	56
B. Objetivos.....	56
1. General.....	56
2. Específicos.....	57
C. Métodos y técnicas de investigación.....	57
1. Método de análisis.....	57
2. Método de Síntesis.....	57
D. Tipo de investigación.....	58
E. Diseño de la investigación.....	58
F. Unidad de análisis.....	58
G. Fuentes de información.....	58
1. Fuentes primarias.....	58
2. Fuentes secundarias.....	59
H. Ámbito de la investigación.....	59
I. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información.....	59
1. Técnicas.....	59
2. Instrumentos.....	59
J. Determinación de universo y muestra.....	60
1. Universo.....	60
2. Muestra.....	60
K. Procesamiento de la información, análisis e interpretación de datos.....	61
L. Diagnóstico de la situación actual referido al clima organizacional de TESSA, S.A. de C.V.	61
1. Ambiente de trabajo.....	62
2. Relaciones de trabajo.....	63
3. Comunicación.....	64
4. Liderazgo.....	65
5. Motivación.....	66
6. Compensaciones.....	68
7. Equipo y ambiente físico.....	68
8. Desempeño.....	69
M. Conclusiones y recomendaciones.....	71
1. Conclusiones.....	71
2. Recomendaciones.....	72

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA MEDIANA EMPRESA TESSA, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	74
A. Generalidades de la propuesta.....	74
B. Importancia.....	74
C. Objetivos.....	74
1. General.....	74
2. Específicos.....	75
D. Descripción de la propuesta.....	75
1. Filosofía Empresarial.....	75
2. Motivación.....	82
3. Liderazgo.	85
4. Relaciones de trabajo.	87
5. Recompensas e incentivos.....	92
6. Comunicación interna.	93
7. Ambiente físico.....	96
8. Evaluación del Desempeño.	103
E. Plan de implementación de la propuesta de modelo de clima organizacional para fortalecer el desempeño de los colaboradores de la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador.	108
1. Objetivos.....	108
2. Políticas.....	108
3. Actividades.....	109
4. Recursos.....	110
5. Presupuesto.....	111
6. Cronograma de implementación del modelo de clima organizacional.....	113
Bibliografía.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instituciones que velan el cumplimiento del marco legal.....	18
Tabla 2. Trabajadores en la empresa	61
Tabla 3. Descripción simbólica del organigrama.....	80
Tabla 4. Costos para el desarrollo de actividades sociales	91
Tabla 5. Cotización de glorieta.....	103
Tabla 6. Matriz de valoración.....	107
Tabla 7. Presupuesto	111
Tabla 8. Presupuesto Total para mejorar el Clima Organizacional	112
Tabla 9. Cronograma de implementación del modelo.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Proceso de comunicación	45
Figura 2. Organigrama TESSA, S.A. de C.V.....	79
Figura 3. Plan de comunicación.....	96
Figura 4. Estructura de glorieta A	99
Figura 5. Estructura de glorieta B.....	99
Figura 6. Recomendación de mobiliario A	100
Figura 7. Recomendación de mobiliario B	100
Figura 8. Propuesta de iluminación.....	101
Figura 9. Pizarrón para glorieta	101
Figura 10. Microondas	102
Figura 11. Escala grafica.....	107

RESUMEN.

En el entorno empresarial actual, la implementación de un clima organizacional saludable y motivador se ha convertido en una prioridad para las organizaciones que buscan maximizar su desempeño y retener a sus talentos clave. Un ambiente laboral positivo se asocia con altos niveles de satisfacción, compromiso y productividad, mientras que un clima negativo puede tener efectos perjudiciales en el bienestar y el desempeño de los colaboradores.

Conocedor de la importancia que representa este tema para TESSA S.A de C.V. con nombre comercial Puma La Gloria, el gerente de la estación, durante el primer acercamiento hizo saber al equipo de trabajo la necesidad de fortalecer el clima que percibían los colaboradores, por tal motivo se planteó la problemática de la investigación con base a lo expresado y teniendo en cuenta el papel que juega el clima organizacional en las empresas de servicios.

El objetivo principal de este trabajo de graduación es diseñar un modelo de clima organizacional óptimo que fortalezca el desempeño de la mediana empresa TESSA. Un clima laboral saludable y favorable ha sido ampliamente reconocido como un factor clave para el éxito de las organizaciones, permitiendo crear un entorno de trabajo positivo y estimulante, que puede mejorar la satisfacción de los colaboradores, su compromiso, la productividad y, en última instancia, el desempeño general de la empresa.

Para lograr este objetivo, se empleó una metodología que combinó métodos de análisis y síntesis que permitió tener una visión más amplia de cada uno de los elementos que intervienen en el clima organizacional y a su vez consolidar la información recolectada que permitió generar propuestas concretas que contribuyan a mejorar el clima organizacional. Se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas para recopilar información valiosa. Se recolectaron encuestas

anónimas de todos los colaboradores, para evaluar su percepción actual del clima laboral. Además, se realizó una entrevista al gerente de la estación para obtener una visión más completa y comprender las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Los resultados revelaron tanto fortalezas como áreas de mejora en el clima organizacional de TESSA. En el desarrollo de esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Puma La Gloria posee un clima organizacional aceptable, pero con áreas de mejora por atacar para alcanzar su máximo potencial.
2. La empresa tiene relaciones deficientes que afectan directamente el clima organizacional y que en consecuencia disminuyen el óptimo desempeño de los colaboradores.
3. La comunicación dentro de la estación únicamente se maneja de forma verbal y fluye verticalmente.

Se recomienda:

1. Implementar programas donde su objetivo principal consista en continuar mejorando el clima organizacional, impulsando áreas como, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.
2. Promover constantemente la buena convivencia, llevando a cabo actividades que contribuyan a fomentar relaciones óptimas como, celebraciones de cumpleaños, charlas motivacionales, entre otros.
3. Se recomienda a la empresa utilizar más canales de comunicación para que el equipo se mantenga coordinado e informado, como, por ejemplo: grupos de chat, afiches, entre otros.

La recomendación más importante para poder implementar un clima que permita tener resultados favorables es un compromiso de la empresa por medio de la gerencia en la ejecución de las propuestas descritas.

INTRODUCCIÓN.

En toda empresa es importante que existan buenas relaciones laborales, incentivos que permitan mantener motivado al personal, una comunicación óptima que contribuya al compromiso, porque de esto depende el buen desempeño de sus colaboradores para garantizar el logro de los objetivos, influyendo directamente en la efectividad de toda la organización.

El presente trabajo de investigación denominado **“Modelo de clima organizacional para fortalecer el desempeño de los colaboradores de la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador”** comprende tres capítulos, los cuales se detallan a continuación.

El capítulo I se titula **“Generalidades de la elaboración de un modelo de clima organizacional para fortalecer el desempeño de los colaboradores de la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V. ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador”**, contiene el planteamiento del problema, que describe las generalidades de las estaciones de servicio, de la empresa, la cual cabe destacar que la razón social es TESSA, S.A. DE C.V. Pero conocida comercialmente como Puma La Gloria, así como, la delimitación y formulación del problema, la justificación, alcance y objetivos de la investigación, los fundamentos teóricos de la investigación, las generalidades del clima organizacional, así como también lo referente al desempeño laboral y la comunicación.

El capítulo II, titulado **“Diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V.”**, explica la metodología de la investigación, en la cual se determina el método que se utilizó durante el proceso de investigación, en él se detallan las técnicas de recolección de la información y las unidades de investigación, con el propósito que la información

sea veraz, oportuna y confiable. Contiene el análisis de los resultados de la investigación sobre la situación actual del clima organizacional en la empresa, donde se consolidan todos los datos e información obtenida por medio de la utilización de la técnica de recopilación de información, encuestas y entrevistas.

Y en el Capítulo III, titulado “**Propuesta de un modelo de clima organizacional para fortalecer el desempeño de los colaboradores de la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V. Ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.**”, se presenta la propuesta realizada que consiste en el modelo de clima organizacional para fortalecer el desempeño de los colaboradores de la empresa, conformada por los siguientes elementos: Filosofía empresarial, motivación, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas e incentivos, comunicación interna, ambiente físico y evaluación del desempeño. Finalizando con el plan de implementación de la propuesta.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA MEDIANA EMPRESA TESSA, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

MARCO TEÓRICO.

A. Generalidades de las estaciones de servicio.

El origen de la palabra petróleo se compone de los términos latinos *petra* y *óleum*¹, que significan piedra y aceite, respectivamente. A este líquido también se le conoce como aceite natural, aceite noble, aceite de piedra, aceite negro e incluso como oro negro por ser la principal fuente de energía y el objeto de comercio más valorado a nivel mundial.

Este recurso natural de origen vegetal y animal que desde la antigüedad quedó atrapado en las rocas, en ambientes marinos o próximos al mar y que fue sometido a enormes presiones y elevadas temperaturas. Se considera que el verdadero punto de partida de la industria fue cuando se realizó la perforación de un pozo en Titusville (Pennsylvania) en 1859, cuando Edwin Drake descubrió el petróleo en la superficie que provenía de filtraciones en el subsuelo.

Las actividades de industria y comercio impulsaron la demanda de energía, que reemplazó la dependencia de energía a base de carbón, que era la principal fuente utilizada durante la revolución industrial, en donde el petróleo y sus derivados se convertirían en la primera fuente de abastecimiento para la industria y el mercado de los combustibles.

¹ Iñesta Burgos, j. (2002). El petroleo, el recorrido de la energia, pag. 6

La primera estación de servicio nació en la ciudad estadounidense de Seattle en 1907. Fue una obra de la empresa Standard oil of California (hoy en día llamada Chevron Texaco). Esta compañía fue la que inicio con la modalidad de poner avisos con logos en las rutas, publicitando sus estaciones de servicio².

Con el lanzamiento del automóvil modelo “T” de Henry Ford, se expandió la producción de automóviles y en consecuencia la necesidad de gasolina se incrementó, consecutivamente se desarrollaron motores de turbina o jets, presentes en los aviones comerciales, civiles y militares de la actualidad, rápidamente se extendió su uso en la marina mercante.

El sector transporte utiliza el mayor consumo de petróleo “a nivel mundial, la demanda de gasolina representa un 25% de la demanda total de derivados del petróleo”.³

Con la intención de satisfacer la alta demanda que se presentaba, en 1929 nace la reconocida empresa Puma Energy con sus orígenes en Argentina que por su buen desarrollo al pasar de los años se ha convertido en una compañía líder en producción, distribución y comercialización de los principales productos derivados del petróleo, con presencia en más de 189 países en todos los continentes.

Esta compañía transnacional ha desarrollado un crecimiento muy dinámico desde sus inicios, adentrándose en diferentes áreas de consumo de combustibles, como la industria, la aviación y el consumo retail o al consumidor final, este último suministrado por una amplia red de estaciones de servicio enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente.

² Martínez Jovel, W. E. (2015). Auditoria de calidad de servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible puma, propiedad de Luigemi S.A de C.V. San Salvador: Universidad de El Salvador.

³ Iñesta Burgos, j. (2002). El petroleo, el recorrido de la energia, pág. 7

Las redes de producción y almacenamiento ubicadas estratégicamente proporcionan un alcance mayor, la empresa cuenta con refinerías en Argentina, Centroamérica, Europa, Asia, Australia que aumenta la competitividad en el rubro, en 2018 alcanzó una capacidad de almacenamiento de 7,7 millones de metros cúbicos⁴.

En 2019 la empresa alcanza 2,900 estaciones de servicio bajo la marca Puma Energy distribuidas en todos los continentes.

B. Generalidades de las estaciones de servicio en El Salvador.

El Salvador tiene dependencia energética de petróleo, debido a que no cuenta con producción de este recurso, dentro de su territorio y para satisfacer la alta demanda de combustibles y demás derivados se requiere de importaciones de este. La industrialización fue creciendo y se manifestó con ampliaciones de plantas industriales y diversificaciones en líneas de producción, que derivaban mayor utilización de recursos. La empresa Esso Standard Oil Limited, S.A. llega al país a incentivar la venta de combustible y por ello se construyó una terminal en el Puerto de Acajutla, departamento de Sonsonate y el Puerto de Cutuco, departamento de La Unión.

Tras el auge de estas empresas internacionales surge la necesidad de regular este rubro por lo que el 25 de febrero de 1926 se decretó por medio del poder ejecutivo, el “Reglamento sobre la construcción y mantenimiento de garajes públicos y privados, estaciones de abastecimiento para automóviles y puntos de

⁴ <https://pumaenergy.com/es/whoweare/ourhistory> (enero 2022)

abastecimiento públicos”, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 100 del 3 de marzo del mismo año⁵.

Con el incremento del consumo de combustible en el territorio esto abrió paso a que más empresas internacionales dedicadas a la producción, distribución de este tipo de productos se instalaran en el país. En 1935 la empresa Chevron USA Inc., ingresó al territorio salvadoreño, proseguida de Texaco Caribbean Inc., y posteriormente en 1960 se constituye Shell de El Salvador, S.A., todas éstas con terminales en los puertos de Acajutla y de Cutuco.

Este acelerado crecimiento de las empresas dedicadas a la distribución de combustible generó como resultado la necesidad de una refinería en El Salvador, la primera en ese entonces, que pretendía disminuir los costos además de facilitar la distribución, por lo que surge la Refinería Petrolera Acajutla S.A. de C.V. (RASA S.A. de C.V.) en 1961, que está constituida con capital extranjero en su mayoría por la empresa ESSO y en una proporción menor Shell. RASA S.A DE C.V. se encargaría de la totalidad de la importación de petróleo, así como de su distribución, que atribuyó el poder de fijar los precios de venta a nivel nacional.

En el año 1970 La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, en uso de sus facultades constitucionales aprueba: “Ley reguladora de depósito, transporte y distribución de productos de petróleo”, con el fin de garantizar el buen uso de los combustibles a través de infraestructuras adecuadas, ofreciendo calidad y seguridad para los usuarios de combustibles.

En 1998, se constituye en El Salvador la empresa Puma El Salvador S. A. de C.V., empresa nacional dedicada a la importación, almacenaje y comercialización de

⁵ Martínez Jovel, W. E. (2015). Auditoria de calidad de servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible puma, propiedad de Luigemi S.A de C.V. San Salvador: Universidad de El Salvador.

combustibles; que forma parte del grupo Puma Energy con el objetivo de crear una amplia red independiente de instalaciones dedicadas al almacenamiento y distribución de productos derivados del petróleo en América Latina. En el año 2000, la empresa “Trafigura Beheer B.V.”, uno de los socios fundadores, adquiere en su totalidad al grupo Puma Energy. La empresa “Trafigura Beheer B.V.” se encuentra domiciliada en Holanda y constituye la empresa madre del grupo Trafigura⁶.

En 2012 Puma Energy se hizo de las operaciones de ESSO Standard Oil Limited, S.A. posicionándose rápidamente como un referente en ese entonces.

En la actualidad El Salvador tiene un consumo promedio anual de 608,503,130 galones de productos derivados del petróleo, con un total de 475 estaciones de servicio distribuidas en todo el territorio nacional tanto de estaciones de bandera blanca con un total 124 estaciones, así como 120 con la marca de Puma Energy. Las estaciones de servicio representan un 62% del total consumido anualmente en el país⁷.

C. Generalidades de la empresa TESSA, S.A. de C.V.

1. Antecedentes.

TRANSPORTISTAS EXCELENTEMENTE SERVIDOS, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, que se abrevia TESSA, S.A. de C.V., con capital social de \$11,500.00, y con número de identificación tributaria 0614-020503-102-0. Inicia operaciones en la Estación de Servicio Puma La Gloria en el año 2013 bajo la

⁶ <https://pumaenergy.com/es/whoweare/ourhistory> (enero 2022)

⁷ <https://www.edrhym.gob.sv/drhm/estadisticas.aspx?uid=6> (marzo 2022)

franquicia de Puma Energy El Salvador, en ese entonces iniciando con 26 colaboradores y operando 8 bombas para suplir la demanda.

Para efectos de esta investigación se abordará indistintamente durante todo el trabajo el nombre de la empresa como TESSA, S.A DE C.V. o Puma La Gloria, pues se hace referencia al lugar donde se lleva a cabo.

Con una ubicación estratégica en Boulevard Constitución y Calle al Volcán, en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador, El Salvador, se posiciona en una zona de gran flujo vehicular que es una ventaja competitiva con la que cuenta, y la incorporación del establecimiento “TIENDA SUPER SIETE PUMA LA GLORIA” esta estación de servicio es una de las más representativas de la zona.

2. Misión.

La empresa no cuenta con una misión, sin embargo, utiliza la de su franquiciatario, Puma Energy El Salvador:

“Ser una fuente confiable de suministro de combustibles para la industria y las gasolineras no tradicionales. Vender combustible de igual calidad al de las petroleras tradicionales, superándolas en calidad de servicio y en niveles de precio”

3. Visión.

La dirección de TESSA, aún no ha definido formalmente una visión empresarial, pero se orienta por Puma Energy El Salvador:

“Llegar a ser una petrolera reconocida por la industria consumidora de combustibles, y tener alcance en todo el territorio de El Salvador”.

4. Valores.

Puma La Gloria no implementa valores oficialmente definidos. Pero se parte de la buena fe.

5. Principios.

Puma La Gloria carece de principios debidamente establecidos. Pero se esperan al menos los principios de ciudadanía.

6. Aspectos generales.

TESSA, constituida como una sociedad de capital, integrada por los accionistas entre los cuales se encuentran el gerente general y un grupo de socios.

Según su volumen de ventas TESSA se clasifica como mediana empresa, aunque su personal sea de 34 colaboradores y según este último es una pequeña empresa, tiene mayor relevancia el volumen de ventas.

El método de contratación de la empresa presenta áreas de mejoras con el fin de obtener un capital humano dotado de la actitud de servicio al cliente.

7. Estructura organizativa.

La empresa no posee una estructura definida, sin embargo, cuenta con los siguientes puestos:

- Junta Directiva.
- Gerente general (que también es el accionista mayoritario).
- Gerente de tienda.
- Contabilidad (es subcontratada).
- Una línea de supervisores.
- Jefe de pista.
- Dependientes.

8. Productos y servicios que ofrece.

a) Combustibles.

Se ofrece combustible de calidad respaldada por diferentes instituciones de prestigio mundial como lo son “Top Tier” una certificación internacional que avala la American Automobile Association (AAA por sus siglas en ingles).

Los combustibles que ofrece son:

- Diesel.
- Gasolina regular.
- Gasolina especial.

b) Lubricantes.

Ofrece lubricantes con certificaciones internaciones en los diferentes grados que los vehículos necesitan.

c) Artículos varios.

Tienda Super siete Puma La Gloria es una tienda de conveniencia con diferentes marcas de productos reconocidas a nivel nacional de licores, bebidas, comestibles ofreciendo variedad y calidad a sus consumidores.

d) Comida rápida.

Una necesidad recurrente entre todo cliente, el hambre, Tienda Super Siete en Puma la Gloria la suple con un menú muy variado entre desayunos típicos, comidas rápidas, postres y bebidas calientes.

D. Marco Legal e Institucional.

Las leyes y normas dictan para las empresas requerimientos que se espera se cumplan de acuerdo como lo dicte la institución encargada para cada uno de ellos.

1. Marco Legal.

El marco legal que se rige en la empresa TESSA, S.A. de C.V. se presenta a continuación algunas de las leyes, normativas y otros.

a) Constitución de la República de El Salvador.

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

Art. 95.- Son salvadoreñas las personas jurídicas constituidas conforme a las Leyes de la República, que tengan domicilio legal en el país.

Las regulaciones que las Leyes establezcan en beneficio de los salvadoreños no podrán vulnerarse por medio de personas jurídicas salvadoreñas cuyos socios o capitales sean en su mayoría extranjeros.

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 objeto de una ley⁸.

b) Código de comercio.

⁸ Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario Oficial No. 234, tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

“Art. 18.- Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.

- I. Son de personas: Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.
- II. Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
- III. Las sociedades de responsabilidad limitada.

Son de capital:

- I. Las sociedades anónimas.
- II. Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.”⁹

c) Código de trabajo.

“Art. 1.- El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo II del título II de la Constitución. (7)

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:

- a. Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b. Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

⁹ Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671 del 8 de mayo de 1970, Publicado en el Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, de 31 de Julio de 1970.

No se aplica este Código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como institución oficial autónoma.

Los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código.”¹⁰

d) Ley del Seguro Social.

Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

¹⁰ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15 del 23 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, de 31 de Julio de 1972.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

Art.3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del Régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del seguro.”¹¹

e) Ley integral del sistema de pensiones.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

¹¹ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo No. 1263 del 3 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, de 11 de diciembre de 1953.

Esta tasa se distribuirá así:

- a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.
- b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y,
- c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.

En el caso de aquellos afiliados que se encuentren recibiendo subsidio ya sea de maternidad, enfermedad o accidente por riesgo común o profesional, se descontará del subsidio el porcentaje que corresponde al trabajador, mientras que el empleador cubrirá el porcentaje que le corresponde, calculado sobre el referido subsidio, el cual deberá enterarlo mensualmente a las Administradoras mientras dure la incapacidad.

En ningún caso, el incremento del 1% en la cotización que le corresponde al empleador, deberá ser trasladado bajo ninguna figura al trabajador.

Art. 21.- Las cotizaciones establecidas en este Capítulo deberán ser declaradas y pagadas por el empleador, el trabajador independiente o la entidad pagadora de subsidios de incapacidad por enfermedad, según corresponda, en la Institución Administradora en que se encuentre afiliado cada trabajador.¹²

f) Ley de Impuestos sobre la Renta.

¹² Ley integral del sistema de pensiones, Decreto Legislativo No. 614, del 20 de diciembre de 2022 Publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo No. 437, del 21 de diciembre de 2022

Art. 24.- Las personas jurídicas utilizarán el sistema de acumulación, o sea, determinarán sus rentas tomando en cuenta las devengadas en el ejercicio, aunque no estén percibidas, y los costos o gastos incurridos, aunque no hayan sido pagados, en este último caso, debiendo observarse siempre, lo dispuesto en las leyes tributarias para la procedencia de su deducibilidad.

Art. 41.- Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (us\$150,000), los cuales aplicarán la tasa del veinticinco por ciento (25%).

Se excluyen del cálculo del impuesto, aquellas rentas que hubieren sido objeto de retención definitiva de impuesto sobre la renta en los porcentajes legales establecidos.

Las utilidades de los sujetos domiciliados referidos en este artículo se gravarán con un impuesto complementario cuando se distribuyan de acuerdo con lo establecido en la presente ley.¹³

g) Ley reguladora del depósito, transporte y distribución de productos de petróleo.

“Art. 1.-La presente ley tiene por objeto regular y vigilar la importación y exportación, el depósito, transporte, distribución y comercialización de los productos de petróleo, así como la construcción y funcionamiento de los depósitos y tanques para consumo privado y demás actividades relacionadas.

¹³ Ley de Impuestos sobre la Renta, Publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, del 21 de diciembre de 1991.

Art. 4-b.- Quienes importen productos de petróleo para comercializarlos, están obligados a venderlos en igualdad de condiciones y en similares circunstancias, a toda persona natural o jurídica que esté autorizada por la dirección, de conformidad a lo establecido en la presente ley. (4)¹⁴

h) Reglamento para la aplicación de la ley reguladora del depósito, transporte y distribución de productos de petróleo.

“Art. 2.- Los distribuidores mayoristas, empresarios de estaciones de servicio y propietarios de tanques para consumo privado, deberán estar autorizados e inscritos en el Ministerio de Economía, para poder comprar los productos de petróleo almacenados en los depósitos de aprovisionamiento.

Art. 66.- Toda persona natural o jurídica propietaria, titular, o que bajo cualquier otra denominación opere depósitos de aprovisionamiento, estaciones de servicio, tanques para consumo privado y envasadores de GLP regulados por la Ley, estará obligada a instalar, operar y mantener en servicio el equipo necesario para el manejo eficiente y seguro de los productos de petróleo, cumpliendo con las normas técnicas necesarias.

Art. 69.- Las personas autorizadas para realizar actividades de depósito, transporte y distribución de los productos de petróleo, deberán cumplir con las normas y disposiciones sobre conservación y protección del medio ambiente, así como con las normas aplicables.

¹⁴ Ley Reguladora del Depósito, Transporte y Distribución de Productos de Petróleo. Decreto Legislativo No. 169 del 19 de noviembre de 1970, Publicado en el Diario Oficial No. 235, Tomo No. 229, de 23 de diciembre de 1970.

Toda persona que sea autorizada por el ministerio para construir depósitos de aprovisionamiento, estaciones de servicio o tanques para consumo privado, deberá cumplir con la normativa ambiental correspondiente.

Art. 70.- Las personas que realicen actividades reguladas por la Ley y el presente reglamento o sus representantes y empleados, están obligados a permitir la entrada de los delegados de la dirección a los establecimientos correspondientes, a efecto de que puedan realizar inspecciones, verificar aspectos relacionados con el peso, medida y la calidad de los productos de petróleo que posean en sus instalaciones, pudiendo tomar muestras de los productos y realizar las pruebas y ensayos de laboratorio necesarios; así como revisar la información y documentación respectiva y realizar cualquier otra diligencia necesaria vinculada a la inspección.”¹⁵

i) Ley de medio ambiente.

“Política nacional del medio ambiente”

Art. 3.- La política nacional del medio ambiente es un conjunto de principios, estrategias y acciones, emitidas por el consejo de ministros, y realizada por el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, que en lo sucesivo de esta ley podrá llamarse el Ministerio y por el Sistema Nacional de Gestión del Medio Ambiente.

El ministerio, presentará dicha política al consejo de ministros para su aprobación. Esta política se actualizará por lo menos cada cinco años, a fin de asegurar en el país un desarrollo sostenible y sustentable.

¹⁵ Reglamento para la Aplicación de la Ley Reguladora Del Depósito, Transporte y Distribución de Productos de Petróleo, Decreto Legislativo No. 46 del 19 de junio de 2003, Publicado en el Diario Oficial No. 125, Tomo No. 360, de 16 de julio de 2003.

La política nacional del medio ambiente deberá guiar la acción de la administración pública, central y municipal, en la ejecución de planes y programas de desarrollo.

Declaratoria de interés social

Art. 4.- Se declara de interés social la protección y mejoramiento del medio ambiente. Las instituciones públicas o municipales, están obligadas a incluir, de forma prioritaria en todas sus acciones, planes y programas, el componente ambiental. El gobierno es responsable de introducir medidas que den una valoración económica adecuada al medio ambiente acorde con el valor real de los recursos naturales, asignado los derechos de explotación de los mismos de forma tal que el ciudadano al adquirirlos, los use con responsabilidad y de forma sostenible.”¹⁶

j) Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 10.- El empleador deberá adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición a los riesgos ocupacionales de los trabajadores y las trabajadoras, mediante la adaptación de las condiciones del empleo, a los principios y regulaciones que rigen la salud y seguridad ocupacional.¹⁷

¹⁶ Ley de Medio Ambiente, Decreto Legislativo No. 233, de fecha 2 de marzo de 1998, publicado en el Diario Oficial No 79, Tomo 339 del 4 de mayo de 1998.

¹⁷ Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, decreto legislativo n°254, de fecha 21 de enero de 2010, publicado en el diario oficial n°82, tomo 387 publicado el 05 de mayo de 2010.

2. Marco institucional.

Las instituciones que velan por el cumplimiento del marco legal al que se rige la empresa TESSA, S.A. de C.V. se presenta a continuación:

Literal	Nombre de Ley	Instituciones del Estado
a	Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
b	Código de Comercio	Ministerio de Economía
c	Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
d	Ley del Seguro Social y sus Reglamentos	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
e	Ley integral del sistema de pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero.
f	Ley de Impuestos sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
g	Ley Reguladora del Depósito, Transporte y Distribución de Productos De Petróleo	Ministerio de Economía
h	Reglamento para la Aplicación de la Ley Reguladora del Depósito, Transporte y Distribución de Productos de Petróleo	Ministerio de Economía
i	Ley de Medio Ambiente	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
j	Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Tabla 1. Instituciones que velan el cumplimiento del marco legal

E. Generalidades de un modelo de clima organizacional.

1. Aspectos teóricos de un modelo.

El uso de modelos, a veces llamado “modelación”, es un instrumento muy común en el estudio de sistemas de toda índole. En estas consideraciones sobre los sistemas organizacionales los modelos son especialmente importantes porque ellos nos ayudan a comprender el funcionamiento de los sistemas. El empleo de modelos

facilita el estudio de los sistemas, aun cuando éstos puedan contener muchos componentes y mostrar numerosas interacciones como puede ocurrir si se trata de conjuntos bastante complejos y de gran tamaño. El trabajo de modelación constituye una actividad técnica como cualquiera otra, y dicha labor puede ser sencilla o compleja según el tipo de problema específico que deba analizarse.

Un modelo es una abstracción de la realidad, o sea, es una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.¹⁸

Como equipo de trabajo se puede decir que un modelo organizacional puede definirse como una plantilla o una serie de patrones adoptados que pretenden imitar a una organización u estilo de administración con el fin de obtener resultados favorables.

El modelo convencional utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción uno sobre otro¹⁹.

Los modelos están enfocados a las metas y objetivos de la organización, son de mucha utilidad para representar hechos y tienen como finalidad representar situaciones de una forma simple y comprensible, facilitando la gestión empresarial.

Es necesario aclarar que, aunque el modelo puede ser estático, la empresa es una entidad dinámica que cambia con el tiempo y, por lo tanto, necesita ajustarse según

¹⁸ Robbins y Timothy, Comportamiento Organizacional, 13° edición, México, 2009.

¹⁹ IDEM

sea necesario, siempre en función del desempeño, la estructura organizacional y los objetivos estratégicos²⁰.

El objetivo es propiciar el crecimiento y desarrollo organizacional, para implementar un modelo organizacional se debe tener en cuenta que este puede variar dependiendo de la filosofía de la empresa.

Algunas características de los modelos son²¹:

- a) Genera cambios:** un modelo debe generar cambios en las estructuras organizacionales, procesos y filosofía de la empresa con el fin de alcanzar las metas y objetivos.
- b) Es flexible:** un ejecutivo o gerente es libre de elegir entre un modelo u otro o bien realizar una combinación de estos.
- c) Son cambiantes:** al igual que las personas y organizaciones que están en continuo cambio, los modelos deben ir cambiando de acuerdo con las necesidades de la organización.
- d) Son aplicables:** debe ser factible la aplicación del modelo elegido a la organización.

2. Historia del clima organizacional.

El ejército estadounidense fue el primero en aplicar de forma sistemática el reclutamiento de sus soldados, en su afán de pretender tener el mejor batallón en su momento, lo que daría como nacimiento la psicología industrial creando diferentes test que prometieran obtener el mejor personal para sus tropas.

²⁰ Chiavenato, Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2° edición, México, 2009

²¹ <https://www.lifeder.com/modelos-administrativos/>

La segunda guerra mundial iniciaría la psicología organizacional antes conocida como psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían²².

Con el paso del tiempo y el crecimiento de diferentes industrias el tema tomó auge abordando el bienestar laboral de los empleados de este tiempo, que pretendía aumentar la motivación de estos, fomentar valores y relaciones interpersonales adecuadas, buscando obtener la mayor productividad.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

Tomando en consideración todos estos campos que influían considerablemente en el desempeño de cada trabajador, se comienza a formar una rama más de la psicología, el clima organizacional, que pretende integrar los mencionados campos que procuraba que los individuos se adaptaran a las condiciones particulares de la empresa.

Fue así como en investigaciones se planteó, en la década de los sesenta por Lewin con su trabajo Espacio Vital, que “como la totalidad de los hechos determinan la

²² Ramos Diana, El clima organizacional, 1° edición, Colombia, 2012

conducta de un individuo". Además, hace énfasis en la relación del hombre con el medio. El autor sugiere que "la existencia de mente cerrada o abierta depende de su relación con el medio".

Es así como muchos autores destacados como Burnet, Likert, Robbins, Chiavenato han realizado diferentes aportaciones importantes que hoy en día se aplican en la mayoría de las organizaciones comprometidas con el desarrollo y crecimiento de estas.

3. Generalidades de clima organizacional.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etcétera. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

La teoría de clima organizacional de Likert (1967) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert (1967) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima las cuales son:

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- **Variables intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La relación de la motivación y el clima organizacional es imprescindible para entender como los trabajadores responden ante un clima laboral. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

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 necesidades²³.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influenciar en el comportamiento de quienes la integran.

¿Por qué afecta el clima a la estructura de una organización?

Por la incertidumbre ambiental que pueda generarse en la empresa. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos: son pocas las fuerzas que cambian en su ambiente. Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no existen cambios tecnológicos profundos por parte de los competidores actuales, o hay poca actividad de los grupos de presión pública que influyan en la organización. Otras, enfrentan ambientes muy dinámicos: regulaciones gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, competidores nuevos, dificultades para adquirir materias primas, preferencias que cambian de continuo por parte de los clientes, etcétera.²⁴

Los ambientes estáticos generalmente crean para los gerentes relativamente menos incertidumbre que los dinámicos esto por ser más controlables. Y teniendo

²³ Robbins y Timothy, Comportamiento Organizacional, 13° edición, México, 2009.

²⁴ Chiavenato, Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2° edición, México, 2009

en cuenta que la incertidumbre es un obstáculo para la eficacia de una organización, la dirección tratará de llevarla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización.

Se conocen tres dimensiones claves para el ambiente de cualquier organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

- **La capacidad:** en un ambiente se refiere al grado de crecimiento que la empresa soporta. Los ambientes ricos y en crecimiento generan abundancia de recursos, que ayudan a la organización en tiempos de escasez relativa.
- **La volatilidad:** es la dimensión cambiante en un ambiente. Cuando hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente tiende a ser más dinámico. Esto hace que sea difícil para la dirección predecir las probabilidades asociadas a cada decisión. Considerando que la tecnología de la información cambia con mucha rapidez, los ambientes de las organizaciones se están haciendo más volátiles.
- **La complejidad:** es decir, el grado de diversidad y concentración entre los elementos del ambiente. Los ambientes sencillos son homogéneos y concentrados, por el contrario, los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y dispersión son de ambiente diversos y poseen muchos competidores.

En conclusión, se puede decir que entre más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser su estructura y entre más abundante, estable y sencillo sea el clima es preferible una estructura más mecanizada.

A continuación, se presentan algunas definiciones para el clima organizacional:

- Forehand y Gilmer, (1964) señalan que, “El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman”.
- Hall (1972) define que: “El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado”.
- Robbins (1990) menciona, “El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”.
- Para Gonçalvez, (1997), “El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta”.

Según las distintas definiciones anteriores se puede decir que: El clima organizacional son las características que diferencian a una organización de otra y que son percibidas por los colaboradores que a su vez tienen un impacto significativo en la motivación y el desempeño de cada trabajador generando un bienestar integral.

a) Cultura organizacional y clima organizacional.

Aunque en muchos casos algunos profesionales tienden a confundir estos temas es importantes conocer la diferencia entre estos, para tal caso es necesario definir que es la cultura organizacional.

La cultura organizacional comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.²⁵

En ese orden se entiende que la cultura es la identidad de toda la empresa que está influenciada por diversos factores, que a menudo representan normas de conductas no definidas formalmente que se forman con el que hacer normal del trabajo, y que representa una visión macro de la organización, a diferencia del clima organización que es la percepción que los colaboradores tienen sobre el ambiente específico que se vive día a día y puede entenderse como la personalidad de la empresa.

4. Importancia de un buen clima organizacional.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del clima (Brunet, 1987). Es por ello que se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

²⁵ Chiavenato, Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2º edición, Mexico, 2009.

El administrador, al ejercer un control sobre la determinación del clima, puede administrar eficazmente su organización, ya que cuando el clima es demasiado rígido y existe una estructura organizacional mal definida y no evolutiva, harán que la empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Para cualquier gerente es indispensable conocer como sus empleados perciben el clima de la organización y de qué manera incide en su actuación dentro de la organización.

El clima organizacional en una empresa, institución u organización es fundamental, ya que por medio de la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa, es decir de las relaciones con los miembros del grupo y desarrollo del trabajo, tanto en sus procesos como en sus programas, y de las conclusiones físicas, su labor se verá influenciada y la empresa se verá afectada.

Se puede mencionar que el clima organizacional se relaciona con las reglas, normas, estructura, satisfacción y rendimiento del empleado.

a) Importancia.

Hablar de clima organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que se distingue de otra, es decir, implican no solo una mayor riqueza en los estudios organizacionales, al aplicar conocimientos y métodos de otras disciplinas, si no que implica replantear la serie de ideas que han regido los modelos organizacionales, la necesidad de crear un clima organizacional propicio es innegable en toda institución ante la importancia que requieren las diversas actividades que realiza la entidad, sobre todo aquellas empresas que les son difíciles incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha; por otro lado, el ambiente psicológico sano propicia un

mejor desempeño en el personal, por cuanto es necesario para la dirección de la entidad conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales (López del Cid y Salmerón Grande, 2011).

5. Tipos de clima organizacional.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.²⁶

a) Clima de tipo autoritario: sistema I autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles fisiológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

b) Clima de tipo autoritario: sistema II autoritarismo paternalista.

²⁶ Brunet, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias, México, 1987.

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales que sus empleados tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c) Clima de tipo participativo: sistema III consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

d) Clima de tipo participativo: sistema IV participación en grupo.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los colaboradores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el

personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

6. Dimensiones de clima organizacional.

Las dimensiones o variables del clima organizacional son las características que se pueden medir, evaluar y que permiten realizar un diagnóstico objetivo sobre la situación de una empresa en un momento determinado. Las dimensiones permiten comprender de mejor forma el concepto de clima organizacional²⁷

Se pueden medir utilizando diferentes modelos que permiten conocer si las expectativas y las creencias de los trabajadores se están cumpliendo. También son un indicativo de si las políticas y procedimientos de la organización son internalizadas, aceptadas y compartidas por los trabajadores.

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudios de diferentes autores que su propósito es definir los elementos que afectan el ambiente de las empresas²⁸.

a) Likert (1967).

El instrumento más frecuentemente utilizado es el de Likert, *El perfil de las características organizacionales*. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

²⁷ <https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional>

²⁸ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas, 5. A. de C. V, 1987

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: la influencia de la integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación, así como la formación deseada.

b) Litwin y Stinger (1968).

Mencionan que existen dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización²⁹, tales como:

²⁹ <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional>

- Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, niveles jerárquicos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad o empowerment: se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para realizar sus labores.
- Recompensa: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Desafío, riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Relaciones: los sentimientos de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Cooperación: los sentimientos de apoyo que experimentan los empleados en el trabajo.
- Estándares: la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento.
- Conflictos: la forma en la que los superiores como colaboradores, aceptan los problemas o discrepancias, sin temor a enfrentar o solucionar los problemas tan pronto estos surjan.
- Identidad: el conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

c) Schnedider y Bartlett (1968).

Dos autores estadounidenses, formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son:

- El apoyo patronal: esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en su esfuerzo y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.
- La estructura: se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
- La implicación con los nuevos empleados: esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
- Los conflictos Inter agencias: esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- La autonomía de los empleados: esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- El grado de satisfacción general: esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

d) Pritchard y Karasick (1973).

Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas y descriptivas, comprende de 11 dimensiones:

- Autonomía: grado de libertad en la toma de decisiones de cada colaborador.

- Conflicto y cooperación: nivel de colaboración percibida entre los colaboradores en cuanto a sus compañeros, además los apoyos humanos y materiales que perciben.
- Relaciones sociales: atmósfera social dentro de la organización.
- Estructura: directrices, consignas y políticas que emite la organización y afecta la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: la forma en que el colaborador percibe los beneficios que recibe de parte de la organización.
- Rendimiento: relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: elementos motivacionales que utiliza la organización en sus colaboradores.
- Estatus: diferencias jerárquicas y la importancia que le da la organización a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: voluntad de la organización para experimentar cosas nuevas y cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización en la toma de decisiones: el nivel en el que la organización delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: soporte que otorga la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo.

e) Brunet (1987).

El número de dimensiones de clima organizacional puede variar de un autor a otro, algunas de estas pueden llegar a ser comunes. Pero no importando cual se utilice Brunet propone 4 dimensiones primordiales para asegurar que su instrumento de medición las cubra:

- Autonomía individual: esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto: esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.
- Tipo de recompensa: esta dimensión se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: esta dimensión se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores.³⁰

7. Características del clima organizacional.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su participación en la organización. El sistema organizacional, como sistema de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

El clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar³¹:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

³⁰ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas, 5. A. de C. V, 1987

³¹ <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>, el 28 de enero de 2022

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etcétera.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etcétera. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etcétera.

8. Funciones del clima organizacional.

El clima influye directamente en las funciones de la organización, pues establece el ambiente dentro del cual se pondrán en marcha los procesos de producción, este afecta de manera positiva o negativa a los empleados de esta y por ende altera su desempeño.

El clima organizacional determina:

- **Des vinculación:** lograr que, el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización:** lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** lograr que los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y merece a los miembros una opinión.
- **Consideración:** este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y

procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- **Responsabilidad:** el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad:** el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Normas:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Formalización:** el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

9. Factores que influyen en un clima organizacional.

El clima organizacional se ve afectado por diferentes factores que tienen un impacto importante para poder generar un clima efectivo para el desarrollo de una empresa.

Algunos de los principales factores son:

a) Cultura.

Es una característica que diferencia a una sociedad de otra, tal como sucede en las organizaciones, que se puede definir como: Un conjunto de patrones de comportamiento, creencia que las empresas fomentan dentro de la empresa o que se forman de manera informal en la organización.

b) Políticas.

Forman un papel importante en la empresa para la consecución de los objetivos, así como influye en el clima que los colaboradores perciben, se puede definir como: Guías de acción que orientan el camino para alcanzar determinados objetivos y facilitan la toma de decisiones.

c) Recompensas y castigos.

Este factor es muy importante para poder desarrollar las actividades efectivamente en la empresa, pues este pretende limitar ciertas conductas que desfavorecen el desempeño, así como dar recompensas a las conductas que impactan positivamente, que además sirve de motivación para los colaboradores, se puede definir como: Un sistema de incentivos y sanciones que busca estimular o limitar ciertos comportamientos en los empleados.

d) Responsabilidad.

Está relacionado con el nivel de autonomía que un empleado tiene en la ejecución de las tareas encomendadas y en el grado de supervisión que el jefe inmediato pueda ejercer, definido como: Una virtud de una persona que le permite autoevaluarse, reflexionar de forma moral.

e) Motivación.

La motivación es un factor importante para toda organización pues esta refleja el grado de satisfacción que los colaboradores tienen, que puede verse influenciada por la calidad de las relaciones laborales, las recompensas percibidas, el interés mismo. Definido de la siguiente manera: Fuerzas que mueven a una persona a iniciar y realizar determinadas actividades con el fin de alcanzar una meta.

f) Coordinación.

Busca sincronizar y armonizar los esfuerzos que cada persona hace para la consecución de los objetivos, se define: Consiste en relacionar medios, esfuerzos, conocimientos para una actividad en común.

g) Conflictos.

Los conflictos surgen en toda organización y pueden afectar negativamente en un clima organizacional sino se administran de forma eficiente. Se puede definir como: Una situación de confrontación de dos o más personas cuando sus opiniones están en contra una de la otra.

h) Liderazgo.

Un factor muy importante para un buen clima organizacional, pues es una cualidad necesaria en toda persona que tiene subordinados bajo su cargo pues su responsabilidad es transmitir de forma efectiva los planes estratégicos a sus dependientes por lo que de este depende el nivel de satisfacción en los resultados obtenidos, se puede definir como: La capacidad de influir en un equipo de personas para alcanzar las metas propuestas.

i) Ambiente físico.

Las dimensiones espaciales, la seguridad, las instalaciones, el equipamiento con el que cuentan los trabajadores, las condiciones climatológicas, la contaminación, incluso la decoración de los espacios en los que los trabajadores interactúan, son elementos que influyen en la creación de un ambiente de trabajo adecuado. Cuanto mejores sean las condiciones en las que los trabajadores se encuentran, mejores serán los resultados obtenidos.

j) Estructura organizativa.

El tamaño y el tipo de estructura empresarial también pueden influir en el rendimiento de los trabajadores. Así, mientras que para ciertos sectores las estructuras jerárquicas pueden ser las más adecuadas, en otras empresas no son el mejor modelo.

k) Relaciones interpersonales.

La creación de vínculos personales con los miembros del equipo puede resultar muy positivo, no sólo para los trabajadores que asisten a su puesto con ganas e ilusión, sino también para las empresas, ya que este vínculo promueve el trabajo en equipo eficiente y valores como la cooperación o la solidaridad entre los componentes del equipo. Por el contrario, cuando las relaciones interpersonales no son positivas, se generan conflictos y tensiones entre los miembros que acaban afectando de manera negativa a la empresa.

10. Comunicación.

a) Definición de Comunicación.

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, que deben atenderla.³²

De acuerdo con las definiciones anteriores comunicación es el proceso por el cual las personas responden a la conducta simbólica de otros individuos, en una determinada situación utilizando símbolos o estructuras ideográficas que representan ideas, procesos o se refieren a eventos.

Solamente a través de la transmisión de significados de una persona a otra se puede comunicar información e ideas, pero la comunicación es más que la impartición de significados, también debe ser entendida.

La comunicación perfecta, se dará cuando un concepto o idea que envía el emisor sea exactamente la misma que recibió el receptor.

b) Proceso de comunicación.

³² Koontz, Harold, Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional, Séptima Edición, México 2007, pág.350

Para que haya comunicación se necesita una intención manifestada como un mensaje que se va a transmitir. Va de un origen (el emisor) a un destino (el receptor). El mensaje se codifica (se convierte en una forma de símbolos) y se transmite por medio de un canal al receptor, quien retraduce el mensaje enviado por el emisor.³³ A continuación, se detalla cada uno de los elementos del proceso de comunicación:

- 1) Emisor o fuente: Inicia un mensaje al codificar un pensamiento.
- 2) Canal: Medio a través del cual viaja el mensaje.
- 3) Receptor: Es la persona a quien se dirige el mensaje y que primero debe traducir los símbolos a una forma comprensible.
- 4) Ruidos: Representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información. Las dificultades semánticas o las diferencias culturales.
- 5) Retroalimentación: Es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión.
- 6) El mensaje: Es el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos lo que se escribe es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje.

Esquema del proceso de comunicación³⁴

³³ Robbins y Timothy, Comportamiento Organizacional, 13° edición, México, 2009

³⁴ IDEM

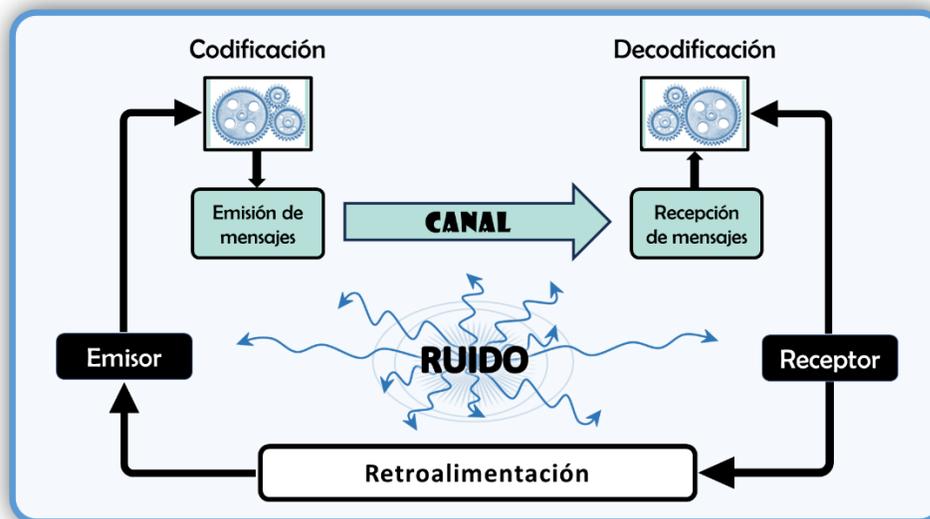


Figura 1. Proceso de comunicación

c) Importancia de la comunicación.

La importancia de establecer una comunicación eficiente dentro de una organización es que contribuya al buen desempeño de las actividades que realiza el personal de esta misma, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en comunicación ya sea hablando, escribiendo, leyendo o escuchando. Esto significa que los conflictos que se dan en una organización son causados por la falta de comunicación entre los mismos trabajadores y jefes trayendo como resultados deficiencias en el desempeño de sus labores es por ello que en la comunicación debe darse una transferencia de comprensión del significado para lo cual debe de haber dos partes (emisor-receptor) una encargada de transmitir información ya sea verbal o escrita (emisor) y otra que se encargue de poder comprender sus ideas y pensamientos (receptor).³⁵

³⁵ Robbins y Timothy, Comportamiento Organizacional, 13° edición, México, 2009.

d) Funciones de la comunicación.

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.³⁶

- 1) Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- 2) Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que deben hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- 3) Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones, es decir sentimientos.
- 4) Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

e) Barreras de comunicación.

³⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

La comunicación eficaz se retrasa o distorsiona debido a ciertas barreras. Entre las más importantes se tienen³⁷:

- 1) Filtrado:** Se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que este desea escuchar, está filtrando la información.
- 2) Percepción selectiva:** Los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base a sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Es probable que un entrevistador de reclutamiento quien espera que una mujer que solicita un puesto de trabajo anteponga su familia a su carrera, considere que todas las aspirantes a un empleo harán lo mismo, sin importar si realmente piensan de esa manera.
- 3) Sobrecarga de información:** Los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual tenemos que trabajar excede tal capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, y hemos visto que esto se ha convertido en un enorme desafío para los individuos y las organizaciones. Se trata de un desafío que las personas pueden manejar hasta cierto punto.
- 4) Emociones:** Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices. Por ejemplo, los individuos con un estado de ánimo positivo sienten una mayor confianza en sus opiniones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen una mayor influencia sobre sus opiniones. Por otro lado, la gente con estado de ánimo

³⁷ Robbins y Timothy, Comportamiento Organizacional, 13° edición, México, 2009, Pág. 353-355

negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal. Emociones extremas como el júbilo o la depresión, tienen mayores probabilidades de obstaculizar una mayor comunicación eficaz.

- 5) Lenguaje:** Aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos de los principales factores que afecta este tipo de diferencias. El uso que hacemos del lenguaje dista de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían, pero generalmente no lo sabemos. Los emisores tienden a suponer que las frases y los términos que se usa significan lo mismos para el receptor que para ellos.
- 6) Silencio:** Es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes como problemáticas. El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos. Y el silencio en cuanto a la discriminación, el acoso la corrupción y el mal comportamiento implican que la alta gerencia no toma medidas para erradicar dichas conductas.
- 7) Miedo a la comunicación:** Se estima que de cinco a veinte por ciento de la población padece miedo a la comunicación o ansiedad social. Y estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesiva en las comunicaciones orales, escritas o ambas. Es común que le resulte extremadamente difícil hablar con otros cara a cara, o que se siente sumamente ansioso, cuando tienen que usar el teléfono, de modo que se valen de memorandos, o correos electrónicos, cuando una llamada telefónica no tan solo sería más rápida, sino que también más adecuada.

8) Mentiras: La última barrera para una comunicación efectiva es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras. En un estudio sobre el comportamiento cotidiano, el individuo promedio reportó decir una o dos mentiras por día, en tanto que algunos individuos la hacían muchas veces más. Si se suman estas cifras en una organización grande, se trata de una enorme cantidad de mentiras en un solo día. Las evidencias también indican que las personas se sienten más cómodas tanto cuando mienten por teléfono como cuando mienten en los correos electrónicos. La frecuencia de las mentiras y la dificultad de detectar los mentirosos provoca que sea una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las organizaciones.

f) Estructura de la comunicación organizacional.

A partir de la estructura comunicacional, los flujos de comunicación son tomados en cuenta a nivel interno dentro de las organizaciones.

La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.³⁸

1) Comunicación descendente: Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices,

³⁸ Comunicación organizacional. (2023, 8 de mayo). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 02:42, mayo 8, 2023 desde https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunicaci%C3%B3n_organizacional&oldid=15102000.

políticas, etcétera. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

- 2) Comunicación ascendente:** Es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.
- 3) Comunicación horizontal:** Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etcétera.
- 4) Comunicación oblicua:** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

F. Desempeño laboral.

1. Generalidades del desempeño laboral.

En la administración de recursos humanos se habla día a día del tema de desempeño laboral de los empleados, aunque este tema data de la antigüedad, ya

que todos los seres humanos están constantemente evaluando la conducta de los demás. Desde el mismo momento en que una persona es contratada, y este trabajo es lógicamente realizado por otra persona, ésta, lo está evaluando. Desde hace muchos años los teóricos han tratado de encontrar la mejor manera de evaluar el trabajo de un individuo que pertenece a una institución o empresa.

Algunas de las definiciones más importantes son:

- Según Bittel (2000): el desempeño laboral es el rendimiento que el trabajador refleja al momento de realizar sus actividades.
- Bohórquez (2004) menciona que: el desempeño laboral describe el grado en que los colaboradores de una organización logran sus objetivos.
- Según Chiavenato (2000) define el desempeño laboral: “Como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización”.
- Robbins y Timothy. (2013) afirman que el desempeño laboral “es un proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha importancia para estas en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral”.

Siguiendo las diferentes definiciones que se han dado en el tiempo se puede concluir que: el desempeño laboral es el grado de cumplimiento de las actividades que los colaboradores realizan para el logro de las metas y objetivos organizaciones.

Algunos autores se refieren a “desempeño laboral” como competencias laborales o méritos. Pero en la actualidad, las competencias se entienden como la actuación eficaz en situaciones determinadas, que se apoyan en los conocimientos adquiridos

y en otros recursos cognitivos (Condemarín y Medina, 2000)³⁹. Por su parte, Schmelckes, citada por Barrón (2000), entiende por competencia “un complejo que implica y abarca, en cada caso, al menos cuatro componentes: información, conocimiento (en cuanto apropiación, procesamiento y aplicación de la información), habilidad y actitud o valor”.

En los planes y programas de estudio se mencionan las competencias que se supone que una persona adquirirá, pero no de esta manera la interpretación y la puesta en acción de éstas. Es necesario vincular las competencias con habilidades generales aplicables a una gran cantidad y variedad de situaciones, así como también las competencias que valoren problemas y soluciones en situaciones cambiantes o en situaciones contingentes.

El desempeño tiene dos componentes:

Actividades + Resultados = Desempeño

Actividades + Productos = Desempeño

Actividades + “Outcomes” = Desempeño

Por ejemplo: El fútbol es una actividad, pero anotar un gol es desempeño.

2. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.⁴⁰

³⁹ Mabel Condemarín, Alejandra Medina, (2000). Evaluación auténtica de los aprendizajes.

⁴⁰ Chiavenato, (2011). Administración de recursos humanos, pág. 202.

a) Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.⁴¹

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1) Método de escalas gráficas⁴²

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Entre estos dos extremos hay tres opciones:

(a) Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite

⁴¹ Chiavenato, (2011). Administración de recursos humanos, pág. 207.

⁴² IDEM

máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

(b) Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

(c) Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

Matriz de valoración: Una matriz de valoración, o rúbrica, es una herramienta de evaluación que consiste esencialmente en la presentación desglosada de los objetivos perseguidos con una tarea determinada de tal modo que se puedan valorar, de forma explícita y por separado, todos y cada uno de esos componentes.

2) Método de elección forzada⁴³

El método de elección forzada es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

⁴³ Chiavenato, (2011). Administración de recursos humanos, pág. 210.

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

3) Método de incidentes críticos

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

4) Método de frases descriptivas⁴⁴

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”).

⁴⁴ Chiavenato, (2011). Administración de recursos humanos, pág. 215.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MEDIANA EMPRESA TESSA, S.A DE C.V.

En el presente capítulo se detalla la investigación de campo que se llevó a cabo para diagnosticar la empresa TESSA, S.A. DE C.V. con relación al clima organizacional y la influencia que tiene en el desempeño laboral.

Dicho capítulo contiene la importancia, los objetivos, así como los métodos y técnicas de investigación, utilizados para la recolección y tratamiento de los datos, que son la base para el diagnóstico ejecutado.

A. Importancia de la investigación.

La investigación realizada en la empresa TESSA, S.A. DE C.V. (Puma La Gloria) en el municipio de Mejicanos que tenía como finalidad recolectar los datos suficientes que permitan realizar una propuesta que optimice el desempeño de todos los colaboradores.

El estudio permitió identificar la relación que tienen los diferentes factores que contribuyen a un buen clima laboral y el desempeño que los colaboradores realizan con mejores condiciones laborales.

Se identificó la situación actual de cada uno de los factores que servirá como base para una propuesta cuyo fin sea mejorar el desempeño laboral por medio del fortalecimiento del clima laboral en el que se desempeñan, consecuentemente que la empresa pueda ofrecer un mejor servicio a sus clientes, generando de esa forma mayor fidelidad con sus consumidores.

B. Objetivos.

1. General.

Conocer la situación actual del clima organizacional y el desempeño de los colaboradores de la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Mejicanos.

2. Específicos.

- a) Realizar una investigación de campo que permita identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional de la empresa.
- b) Conocer las herramientas que la empresa utiliza para fomentar un clima de trabajo que mejore el desempeño de los trabajadores.
- c) Identificar las áreas de mejora que puedan llevarse a cabo con respecto al clima organizacional.

C. Métodos y técnicas de investigación.

Por medio del método científico se llevó a cabo la investigación que permite identificar el impacto que tiene el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores utilizando los siguientes métodos en específico:

1. Método de análisis.

Se utilizó este método porque permitió identificar cada factor que influye en el clima organizacional realizando un análisis individual, para conocer la relación que contiene con el desempeño laboral. Determinando así lo importante que es cada uno de los factores en el desempeño laboral.

2. Método de Síntesis.

Se llevó a cabo este método ya que permite reunir todos los factores que influyen para tener un clima organizacional y mejorar el desempeño de los trabajadores.

Permitiendo realizar un análisis generalizado de la situación actual, que sienta las bases para una propuesta eficiente.

D. Tipo de investigación.

Se realizó una investigación de tipo descriptiva que pretende medir y describir los factores que intervienen para obtener un clima organizacional agradable para todos los que conforman la empresa y a partir de esta descripción fundamentar una propuesta que sirva para mejorar este clima.

E. Diseño de la investigación.

Se llevó a cabo una investigación no experimental, dado que no se manipuló la variable independiente para validar las hipótesis planteadas, únicamente se analizó la situación actual en la que se encuentra la empresa con respecto a su clima laboral y será a partir de este, que se fundamentará una propuesta que pueda tener efectos positivos en el desempeño de los colaboradores de TESSA, S.A. de C.V.

F. Unidad de análisis.

1. Objeto de estudio

Estación de servicio Puma La Gloria (TESSA, S.A. DE C.V.)

2. Unidades de estudio

Gerente de tienda, personal de supervisión y personal operativo de la empresa.

G. Fuentes de información.

1. Fuentes primarias.

La información se obtuvo mediante una entrevista con el gerente de la tienda sobre temas relacionados con el clima organizacional, combinado con un cuestionario

dirigido para todos los colaboradores de la empresa para conocer la percepción que tienen el ambiente laboral.

2. Fuentes secundarias.

Esta información se obtuvo de diferentes libros, trabajos de graduación, sitios web y revistas relacionados al clima organizacional y a las gasolineras.

H. Ámbito de la investigación.

El estudio se desarrolló en la estación de servicio Puma La Gloria, una sucursal de TESSA, S.A de C.V., en donde se obtuvo todos los datos relacionados con la investigación, esta sucursal está compuesta por un gerente y una línea de supervisores que garantizan el debido funcionamiento, con visitas diarias del gerente general.

I. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información.

1. Técnicas.

a) Entrevistas.

Se realizó una entrevista con una guía de preguntas dirigida al gerente de la tienda que permitió recolectar información importante sobre el clima organizacional actual dentro de la organización.

b) Encuestas.

Se realizó una encuesta a los supervisores y al personal operativo que permitió conocer la percepción que existe del clima organizacional en la empresa TESSA, S.A. de C.V.

2. Instrumentos.

b) Guía de entrevista.

Se preparó un listado de preguntas estructuradas, dado que se formularon previamente con la finalidad de obtener la información, con una serie de interrogantes dirigidas al gerente de la tienda y enfocadas al clima organizacional que existe en la empresa.

a) Cuestionario.

Se elaboró un cuestionario compuesto por 29 ítems, conformado por preguntas de datos generales y específicas del tema que incluían preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple que fue respondido por el personal de la empresa, permitiendo recolectar datos importantes sobre el tema.

J. Determinación de universo y muestra.**1. Universo.**

En Puma La Gloria el universo de estudio estuvo compuesto por todos los colaboradores de TESSA, S.A. de C.V., desde el gerente del local hasta los colaboradores operativos de tienda y pista, que en un inicio sumaban 38 personas, pero que al momento de recolectar información en la misma semana renunciaron 4 personas, quedando conformado el universo por 34 personas, que comparten la característica en común de laborar en la misma sucursal.

2. Muestra.

Para la determinación de la muestra se realizó por medio de censo por el tamaño del universo, por lo que se tomó al total de trabajadores de la empresa:

Puesto	Cantidad
Gerente de tienda	1
Jefe de pista	2
Cajero(a)	5
Agente de pista	9
Agente de tienda	12
Asistente administrativa	1
Supervisor(a)	4
Total	34

Tabla 2. Trabajadores en la empresa

K. Procesamiento de la información, análisis e interpretación de datos.

Los datos obtenidos por medio de los instrumentos de recolección que fueron realizados con herramientas tecnológicas como formularios de Google para facilitar la recolección y tabulación de los datos.

Posteriormente se analizó la información con cuadros estadísticos y gráficos que permiten visualizar la información de forma práctica para su respectiva interpretación.

L. Diagnóstico de la situación actual referido al clima organizacional de TESSA, S.A. de C.V.

Los datos recolectados han sido de mucha utilidad para identificar la situación en la que se encuentra la empresa con respecto al clima laboral.

Actualmente la empresa cuenta con 34 colaboradores, incluyendo al gerente de la tienda, quien se encarga de dirigir el día a día de la estación, de estos el 64% son mujeres y un 36% de hombres lo que genera un clima muy variado y dinámico (ver Tabla No 1).

Las edades promedias se encuentran entre los 26 a 32 años con un 43% del personal que ronda estas edades, sin embargo, se tienen jóvenes iniciando su vida laboral de 18 a 25 años con mucha energía y fuerza, pero también se encuentran adultos con mucha experiencia de los 33 en adelante que de igual forma aportan mucho a la empresa.

El personal dentro de la empresa cuenta con una antigüedad muy variada, con personas con menos de un año en la empresa, así como el 31% de los colaboradores que tienen más de 6 años dentro de la empresa.

En cuanto a los puestos de trabajos, se realizó una pregunta abierta en donde los colaboradores denotan poca certeza sobre el puesto que desempeñan, dado que se recibieron respuestas muy variadas, sin embargo, analizando los puestos encontramos que se tienen 7 puestos con funciones similares, lo cual hace resaltar la necesidad de una mejor organización en cuanto a puestos de trabajo.

En términos generales hay fortalezas que contribuyen al buen desempeño de la empresa, como lo son la experiencia que aportan los más experimentados, como el entusiasmo y dinamismo que proporcionan las personas más jóvenes y nuevas dentro de la organización. Sin embargo, también es un reto generar un clima organizacional óptimo para el mejor desempeño de las actividades asignadas, por la diversidad de personalidades y actitudes que se encuentran en un personal con edades muy variadas y tiempos de antigüedad en la empresa diversos.

1. Ambiente de trabajo.

Los colaboradores en un 18% manifestaron sentirse plenamente satisfechos con el ambiente de trabajo dentro de la empresa, seguido de un 49% de las personas que dicen sentir en un ambiente muy bueno, pero aún se puede mejorar, y un 18% expreso sentirse en un ambiente bueno, lo que muestra una advertencia para la organización que debe mejorar ciertas áreas que están afectando la percepción que

las personas tienen sobre el ambiente en el que se desarrollan y tan solo una persona opinó que el clima laboral es deficiente (ver Tabla No 5 y anexo 4).

La estación Puma La Gloria posee un clima aceptable, con algunas opiniones divididas en su personal, que representan una señal para seguir mejorando e innovando en cuanto a los factores que intervienen en la percepción que los colaboradores puedan tener.

2. Relaciones de trabajo.

Un 12% de los colaboradores mantiene excelentes relaciones interpersonales en su trabajo, un 55% dice tener relaciones muy buenas, pero que pueden ser mejores. Un 30% manifestó que mantiene una buena relación laboral con sus compañeros lo que representa una cantidad significativa (ver Tabla No 6).

Las personas no tienen relaciones óptimas dentro de la empresa, que pueden estar afectadas por conflictos, tratos desiguales, poca participación de la empresa en influir con este tema (ver anexo 4).

En su gran mayoría, con un 85% de las personas, manifiestan que les gusta realizar las actividades en equipo lo que representa una fortaleza para la empresa, pero también se encuentra un 15% que manifiesta a veces realizan las actividades en conjunto con sus compañeros. Lo que representa un llamado de atención para el líder de poder integrar a la totalidad de las personas a los equipos conformados y que puedan realizar las actividades como equipo (ver Tabla No 7).

En cuanto a compañerismo los colaboradores manifestaron opiniones muy divididas, un 46% manifestó que son muy buenas las relaciones entre compañeros y un 15% excelentes, pero un 36% dijeron ser solo buenas, denotando carencias en la unidad que mantienen las personas y los superiores en la empresa (ver Tabla No 8).

En cuanto a la participación de la empresa en incentivar mejores relaciones interpersonales, es muy baja, lo que demuestra un descuido con respecto a este tema, un 64% manifestó que a veces se realiza algún tipo de actividad de parte de la empresa que contribuye a la buena convivencia de los colaboradores y un 12% dijo que nunca se han realizado este tipo de actividades y apenas un 24% expresó que se realizan acciones que influyan en las relaciones laborales (ver Tabla No 9).

El gerente menciona que se tienen reuniones, que son mayormente informativas más que para incentivar buenas relaciones e implementar un sistema informal de castigos y recompensas para las personas que realizan el trabajo en equipo (ver anexo 4).

La estación Puma La Gloria presenta carencias en cuanto a las relaciones interpersonales, que se ha dado por una muy poca participación de la empresa en incentivarlas lo que representa un factor a prestar atención para realizar mejoras.

3. Comunicación.

La comunicación de objetivos y metas se realiza por medio de la cadena de mando y son los supervisores los encargados de transmitir esta información a las personas bajo su cargo. El gerente manifestó que esta era la única vía de comunicación con el personal, no se utilizan medios digitales y de ninguna otra índole (ver anexo 4).

El 55% de los colaboradores manifestaron que con frecuencia se les comunica las metas a seguir, y un 24% manifiesta siempre recibir esta información y un 21% muy rara vez se da cuenta de las metas que se persiguen. Lo que indica que hay una disparidad en las personas que reciben la información, esto se debe a los pocos canales de información que maneja la empresa, lo que genera un desconocimiento del camino a seguir para lograr las metas (ver Tabla No 10).

En cuanto a las instrucciones de trabajo los colaboradores manifestaron tener muy claro lo que debe realizar, por lo que genera una fortaleza en la comunicación y se debe buscar alcanzar el mismo nivel de conocimiento en cuanto a las metas y objetivos de la empresa.

La apertura que la estación La Gloria tiene para recibir ideas es aceptable, el 61% mencionó que alguna ocasión tuvo la oportunidad de innovar en las actividades que realiza o de aportar ideas que se han tomado en cuenta, sin embargo, un 39% que muy rara vez o casi nunca ha tenido la oportunidad de dar una idea, por lo que es necesario emplear mecanismos que permitan dar oportunidades a todos los colaboradores de opinar y dar ideas que sean analizadas su viabilidad.

La estación Puma La Gloria carece de los canales de información necesarios para llegar a la totalidad de su personal, actualmente los canales digitales juegan un papel importante, sin embargo, la empresa no las emplea, únicamente se transmite de forma verbal. Además, carece de los mecanismos necesarios para recibir ideas de todos sus colaboradores que puedan ser de utilidad para alcanzar los objetivos.

4. Liderazgo.

En cuanto a liderazgo los colaboradores en su mayoría lo califican como bueno, con un 46% de respuestas a favor, solamente un 27% considera que el liderazgo es excelente y un 24% dice que es muy bueno, por lo que la empresa contiene un liderazgo que se tiene que fortalecer para obtener resultados favorables, teniendo en cuenta que este factor juega un papel importante en el clima laboral, se puede decir que es de los más importantes (ver Tabla No 13).

En cuanto a la empresa, por parte del gerente, manifiesta fomentar un liderazgo democrático con mucha participación para el personal, lo que representa un punto a favor para la organización ya que es un compromiso de la empresa tener en cuenta a su personal, sin embargo, es necesario emplear los mecanismos,

instrumentos y/o programas necesarios para que todos los colaboradores puedan percibir la calidad del liderazgo que la empresa intenta fomentar (ver anexo 4).

Los colaboradores manifestaron que siempre o con frecuencia son tratados con igualdad, en un 46% y 30% respectivamente y tan solo un 18% manifiesta que rara vez son tratados con igualdad, por lo que debe prestarse atención a las razones en las que el personal no percibe la igualdad en el trato. La percepción de desigual afecta el liderazgo de la empresa y también puede influir en la motivación de los colaboradores, puesto que no se sentirán motivados si se trata mejor a cierta parte del personal sin razón alguna (ver Tabla No 14).

La empresa está comprometida a implementar un liderazgo democrático participativo que contribuye a un buen clima laboral, siendo una fortaleza para la empresa, sin embargo, es necesario implementar los mecanismos, instrumentos y/o programas necesarios para que todo el personal pueda percibir esta mejora en el liderazgo de la empresa.

5. Motivación.

El personal se encuentra en su gran mayoría motivado con el trabajo que realiza, fundamentando una fortaleza muy importante, que contribuye tanto al clima laboral como al desempeño en general, puesto que una persona motivada se siente bien y realiza bien su trabajo, el 76% del personal se encuentra motivado, y tan solo un 21% manifiesta sentirse poco motivado, que de igual forma genera la necesidad de mejorar continuamente para que la totalidad de los colaboradores se sientan motivados (ver Tabla No 17).

Los jefes inmediatos se preocupan muy poco para motivar a su personal bajo su cargo, pues solo el 48% dice que el jefe se preocupa por motivarlo, pero un 48% dice que poco se preocupa por la motivación, por lo que la empresa debe tomar las acciones necesaria para que las personas que tienen personal bajo su cargo se

encuentren comprometidos en motivar a las personas que depende de él (ver Tabla No 18).

La empresa implementa un sistema de comisiones por la venta de lubricantes que forma parte de las acciones para motivar a los colaboradores, otra acción para buscar motivar al personal es el pago, se da por la posición que desempeña, como agente de pista o tienda, jefe de pista, cajero(a), asistente administrativo, supervisor, todos los puestos tienen un salario diferente lo que motiva a los colaboradores a realizar mejor su trabajo para tener la posibilidad de optar a un puesto diferente (ver anexo 4).

En cuanto a la percepción que tienen las personas sobre si hay oportunidades de crecimiento, manifiesta un 49% que, si hay oportunidades, un 33% dice que es muy competitivo y un 18% dice que nunca hay oportunidades. La empresa promueve el crecimiento para sus colaboradores, sin embargo, en ocasiones se vuelve muy competitivo ya que por ser la empresa pequeña los puestos que se promueven son pocos y es esta situación lo que el personal percibe como nunca haber oportunidades.

TESSA, S.A. de C.V. por medio de su franquiciador Puma El Salvador mantiene en frecuentes capacitaciones a su personal en áreas relacionadas con el trabajo que desempeña cada uno, por lo que se vuelven personalizadas ya que no todos reciben las mismas capacitaciones, representando así un punto a favor para la motivación del personal en seguir mejorando para alcanzar un puesto diferente que le remunere mejor. El 88% del personal dice recibir capacitaciones y un 12% dice que alguna vez ha recibido y nadie manifiesta no recibir (ver Tabla No 20).

Puma La Gloria tiene un personal con un alto grado de motivación individual y motiva el crecimiento en la empresa, sin embargo, los jefes inmediatos no están comprometidos con la motivación del personal bajo su cargo.

6. Compensaciones.

El gerente manifiesta dar prestaciones adicionales a las de la ley, como préstamos personales, tarjeta de regalo para la época navideña, uniformes sin costo para los colaboradores, de los cuales solo el 55% del personal tiene conocimiento de estos beneficios que recibe y un 45% manifiestan no tenerlos, por lo que se debe abordar una campaña informativa para dar a conocer a los colaboradores cuales son las prestaciones adicionales que recibe de la empresa para que le genere una motivación adicional (ver Tabla No 22 y anexo 4).

Una gran proporción de colaboradores dice sentirse muy satisfecho o satisfecho con los incentivos que le proporciona la empresa, en un 15% y 55% respectivamente, sin embargo se tiene un 15% que se encuentra poco satisfecho y un 6% insatisfecho, por lo que es importante para la empresa dar a conocer a los colaboradores sobre los beneficios que ya tienen, ya que una gran parte dice no tener prestaciones adicionales y evaluar la posibilidad de dar más incentivos a los colaboradores, ya sea emocionales o económicos.

Las prestaciones que más motivan al personal de Puma La Gloria son los bonos que reciben, los horarios flexibles que puedan tener y con menor importancia las comisiones. Por lo que deben prestarse atención a estos incentivos en las estrategias a utilizar para mejorar el clima laboral (ver Tabla No 25).

7. Equipo y ambiente físico.

Puma La Gloria se encuentra comprometida en proporcionar a su personal el equipo necesario para realizar su trabajo, lo que contribuye a un mejor desempeño, un 88% de las personas manifestaron tener lo necesario para desempeñar sus actividades y solo un 12% dijo que algunas veces contaba con lo necesario para realizar su trabajo. Dentro de una estación de servicio por exposición directa que se tiene con los clientes se vuelve muy importante las herramientas de trabajo, así

como el equipo de seguridad adecuado, por lo que es necesario realizar revisiones periódicas sobre el estado y la recurrencia con la que se da a los colaboradores (ver Tabla No 15).

Las instalaciones adecuadas para una breve pausa durante la toma de alimentos son muy importantes para una persona, ya que la hace sentir cómoda y reconocida del trabajo desempeñado, en Puma La Gloria se ha destinado un lugar para desayunar, almorzar y cenar, sin embargo, los colaboradores no se sienten del todo satisfechos, e incluso la gerencia manifestó tener el lugar, más no es el adecuado en términos ergonómicos para una persona. Lo que hace necesario diseñar un lugar que cumpla con los requerimientos mínimos para tomar los alimentos (ver anexo 4).

TESSA, S.A. de C.V. se encuentra dentro de los parámetros aceptables en cuanto al ambiente físico y las herramientas de trabajo que corresponden, pero hace falta mejorar la recurrencia con la que se proporciona el equipo y adecuar mejor el lugar que se tiene destinado para tomar los alimentos.

8. Desempeño.

TESSA, S.A. de C.V. se ha encargado muy bien de comunicar a los trabajadores lo que se espera de ellos, ya que el 100% manifestó conocer lo que la empresa quiere de ellos, lo que representa una fortaleza en cuanto al desempeño y un avance para seguir mejorando (ver Tabla No 27).

Las personas manifestaron esperar más en el desempeño de sus compañeros de trabajo o de su personal bajo su cargo, dado que al preguntar si el equipo de trabajo cumple con las expectativas deseadas tan solo un 18% considera que tiene un excelente desempeño, contra un 33% que dice ser solo bueno y un 49% muy bueno, lo que representa una debilidad en cuanto al desempeño y teniendo en cuenta que

todos saben lo que la empresa espera de cada uno, hace falta impulsar a cumplirlo (ver Tabla No 28).

La ejecución de actividades que están fuera del puesto de trabajo o que no están especificadas dentro de las funciones a desempeñar genera un descontento en los colaboradores y que también afecta el desempeño de cada uno, un 61% manifestó que con alguna frecuencia ha realizado actividades que están fuera del puesto del trabajo y un 30% manifestó que nunca ha realizado actividades que no le correspondan, por lo que es importante detallar todas las actividades que deben cumplirse e incluirse en cada puesto de trabajo según corresponda, para evitar la percepción que se realizan actividades que no las contempla su puesto de trabajo (ver Tabla No 29).

En Puma la Gloria el desempeño se ve afectado principalmente por los horarios laborales, dado que al ser una empresa que trabaja 24/7 algunos horarios afectan mucho el cansancio de los colaboradores y en consecuencia el desempeño de estos, también se ve afectado por conflictos personales, esto manifestado por el gerente de la tienda, en donde comenta que las principales quejas que recibe son por algún tipo de conflicto que se genera entre compañeros (ver anexo 4).

La empresa no realiza evaluación del desempeño por su parte, por lo que se dificulta conocer el desempeño de cada uno, únicamente se maneja un programa de “cliente misterioso”, lanzado por el franquiciador para medir el nivel de servicio al cliente que proporciona cada una de las gasolineras en el país, esta evaluación únicamente se hace una vez al mes en forma aleatoria y que a veces puede generar algún tipo de sesgo dado que en un momento específico se puede cometer un error que afectará severamente la calificación (ver anexo 4).

Para el gerente de la tienda los factores que deben tomarse en cuenta al momento de evaluar al colaborador son aquellos que van directamente relacionados con el

servicio al cliente, sin embargo, es necesario ampliar la visión e incluir aspectos como presentación, puntualidad, respeto entre compañeros y desde luego el trato con los clientes.

M. Conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y la entrevista proporcionada por el gerente y el diagnóstico respectivo se ha concluido lo siguiente:

- a) Puma La Gloria posee un clima organizacional aceptable, pero con áreas de mejora que realizar para alcanzar su máximo potencial.
- b) La empresa tiene relaciones deficientes que afectan directamente el clima organizacional y que en consecuencia disminuyen el óptimo desempeño de los colaboradores.
- c) La comunicación dentro de la estación únicamente se maneja de forma verbal y fluye verticalmente es decir del gerente hasta llegar al colaborador por lo que la comunicación deja de ser efectiva.
- d) TESSA, S.A. de C.V., pretende fomentar un liderazgo democrático, sin embargo, el liderazgo actual presenta carencias lo que afecta mucho en el clima organizacional.
- e) Los colaboradores se encuentran motivados en su trabajo, lo que representa una fortaleza para la estación, además la empresa se encuentra comprometida con mantener motivado al personal.
- f) La empresa proporciona prestaciones adicionales a las de la ley para mantener motivado a su personal, sin embargo, es necesario hacer saber a los colaboradores sobre estas prestaciones como un incentivo extra por parte de la empresa.

- g) La estación cuenta con un lugar destinado para consumir los alimentos, sin embargo, no está diseñado adecuadamente para cumplir con higiene, descanso confortable a la hora del desayuno, almuerzo o cena.
- h) La empresa no cuenta con un sistema de evaluación propio que permita saber el desempeño real del personal y la evolución que este pueda tener en el tiempo.

2. Recomendaciones.

En relación con la investigación realizada en la empresa Puma La Gloria se le brindan las siguientes recomendaciones:

- a) Implementar programas donde su objetivo principal consista en continuar mejorando el clima organizacional impulsando áreas como, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.
- b) Promover constantemente la buena convivencia realizando actividades que contribuyan a fomentar relaciones óptimas como, celebraciones de cumpleaños, charlas motivacionales entre otros.
- c) Se recomienda a la empresa utilizar más canales de comunicación para que el equipo se mantenga coordinado e informado, como, por ejemplo: grupos de chat, afiches, entre otros.
- d) Implementar un plan de capacitaciones dirigida a los colaboradores con personal bajo su cargo, brindándoles las herramientas necesarias para mejorar sus habilidades de liderazgo y a su vez dar seguimiento de la implementación de estas herramientas en sus actividades diarias.
- e) Se recomienda seguir implementando los incentivos que se han utilizado hasta el momento, debido a que los colaboradores manifestaron estar motivados y satisfechos con lo que están recibiendo y de ser posible en un futuro seguir mejorándolos.

- f) Informar de las prestaciones adicionales que brinda la empresa a sus colaboradores mediante la elaboración de un folleto que incluya el detalle de todos estos beneficios, esta acción influirá en la motivación del personal.
- g) Se recomienda adecuar el lugar que ya posee la empresa destinada para consumir los alimentos en un espacio limpio, confortable y seguro.
- h) Implementar un sistema de evaluación del desempeño propio, de preferencia que sea de fácil aplicación, que permita conocer el desempeño actual de cada colaborador.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA MEDIANA EMPRESA TESSA, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Generalidades de la propuesta.

La propuesta incluye diferentes factores que intervienen directamente en la calidad del clima organizacional, como la motivación, liderazgo, relaciones laborales, comunicación, ambiente físico, así como una propuesta de organigrama del cual carece la empresa actualmente.

La propuesta se basa en el diagnóstico efectuado a la empresa TESSA, S.A. de C.V., como resultado de la información obtenida de las diferentes técnicas de recolección que se han utilizado en la presente investigación.

Las propuestas están enfocadas a incentivar el mejoramiento del desempeño en los colaboradores, optimizando los recursos disponibles en la empresa.

B. Importancia.

La puesta en marcha de esta propuesta contribuirá a mejorar el desempeño de los colaboradores, así como mejorará su satisfacción en el trabajo, proporcionando una guía a seguir para el gerente de la estación, con los detalles y los resultados esperados en cada uno de los aspectos que serán intervenidos.

C. Objetivos.

1. General.

Proporcionar un modelo de clima organizacional a seguir para la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V., con la información y las herramientas necesarias que contribuyan a fortalecer el desempeño de los colaboradores.

2. Específicos.

- a) Fomentar un ambiente de trabajo agradable para los colaboradores de la empresa.
- b) Incentivar relaciones laborales óptimas entre los colaboradores de la empresa que produzcan un mejor trabajo en equipo.
- c) Crear las herramientas necesarias que nos permitan conocer el desempeño individual de cada colaborador.
- d) Promover un liderazgo democrático en los puestos que tienen personal bajo su mando, que permitan un mejor desempeño.

D. Descripción de la propuesta.

La presente propuesta es un modelo de clima organizacional que permitirá fortalecer el desempeño de los colaboradores de la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V., ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

A continuación, se detallan los elementos que integra la propuesta:

1. Filosofía Empresarial.

En cuanto al tema organizacional TESSA, S.A. de C.V., no ha determinado una misión, tampoco se ha proyectado a futuro con una visión, el organigrama aún no se ha estructurado y le falta una filosofía de organización en general. Teniendo en cuenta la importancia que tienen estos elementos para el entorno empresarial, así como el impacto de estos al clima organizacional, se propone lo siguiente:

a) Misión.

De acuerdo con el giro de TESSA y lo que se persigue en las empresas con un alto nivel de competencia en el mercado se propone la siguiente misión:

“Somos una empresa basada en proporcionar a nuestros clientes calidad y excelencia en los productos y servicios que ofrecemos, superando sus expectativas, con el fin de ganar preferencia entre ellos”.

Con ella se busca provocar un compromiso de parte de los colaboradores al realizar sus actividades con el máximo nivel de calidad y siempre buscando la excelencia en cada proceso, lo que contribuirá enormemente en las operaciones de la empresa.

La empresa debe promover constantemente el cumplimiento de la misión para obtener los mejores resultados de la misma.

b) Visión.

Como toda mediana empresa tiene el afán de crecer y obtener una mayor participación de mercado, se realiza la siguiente propuesta de visión:

“Ser una empresa con la mayor red de estaciones de servicio en todo el territorio nacional, reconocida por su alto nivel de servicio, confiabilidad en sus productos y ética empresarial”.

Esta visión tiene como finalidad proporcionar una visión más amplia a los tomadores de decisiones en la empresa, que dirijan con un fin en particular que es el crecimiento y que este mismo pueda comprometer a los colaboradores a contribuir con esta visión y pueden sentirse parte de esta.

Se debe fomentar con igual intensidad que la misión para que juntas puedan tener un impacto más profundo en el crecimiento de la empresa.

c) Valores.

Los valores son un principio fundamental que contribuyen a tener relaciones interpersonales sanas dentro de una empresa, al igual puede influir

significativamente a promover un buen clima organizacional, razón por la que se propone los siguientes valores:

- **Responsabilidad.**

Todos los colaboradores deben ser responsables de las actividades que realizan para la empresa, cuidando de su vestimenta, puntualidad, equipo, herramientas y del lenguaje utilizado.

- **Compromiso.**

Todo el personal debe estar comprometido con la misión y visión de la empresa, cuidando el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados a corto y mediano plazo.

- **Respeto.**

Todas las relaciones interpersonales dentro de la empresa deben estar basadas en el respeto mutuo de cada persona, evitando sobrenombres, discriminación de ningún tipo, ofensas directas o indirectas, sin importar su puesto o nivel jerárquico.

- **Excelencia.**

Se debe buscar la excelencia en la prestación de servicios y procesos internos que permitan el reconocimiento de la empresa por su alto nivel de excelencia.

- **Honestidad.**

Establecer relaciones con los compañeros tanto como con los clientes basados en la honestidad, hablando y actuando con sinceridad, ante todo.

- **Innovación.**

Cada persona dentro de la empresa debe procurar innovar en cada proceso que se lleve a cabo, buscando la mejora continua, y además estar abierto a las innovaciones del momento actual que tengan impacto positivo en las operaciones de TESSA, S.A. de C.V.

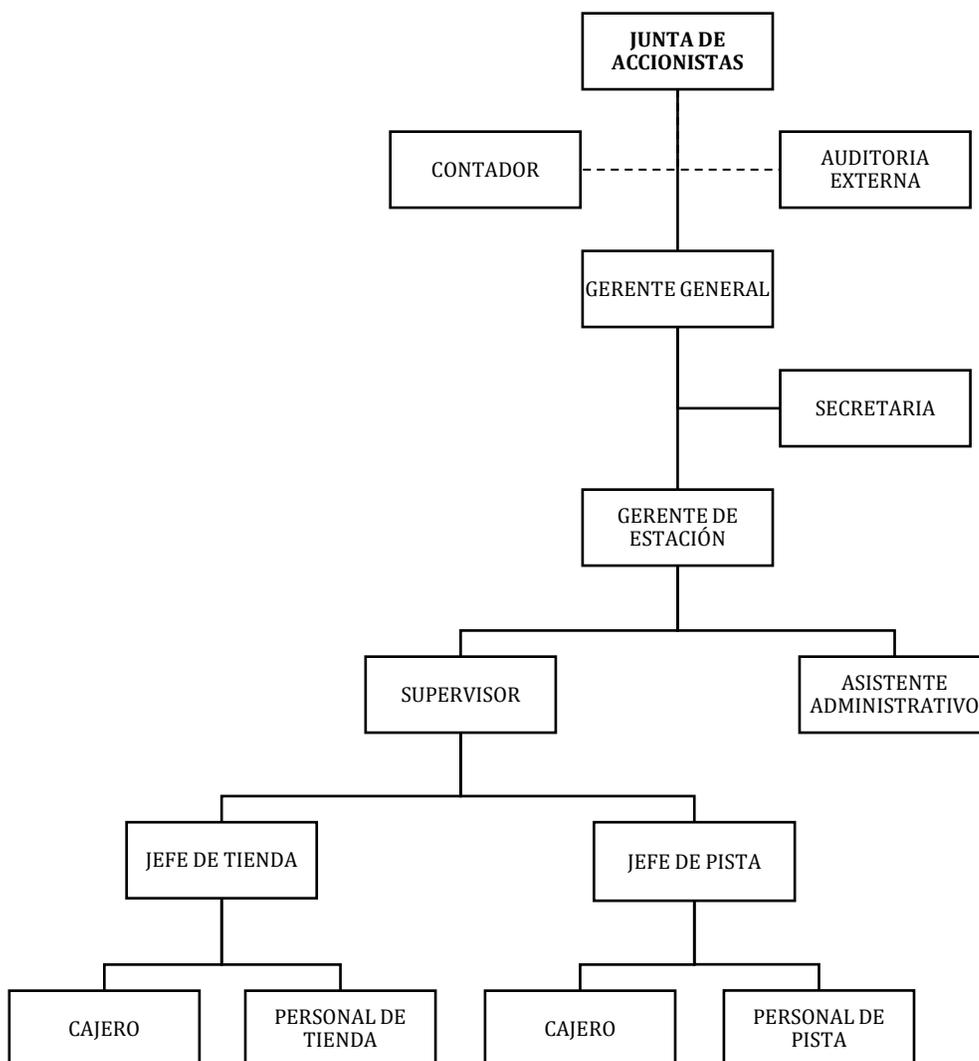
Todos los valores propuestos están enfocados obtener una convivencia sana y además de promover el crecimiento de la empresa por medio del compromiso y la innovación.

d) Estructura Organizativa.

1) Organigrama.

Considerando que la empresa no cuenta con un organigrama, se ha diseñado la siguiente estructura organizativa en forma gráfica, la cual se ha estructurado a partir de los puestos existentes en la empresa y buscando que funcionen de la mejor manera para que cada colaborador sepa su posición en la empresa, así como la cadena de mando a seguir.

ORGANIGRAMA TESSA, S.A. DE C.V. ⁴⁵



Fecha: 1 de septiembre de 2023

Autorizado.

Figura 2. Organigrama TESSA, S.A. de C.V.

⁴⁵ Organigrama elaborado por el equipo de trabajo.

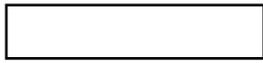
Símbolo	Descripción
_____	Representa relaciones de autoridad y jerarquía
	Representa puesto o unidad orgánica
-----	Representa relaciones externas

Tabla 3. Descripción simbólica del organigrama

2) Descripción de las funciones.

A continuación, se describen de forma general las áreas y departamentos que conforman la estructura organizacional de TESSA, S.A. de C.V.:

(a) UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

- (i) **Junta de accionistas:** Son los encargados de tomar las decisiones con respecto a la dirección de la empresa e inversiones que pueden tener lugar.
- (ii) **Gerente general:** Es el designado por la junta de accionistas de dirigir y supervisar el cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa.
- (iii) **Gerente de estación:** Es el encargado de llevar a cabo la implementación de los planes, así como velar por el cumplimiento de las metas comerciales, tendrá a cargo las negociaciones con proveedores, dar cumplimiento a regulaciones gubernamentales tanto fiscales como normativas según las operaciones de la empresa. Será el responsable de velar por fomentar un clima organizacional favorable para todos los integrantes de la empresa.
- (iv) **Supervisor:** Es la persona encargada de dar seguimiento a los pedidos realizados a los proveedores, así como de la recepción de estos, realizando inventarios periódicos según sean requeridos, tendrán a cargo la supervisión del personal bajo su cargo, como el jefe de tienda y el jefe de pista.

(b) UNIDADES TÉCNICAS.

- (i) **Asistente administrativo:** Es la persona encargada de dar apoyo al gerente de la estación, en lo que respecta a pagos a proveedores, manejo de caja chica, control de asistencias del personal, entre otras actividades designadas por el gerente.
- (ii) **Jefe de tienda:** Es la persona encargada de coordinar al personal de tienda, resolver conflictos que puedan generarse con los clientes, así como llevar el control de las remesas de efectivo realizadas por el cajero de tienda.
- (iii) **Personal de tienda:** Son los encargados de las actividades operacionales de la tienda de conveniencia, cocina, bodega, así como de brindar el servicio al cliente.
- (iv) **Cajero de tienda:** Es la persona encargada de recibir dinero en efectivo, o a través de cheques y tarjetas de crédito, por la compra de un producto o un servicio. Responsable de entregar facturas o algún tipo de documento oficial, por las transacciones económicas. Custodio del efectivo en la caja registradora.
- (v) **Jefe de pista:** Es la persona encargada de supervisar al personal de pista o bombas, encargado de resolver conflictos que puedan generarse con los clientes, así como de llevar el control de las remesas de efectivo realizadas por el cajero de pista.
- (vi) **Personal de pista:** Son las personas encargadas de servir el combustible a los clientes y proporcionar los servicios extras, como calibración de llantas, limpieza de parabrisas, medir los niveles de aceite o refrigerantes, así como de mantener limpio el área de bombas.
- (vii) **Cajero de pista:** Es el responsable de realizar los cobros a los clientes por medio de tarjeta de crédito, efectivo u otro medio. Hacer uso del sistema de facturación de tiquetes, facturas de consumidor final y comprobantes de crédito fiscal. Cuadraturas y cierres de caja. Y buenas practica en seguridad.

2. Motivación.

Para las empresas con un alto nivel de servicio al cliente como lo es TESSA, es de vital importancia contar con un personal altamente motivado, pues el nivel de motivación con el que este cuente determinará en gran medida los resultados de la empresa, por lo tanto, es fundamental fomentar las condiciones que permitan alcanzar los niveles deseados de motivación.

Después, de realizar el diagnóstico en lo que respecta a la motivación se ha destacado la insatisfacción en cuanto el salario, la falta de integración de los colaboradores y la falta de comunicación.

Con la elaboración de esta propuesta de motivación se pretende fortalecer aquellas debilidades reflejadas en el ámbito laboral, de forma estratégica para la empresa y justa para todos los puestos que con los impulsos adecuados se pretende lograr una mejor atención por parte del personal a los clientes, que en consecuencia indirectamente se pretende incrementar la afluencia de personas a la estación.

Políticas.

Para obtener los mejores resultados se deberán tener en cuenta las siguientes políticas:

- Se debe garantizar la equidad en todos los beneficios que se le proporcione al personal.
- Reconocer la calidad humana de cada persona.
- Garantizar el respeto a cada colaborador en las actividades a realizar.

a) Desarrollo de la propuesta de motivación.

Con base al diagnóstico realizado se propone implementar las siguientes estrategias que contribuirán significativamente a la motivación del personal.

1) Estrategia orientada al confort.

Se pretende que los colaboradores se sientan cómodos en su lugar de trabajo y con las herramientas necesarias para realizar sus actividades de forma óptima, aunque los colaboradores manifestaron en un 88% tener todo lo necesario para su trabajo, un 12% dijo que algunas veces.

Por lo tanto, se propone realizar un control periódico de forma mensual de las herramientas de trabajo, ya sean estas: papelería y útiles, zapatos cómodos de acuerdo con la actividad, uniformes, utensilios de limpieza, entre otros. Con la finalidad de conocer el estado de estas, así como la utilidad que tienen para el quehacer diario de cada colaborador, además de estar abierto a nuevas sugerencias por parte del personal.

Se debe considerar la ergonomía en los espacios de trabajo, en donde la propuesta de infraestructura tendrá un papel importante en la motivación del personal, por lo tanto, estos elementos del clima organizacional se enfocarán en hacer sentir cómodo y a su vez motivados a los colaboradores.

Para tales efectos se propone delegar al supervisor de turno que realice estas revisiones periódicas, quien deberá encargarse de dotar de las herramientas necesarias y en caso de zapatos o uniformes comunicar al gerente para que pueda realizar las gestiones pertinentes para dotar al personal.

2) Estrategia orientada a mejorar la Comunicación

Con esta estrategia se busca incluir a los colaboradores en la toma de decisiones, ya que esto genera un sentido de pertenencia y en consecuencia eleva la motivación dando lugar a que el personal se encuentra más conectado con el que hacer de la empresa.

En el diagnóstico realizado se detectó que no siempre se tiene la oportunidad de dar opiniones, aportar ideas o desarrollar innovaciones en el trabajo, por lo que se propone realizar un foro ya sea mensual o trimestral con el objetivo que todos los colaboradores opinen, aporten alguna idea o mejora, por más pequeña que esta pueda ser.

El foro deberá ser liderado por el supervisor de turno con su equipo de trabajo, quien será el encargado de recolectar todas las opiniones e ideas que surjan durante el mismo, que a su vez comunicará lo más relevante del foro al gerente quien evaluará la aplicabilidad de las opiniones o ideas recolectadas.

Con la ejecución de estos foros se obtendrá un punto de vista diferente para el gerente en la toma de decisiones.

3) Estrategia orientada a las recompensas.

Un factor importante en la motivación del personal son las recompensas que reciben por su buen desempeño, estas pueden ser monetarias o no monetarias, en este apartado se propondrá la ejecución de recompensas no monetarias y se desarrollarán las monetarias para el apartado de recompensas e incentivos.

Como todo ser humano se tiene necesidades de reconocimiento y esta estrategia se enfoca en satisfacer este tipo de necesidades por lo que se propone que el supervisor y jefe de pista sean los encargados de monitorear el rendimiento de cada trabajador y este mismo reconocer el trabajo que está haciendo tanto en privado como en público, en alguna reunión que se desarrolle.

Algo tan pequeño como un reconocimiento puede impactar significativamente en la motivación de una persona, haciendo mejorar su desempeño, reteniendo a los colaboradores talentosos.

4) Estrategia enfocada al desarrollo profesional.

Una necesidad muy importante para los seres humanos es el crecimiento personal y profesional por lo que necesario proporcionar las oportunidades en donde se pueda satisfacer esta necesidad.

Actualmente en TESSA, los colaboradores en un 49% indican que, si hay oportunidades de crecimiento, una proporción muy pequeña, en comparación de un 51% que manifiesta que es muy competitivo o no hay oportunidades.

Se propone promover ascensos internos dentro de la empresa, así como de proporcionar la flexibilidad necesaria para las personas que se encuentran estudiando o tengan la intención de seguir estudiando alguna carrera universitaria que puede ser de utilidad para crecer dentro de la empresa como fuera de ella.

Mantener en constante crecimiento al personal contribuirá enormemente a la motivación individual de cada colaborador.

3. Liderazgo.

Actualmente, las estaciones de servicio están en una situación mucho más competitiva, no solamente con otras gasolineras, sino también con restaurantes, cafeterías, panaderías y kioscos, dado que deben convertirse en un lugar que atraiga y retenga clientes. Y el liderazgo para afrontar este escenario comienza desde arriba, dando el ejemplo, comunicando y compartiendo lo que sucede, fomentando el trabajo en equipo y el compromiso; y saber que, más allá que existan cuestiones propias de la coyuntura, la estación de servicio está en el camino correcto y los resultados permiten seguir operando el negocio.

Por ello se propone la implementación de un programa orientado a la acción que guie hacia el objetivo de brindar herramientas concretas para desarrollar las habilidades de liderazgo de los empresarios del sector y la de sus mandos medios.

El liderazgo operativo está formado por el gerente de estación, los supervisores y los jefes de pista. Por lo tanto, el programa deberá alinear las estrategias de la gerencia general con los niveles operativos de TESSA.

Con la implementación de un liderazgo efectivo en la empresa se busca mejorar las relaciones laborales, tanto entre compañeros como jefe-compañero, permitiendo disminuir conflictos internos y mejorar el desarrollo de las actividades por parte del personal.

Políticas

- Para los ascensos del personal se deberá evaluar sus habilidades de liderazgo.
- La empresa es responsable de contribuir para que el liderazgo dentro de la empresa se realice de la mejor forma.
- Las personas con puestos de liderazgos deben mejorar sus habilidades de liderazgo.
- Los líderes deben alinear los objetivos de la empresa con los objetivos individuales de cada colaborador.
- La gerencia deberá promover el liderazgo con el ejemplo.

a) Desarrollo de la propuesta de liderazgo.

De acuerdo con las necesidades actuales de la empresa se recomienda adoptar un liderazgo consultivo, en donde se permita a los colaboradores opinar y generar ideas para la mejora, pero que las decisiones sean tomadas por la alta gerencia, por lo que se recomienda que todas las personas que desempeñan puestos de jefes deban adoptar los siguientes comportamientos:

- Se debe generar una apertura hacia los colaboradores para que expongan sus sugerencias e ideas, que deberán comprometerse con el análisis pertinente.

- Tomar decisiones que permitan el bien común, para poder cumplir con los objetivos de la empresa, como el de los colaboradores.
- El líder debe promover la misión y visión de la empresa, así como los valores de esta.
- Los líderes deben estar comprometidos en fomentar la motivación del personal bajo su cargo.
- Los jefes deben reflejar su ética de trabajo, evitando favoritismos y actos que dañen su imagen hacia los demás.
- El líder deberá generar los espacios en donde cada colaborador pueda tomar decisiones específicas que permitan sentir incluido al personal.
- El líder debe reconocer las cualidades de cada colaborador y elogiarlas, así como castigar las conductas no deseadas.
- Las personas en puestos de liderazgo deben ser capaces de aceptar opiniones o críticas constructivas que sumen a la consecución de los objetivos.
- Deberá de ser capaz de solucionar conflictos entre personas.

Estos comportamientos deberán ser implementados desde la gerencia de la estación hasta los jefes de pistas, cabe mencionar que la obtención de resultados favorables depende mucho de la calidad del liderazgo, por lo que debe haber un compromiso de la empresa de fomentar este tipo de liderazgo.

4. Relaciones de trabajo.

El trabajo en equipo actualmente es fomentado en la empresa, pero hay un cierto porcentaje que no siempre le es atractivo realizar actividades en equipo.

El nivel de las relaciones laborales que se tiene entre los superiores y sus colaboradores obtuvo buenas calificaciones, pero se tiene que elevar el nivel a una excelencia total, para que se obtengan mejores resultados en el clima laboral.

La realización de actividades sociales para mejorar las relaciones laborales está falta de atención, ya que según los resultados obtenidos se manifestaba que rara vez se realizan, por lo que se necesita desarrollar mejores relaciones de trabajo en los colaboradores de la empresa TESSA, S.A. de C.V., para que estos tengan una mejor convivencia y unión que los ayude a mejorar su trabajo.

Las relaciones de trabajo positivas facilitan el cumplimiento de los objetivos empresariales, al alinear las estrategias con los procesos operativos se orientan todos en una dirección. Y es de vital importancia porque asegura la satisfacción de los colaboradores y su productividad.

Políticas

- Imparcialidad.
- Igualdad de oportunidades.
- Comprensión y beneficios.
- Tiempo libre y flexibilidad.
- Gestión del desempeño.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Desarrollo y capacitación.

a) Desarrollo de la propuesta de relaciones de trabajo.

Se proponen estrategias que ayudarán a mejorar el trabajo en equipo y la realización de actividades sociales.

1) Formación y desarrollo.

Se recomienda continuar con el plan de formación con él cuenta la compañía Puma que permite formar al personal con las habilidades clave para el desarrollo de las actividades. Proporcionar oportunidades de desarrollo para los colaboradores es otra estrategia importante para mejorar las relaciones laborales. Esto fomenta el

crecimiento profesional y mejora el desempeño en la empresa, lo que puede aumentar la motivación y la satisfacción de los colaboradores.

La compañía Puma da ciertas capacitaciones a sus colaboradores, pero no está de más proponer unas estrategias que ayudaran a mejorar la formación y desarrollo de estos para tener un mejor ambiente laboral que aumente la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Algunas estrategias que se sugiere implementar son las siguientes:

- **Identificar las necesidades de formación:** es necesario saber las áreas en las que los colaboradores necesitan mejorar. Esto se puede lograr a través de evaluación del desempeño, encuestas, retroalimentación de los colaboradores y análisis de brechas de habilidades.
- **Desarrollar programas de formación personalizados:** estos deben adaptarse a las necesidades individuales de cada colaborador. No todos necesitan la misma formación, por lo que es útil ofrecer recursos y opciones diferentes de formación.
- **Fomentar el aprendizaje continuo:** promover la cultura de aprendizaje, esto implica alentar a los colaboradores a buscar oportunidades de desarrollo por sí mismos, a través de la lectura, cursos en línea o asistencia a conferencias relacionadas con su trabajo.
- **Utilizar medios tecnológicos:** se pueden usar cursos en línea interactivos y herramientas de aprendizaje automatizado. Siendo esta, una forma en que los colaboradores accedan a la información de una manera conveniente y flexible.
- **Fomentar retroalimentación:** que la retroalimentación sea constante y constructiva, sobre el desempeño y progreso en el desarrollo de los colaboradores, ayuda a entender dónde necesitan mejorar y cómo pueden hacerlo.

- **Evaluar y ajustar:** la efectividad de los programas de formación y desarrollo, ya que si algo no está funcionando como se esperaba, podrán ajustar su enfoque y estrategia en el camino.

2) Resolución de conflictos.

Desarrollar mecanismos efectivos de resolución de conflictos, como la mediación o el arbitraje, en donde la parte imparcial la debe asumir el supervisor o superior de las partes en conflicto lo que contribuye a mejorar las relaciones entre compañeros. Esto ayuda a abordar cualquier problema que pueda surgir entre compañeros de trabajo o incluso con superiores, reduciendo la tensión y el estrés entre los colaboradores y la empresa.

3) Participación de los colaboradores.

Se recomienda fomentar la participación y colaboración en equipo de los colaboradores en la resolución de problemas, en la aportación de ideas y mejoras en los procesos de trabajo, que principalmente tenga un intercambio de ideas entre compañeros que refuercen los vínculos personales, todo equipo de trabajo de respetar las ideas de cada participante.

4) Realizar actividades sociales.

Realizar actividades sociales en la empresa ayuda a fomentar un ambiente de trabajo positivo, mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, y aumentar el compromiso y la motivación de los colaboradores. Por lo que representa una estrategia muy importante para las relaciones laborales que se vuelve indispensable, por tanto, se presentan algunas actividades sociales que se pueden desarrollar en la empresa:

- **Encuesta de preferencias:** Realizar una encuesta para conocer las preferencias de los colaboradores en cuanto a actividades sociales, les permitirá sentir que

se les toma en cuenta, además de asegurarte de que las actividades elegidas sean del agrado de la mayoría.

- **Actividades fuera del lugar de trabajo:** Se recomienda realizar una actividad por año que sea fuera de la rutina de trabajo, como paseos o excursiones, puede ayudar a los colaboradores a relajarse y disfrutar de tiempo juntos en un ambiente diferente al laboral. Esta actividad puede ser asumida por completo por la empresa o bien otorgar un subsidio para que los colaboradores complementen el monto total.

Se presenta un breve detalle de los costos necesarios para el desarrollo de estas actividades:

CONCEPTO	MONTO	SUBSIDIADO
TRANSPORTE	\$ 200.00	\$ 150.00
ALIMENTACIÓN	\$ 204.00	\$ 153.00
ESTADÍA EN EL LUGAR	\$ 400.00	\$ 300.00
IMPREVISTOS	\$ 80.40	\$ 60.30
TOTAL	\$ 884.40	\$ 663.30

Tabla 4. Costos para el desarrollo de actividades sociales

Estos montos son estimados y pueden variar dependiendo de la actividad que por mayoría elija el personal, el valor subsidiado equivale al 75% del monto total, el 25% será contribuido cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta que la empresa opera 24/7 se recomienda realizar las actividades por turnos de trabajo para evitar afectar el trabajo de la empresa.

- **Actividades deportivas:** Incluir al personal en actividades deportivas que realiza la compañía Puma a nivel nacional, como torneos de fútbol, béisbol, que contribuyen a fomentar el trabajo en equipo y la competencia saludable entre los colaboradores.
- **Celebraciones de cumpleaños o logros:** Reconocer y celebrar los cumpleaños o los logros de los colaboradores en el trabajo, incluso sin destinar fondos a esta actividad, ya que los colaboradores pueden aportar para la celebración, el

objetivo es incentivar estas actividades, que puede ser una excelente manera de fomentar un ambiente de trabajo positivo y de apreciar el trabajo y los esfuerzos de los colaboradores.

Es importante tener en cuenta que las actividades sociales deben ser inclusivas y adaptadas a las necesidades y preferencias de los colaboradores, y que no deben interferir con el trabajo ni afectar la productividad.

5. Recompensas e incentivos.

Las recompensas e incentivos son un factor muy importante para los colaboradores que afecta directamente en su desempeño, sin embargo, para las empresas salvadoreñas es un tema muy delicado, en el caso de TESSA, S.A. de C.V., se encuentra proporcionando incentivos a sus colaboradores, como lo son comisiones por venta de lubricantes, descuentos en algunos de sus productos, préstamos personales que la empresa le otorga sin intereses.

El diagnóstico realizado dice que apenas 55% de los colaboradores tiene conocimientos de estos beneficios que se obtienen por lo que es necesario generalizarlos para todos los colaboradores e informar sobre estos, y que puedan generar un mayor nivel de motivación.

Las funciones que cumplen las recompensas e incentivos son:

- Impactar directamente la motivación del personal.
- Alinear los objetivos individuales con los objetivos de la empresa.

Políticas.

- Las recompensas e incentivos no deben ser otorgados por favoritismo o amiguismo.
- La empresa debe ser responsable de garantizar la equidad en la distribución de recompensas e incentivos.

- Los préstamos personales será necesario definir y dar a conocer las condiciones en los que serán otorgados.
- La empresa debe informar sobre los beneficios a los colaboradores antiguos como a los nuevos.
- Alinear las recompensas e incentivos con los objetivos de la empresa.

a) Desarrollo de la propuesta de incentivos.

Teniendo en cuenta que la empresa actualmente ya proporciona incentivos a sus colaboradores se propone desarrollar un folleto en el que se detalle los beneficios actuales que poseen los colaboradores al trabajar en TESSA, S.A. de C.V., por tal motivo como equipo de trabajo se desarrolló dichos folletos con fines informativos. (Ver ANEXO 5)

Como equipo de trabajo se propone incluir un incentivo adicional que este directamente ligado con los objetivos de la empresa, tomando como premisa que para toda empresa su principal objetivo es obtener mayores beneficios, como lo es un bono por logro de las metas alcanzadas que pretende obtener un mayor compromiso de los colaboradores en realizar su trabajo.

Con este incentivo se espera que los colaboradores se mantengan motivados y traten aún mejor a los clientes que los visitan con el fin de fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles, este incentivo deberá someterse a un análisis financiero con la empresa para identificar la viabilidad de este, el monto será definido por la empresa según la situación financiera en la que se encuentre.

Para el establecimiento de este incentivo se deberá comunicar las metas que la empresa espera cumplir en el corto plazo a todos sus colaboradores y deberán fijarse metas objetivas y alcanzables para tener el máximo provecho de este incentivo.

6. Comunicación interna.

Se ha llegado a conocer que el nivel de comunicación interna en la empresa TESSA, S.A. de C.V., hacia sus colaboradores no es muy frecuente por lo que se debe trabajar para tener mejores resultados.

Cuando se refiere a que el colaborador tiene la oportunidad de innovar en la empresa no se obtuvieron los mejores resultados por lo que es necesario crear los canales necesarios de comunicación para que los colaboradores aporten sus ideas de mejoras que contribuyan a la innovación continua dentro de la empresa.

Una buena comunicación en la empresa tiene un impacto significativo en el éxito de la organización y en la satisfacción de los colaboradores. Asegura que todos en la empresa estén alineados con los objetivos, lo que contribuye significativamente a la obtención de resultados positivos.

Los colaboradores que están informados y se sienten escuchados tienden a estar más comprometidos y motivados, una comunicación interna eficaz ayuda a fomentar un sentido de comunidad y pertenencia en la empresa, lo que a su vez puede mejorar la retención de colaboradores y reducir la rotación.

Otras áreas de mejora al tener buena comunicación son la resolución de problemas internos, mejora del clima laboral y mejora de la productividad; todo esto ayuda a fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Políticas

- Comunicación abierta y transparente.
- Respeto y consideración.
- Participación en reuniones y eventos.
- Consistencia en los canales de comunicación.

a) Desarrollo de la propuesta de comunicación interna.

Como equipo de trabajo, basados en los resultados obtenidos en el diagnóstico de TESSA, S.A. de C.V., se propone implementar las siguientes estrategias o acciones que contribuyan a mejorar la comunicación dentro de la empresa.

A continuación, se ha desarrollado un esquema que resume el plan de comunicación con las acciones concretas que deberán llevarse a cabo para fortalecer este factor dentro de la empresa.

Importante tener en cuenta que para abordar este factor es importante la participación activa de la gerencia en la implementación del plan.

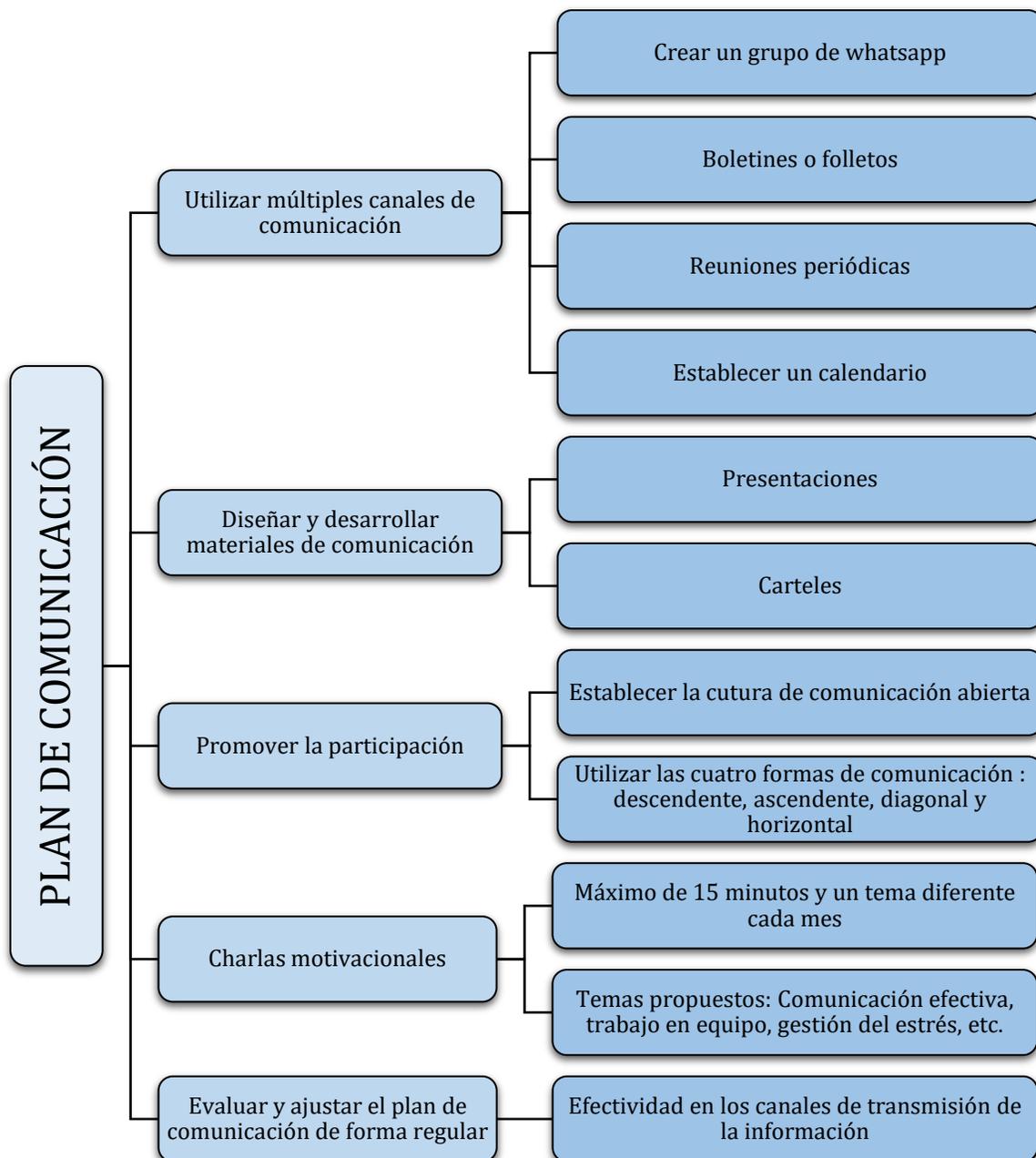


Figura 3. Plan de comunicación

7. Ambiente físico.

En cuanto al ambiente físico o la infraestructura que necesita la empresa para fomentar un buen ambiente laboral por medio de este factor, y teniendo en cuenta

los resultados del diagnóstico, como equipo de trabajo se propone la adecuación de un lugar destinado para tomar los alimentos (comedor) y que a su vez pueda utilizarse para realizar las reuniones que sean necesarias para el equipo de trabajo, del cual la empresa ya cuenta con un lugar destinado para que los colaboradores tomen sus alimentos, cabe destacar que el espacio que se tiene disponible cuenta con un área total de 18 metros cuadrados, por lo que la glorieta será de dimensiones pequeñas

Es importante adaptar el lugar según los requerimientos mínimos necesarios para sus fines.

El espacio debe cumplir con las siguientes funciones:

- Que el colaborador pueda contar con un lugar limpio, cómodo y adecuado para tomar sus alimentos y pueda sentirse apreciado por la empresa, generando un sentido de pertenencia.
- Tener un espacio disponible para realizar las reuniones necesarias con el equipo de trabajo.

a) Propuesta del comedor para los colaboradores.

La existencia de un comedor con las comodidades y equipo necesario para tomar los alimentos transmitirá un sentido de pertenencia a los colaboradores, que será representado en un mayor nivel de motivación y compromiso en las actividades que realizan.

1) Políticas.

- Este espacio debe ser utilizado únicamente por los colaboradores de TESSA, S.A. de C.V.
- El comedor debe utilizarse exclusivamente para los fines propuestos.

- Cada persona que utilice el lugar debe encargarse de dejar limpio y ordenado.
- Los colaboradores serán los encargados de cuidar el espacio proporcionado.
- Se deben realizar los mantenimientos periódicos necesarios para mantener en óptimo estado el lugar.

2) Propuesta del comedor.

De acuerdo con lo manifestado por el gerente de la tienda y a lo que se observó en las visitas al lugar, se tiene una pequeña glorieta en forma circular para tomar los alimentos, por lo que es necesario realizar las siguientes modificaciones:

(a) Estructura: Se recomienda cambiar la forma de la glorieta a cuadrada, que permitirá tener un mayor espacio para las reuniones que se puedan llevar a cabo. Agregar cortinas corredizas, para generar mayor privacidad al momento de tomar los alimentos o de igual forma realizar las reuniones y a la vez proteger de los rayos del sol.



Figura 4. Estructura de glorieta A



Figura 5. Estructura de glorieta B

* Imágenes con fines ilustrativos.

(b) Mobiliario: Se recomienda cambiar la mesa con la que ya se cuenta, esta debe ser cuadrada para que se adapte a la estructura y permita tener más espacio. Además, se deberá suministrar sillas cómodas y ergonómicas que proporcionen un descanso mientras se consumen los alimentos.



Figura 6. Recomendación de mobiliario A



Figura 7. Recomendación de mobiliario B

* Imágenes con fines ilustrativos.

(c) Iluminación: Es importantes iluminar el lugar con luz blanca.



Figura 8. Propuesta de iluminación

* Imágenes con fines ilustrativos.

(d) Equipo: se recomienda agregar un pizarrón al fondo de la glorieta para que sea de utilidad al momento de las reuniones y poder transmitir mejor la información, además agregar un microondas para poder calentar sin inconvenientes los alimentos, este microondas no generara un costo adicional dado que la empresa ya cuenta con este equipo solo será necesario reubicarlo.



Figura 9. Pizarrón para glorieta



Figura 10. Microondas

* Imágenes con fines ilustrativos.

Con estas modificaciones se espera que los colaboradores se sientan más cómodos en la empresa y en consecuencia se genere más motivación y compromiso al realizar sus actividades diarias por lo que la inversión será de beneficio para el clima laboral y de forma indirecta con los ingresos que pueda recibir la empresa como resultado de un mejor desempeño del personal.

3) Presupuesto para el comedor.

Concluyendo con el factor de ambiente físico se presenta un presupuesto estimado de la inversión que se recomienda realizar:

COTIZACIÓN GLORIETA PUMA LA GLORIA					
No	DESCRIPCIÓN	CANT.	UNIDAD	P. U.	TOTAL
1	TRABAJOS PRELIMINARES				\$ 115.00
2	CIMENTACIÓN				120.00
3	PISOS Y AZULEJOS				200.00
4	CUBIERTAS Y CIELOS				350.00
5	MOBILIARIO Y EQUIPO				225.00
6	PINTURA				300.00
7	INSTALACIONES ELÉCTRICAS				210.00
8	ALBAÑILERÍA				400.00
SUBTOTAL OBRA					\$ 1,920.00
IMPREVISTOS (10%)					192.00
SUBTOTAL GENERAL					2,112.00
IVA					274.56
GRAN TOTAL					\$2,386.56

Tabla 5. Cotización de glorieta

La presente cotización está basada en estimaciones de lo que se recomienda realizar en la estación, esta puede estar sujeta a cambios por los diseños, tamaños y estilos que la empresa decida ejecutar.

8. Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es importante para TESSA ya que busca desarrollar a sus colaboradores, esto se logra por medio de la implementación de un sistema que permita la medición del rendimiento.

a) Desarrollo propuesto de la evaluación del desempeño.

Se propone un sistema de evaluación de escalas gráficas, que permitirá conocer el desempeño de cada colaborador en la empresa en cuanto los factores que determinan el buen actuar en sus puestos de trabajo.

Este método consiste en medir el desempeño de cada colaborador por medio del superior a cargo de este (jefe de pista, supervisor y gerente), el cual hará uso de un cuestionario de doble entrada en donde encontrará los factores previamente

definidos para su puesto de trabajo, así como su grado de afinidad a cada factor, con una descripción que debe tener una fácil comprensión y adaptabilidad al factor que corresponde.

Se espera que este sistema cumpla con las siguientes funciones:

- Identificar el desempeño actual e histórico de los colaboradores.
- Motivar al personal a mejorar su desempeño.
- Realizar una retroalimentación a los trabajadores de las áreas de mejora.
- Identificar las necesidades de adiestramiento y capacitación en el personal.

Políticas

Para tener un sistema que proporcione verdaderos beneficios será necesario tomar en cuenta las siguientes políticas:

- Los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa deberán tener como mínimo seis meses de laborar para esta.
- La empresa será responsable de garantizar la confidencialidad del proceso de evaluación.
- La evaluación de desempeño deberá realizarse como mínimo una vez al año, o dependiendo de las necesidades actuales de la empresa, dos veces al año.
- La gerencia será la encargada de informar a todo el personal sobre el sistema de evaluación a ejecutar.
- Se debe concientizar en realizar la evaluación de forma objetiva, evitando las preferencias por amiguismo.
- Se deben fomentar los beneficios que se pretenden alcanzar al implementar este sistema de evaluación.

Clasificación del personal a evaluar

Se ha clasificado al personal de TESSA, S.A. de C.V. de acuerdo a las siguientes áreas:

NIVEL I: Nivel de supervisión y jefes

Se incluye puestos de trabajo a nivel de gerencia, jefatura y supervisores, que son los responsables de guiar las acciones de su personal, la responsabilidad directa por los resultados que se logren en otros puestos, así como las responsabilidades por el uso eficiente, eficaz y económico de los recursos, que conlleven al logro de las metas planteadas.

Puestos comprendidos en este nivel:

- Supervisores
- Jefes de pista.

NIVEL II: Personal administrativo

Personal de apoyo para la gerencia, que realizan actividades operativas-administrativas a través de procedimientos establecidos.

Puestos comprendidos en este nivel:

- Asistente administrativo

NIVEL III: Personal operativo

Personal encargado de desarrollar todas las actividades directamente relacionadas con el giro de la empresa, como servicio al cliente, ventas etcétera.

Puestos comprendidos en este nivel:

- Cajeros (as).
- Dependiente de pista.
- Dependientes de tienda.

Factores que evaluar

Los principales factores para evaluar son los siguientes:

- **Eficiencia:** Capacidad para realizar adecuadamente las funciones.

- **Compromiso:** Grado de afinidad con los objetivos y metas que la empresa se plantea.
- **Trabajo en equipo:** Grado en que se trabaja con las demás personas con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos establecidos.
- **Utilización de recursos:** Buena utilización de los recursos que la empresa le proporciona para el buen desempeño de las actividades establecidas según el puesto de trabajo.
- **Resolución de conflictos:** Capacidad para evitar y solucionar conflictos que puedan generarse en el que hacer de su puesto de trabajo.
- **Calidad de trabajo:** Cumplimiento de los requisitos o estándares solicitados según el puesto que desempeña.
- **Conocimiento del puesto:** Conocer las funciones y/o actividades que debe realizar en el puesto laboral.
- **Puntualidad:** Grado de cumplimiento a actividades asignadas en un plazo determinado.
- **Iniciativa:** Capacidad de ofrecer soluciones a los clientes, así como proponer mejoras en los beneficios del que hacer de su puesto de trabajo y de la empresa.

Matriz de valoración

Para determinar el puntaje final se deberá realizar sumatoria de los puntajes obtenidos de cada factor, para posteriormente determinar la calificación obtenida según la siguiente tabla:

Nivel I		Nivel II Y III		DEFINICIÓN
Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	
Deficiente	0 a 13 puntos	Deficiente	0 a 9 puntos	Alcanza resultados menores a los aceptables e induce a reforzar la atención en el desempeño de sus funciones.
Regular	14 a 30 puntos	Regular	10 a 20 puntos	Permite mantener un nivel aceptable en el desempeño de sus funciones.
Bueno	31 a 40 puntos	Bueno	21 a 28 puntos	Alcanza los objetivos esperados.
Óptimo	41 a 52 puntos	Optimo	29 a 36 puntos	Supera las expectativas en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 6. Matriz de valoración

Escala Gráfica: La medición del desempeño se realiza por medio de la opción de escalas discontinuas, a continuación, se representa:

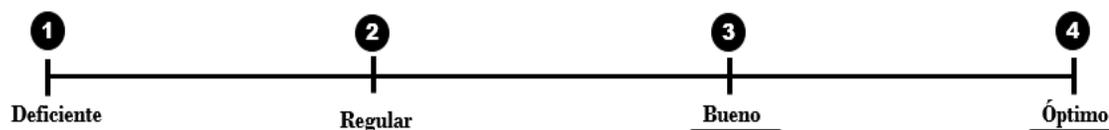


Figura 11. Escala grafica

Formulario de Evaluación

Se han preparado tres instrumentos, uno para cada nivel de puestos, para efectuar la evaluación del desempeño, estos contienen los factores que se han determinado según los puestos de trabajo a evaluar y junto a ellos el grado de afinidad que cumple el colaborador de acuerdo con el factor en evaluación, lo que permitirá obtener una evaluación más acertada, obteniendo a su vez un dato cuantitativo sobre el desempeño. (Ver Anexo 6)

E. Plan de implementación de la propuesta de modelo de clima organizacional para fortalecer el desempeño de los colaboradores de la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador.

En este apartado se detallan las diferentes actividades que se deberán ejecutar para poner en marcha el modelo de clima organizacional propuesto, así como los recursos humanos, materiales, equipo y financieros que serán utilizados.

Para el éxito del modelo propuesto, es de vital importancia el compromiso de la alta gerencia tanto en la ejecución como en el seguimiento que se deberá llevar a cabo.

1. Objetivos.

- a) Elaborar un plan de implementación con toda la información necesaria para la empresa que permita obtener los mayores beneficios del modelo de clima organizacional propuesto.
- b) Detallar a la empresa los recursos que serán necesarios para implementar el modelo propuesto.
- c) Proporcionar un cronograma de las actividades necesarias para la implementación del modelo.

2. Políticas.

- a) Se deberá dar seguimiento constante durante la implementación que permita identificar desviaciones del plan.
- b) Durante el proceso de implementación se debe evaluar el clima organizacional con la finalidad de confirmar los beneficios obtenidos
- c) El gerente de la tienda será el encargado de la implementación y también del seguimiento oportuno.

3. Actividades.

a) Presentación.

Inicialmente se expondrá el Modelo propuesto al gerente general y al gerente de la sucursal, durante la presentación se detallarán los pasos y los beneficios que se obtendrán una vez implementado el modelo de clima organizacional propuesto.

b) Aprobación.

La junta de accionistas luego de haber escuchado la propuesta debe decidir si se ejecutara el modelo propuesto en la empresa.

c) Difusión.

Luego de haber sido aprobada la puesta en marcha del modelo se deberá difundir a todos los colaboradores, exponiendo los cambios a ejecutarse, así como los beneficios esperados de estos.

d) Delegación de responsabilidades.

En esta etapa se debe delegar las responsabilidades que cada persona estaría adquiriendo durante la ejecución del plan, principalmente del colaborador administrativo quien tendrá más responsabilidades durante la ejecución, como dar seguimiento a las actividades que se realicen, realizar la evaluación del desempeño, administrar los grupos de WhatsApp que se crearán, entre otros.

e) Ejecución del plan de implementación.

Luego de haber delegado las responsabilidades a cada colaborador que se verá involucrado iniciará la puesta en marcha del modelo a seguir, que culminará con una evaluación del desempeño al final del año con la intención de evaluar el desempeño de los colaboradores.

f) Mecanismo de control.

Es necesario controlar las actividades que se desarrollan, por lo que, para TESSA, es importante constatar que todas las actividades se han desarrollado según lo planificado y midiendo los resultados obtenidos, por lo que se recomienda delegar al colaborador administrativo la función de verificar las actividades realizadas.

g) Evaluación.

La implementación deberá concluir con una evaluación de los objetivos esperados, por lo que se recomienda, evaluar el clima laboral existente al final de la implementación, así como realizar la evaluación del desempeño propuesto para conocer las mejoras que se pueden obtener.

4. Recursos.

Para llevar a cabo el modelo de clima organizacional propuesto en la mediana empresa TESSA, S.A. de C.V., será necesario designar los recursos: humanos, materiales, tecnológicos y financieros, de los cuales se especifican a continuación.

a) Humanos.

Los recursos humanos de vital importancia para la ejecución, se necesitará de la colaboración de todo el personal, especialmente del gerente de la tienda quien deberá liderar la implementación del modelo de clima organizacional, así como, al colaborador administrativo y la línea de supervisores que serán los encargados de impulsar la implementación en la empresa.

b) Materiales y tecnológicos.

En cuanto a los recursos materiales TESSA, ya cuenta con recursos destinados a la compra papelería y útiles que servirán para la ejecución del modelo a seguir, en cuanto a los tecnológicos la empresa ya cuenta con computadoras, celulares

inteligentes que serán utilizados. Por lo que en este rubro no serán necesarios desembolsos de efectivo extras por que se cuenta con lo necesario.

c) Financieros.

Con respecto a las finanzas que serán destinados para la ejecución se deberá invertir una cantidad considerable de recursos, que se espera recuperar en beneficios futuros por el aumento del desempeño de los colaboradores y en consecuencia un aumento de la demanda de los productos ofrecidos a los clientes.

5. Presupuesto.

Para implementar el modelo propuesto en TESSA, será necesario destinar cierta cantidad de recursos financieros que saldrán de los fondos de la empresa los cuales se detallan a continuación. Vale la pena aclarar que los recursos humanos no conllevan un costo adicional porque se pretende que el personal existente colabore con la implementación.

DESCRIPCIÓN	Monto
Recursos Humanos	\$ -
Recursos materiales	
Impresiones y fotocopias de materiales	\$ 100.00
Papelería y útiles	\$ 90.00
Financieros	
Bono por metas	\$ 825.00
Imprevistos (10%)	\$ 101.50
TOTAL	\$ 1,116.50

Tabla 7. Presupuesto

Cabe mencionar que para los bonos por metas se realiza una estimación para un bono de 25 dólares por colaborador lo que está sujeto a previo análisis financiero y de viabilidad por parte de la empresa.

Por lo que se obtiene un presupuesto total para la mejora del clima organizacional en TESSA, S.A. de C.V., con el siguiente detalle:

PROPUESTA	INVERSIÓN
COMEDOR	\$ 2,386.56
ACTIVIDAD SOCIAL	884.40
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	1,116.50
TOTAL	\$ 4,387.46

Tabla 8. Presupuesto Total para mejorar el Clima Organizacional

6. Cronograma de implementación del modelo de clima organizacional.

No.	ACTIVIDAD	1° MES				2° MES				3° MES				4° MES				5° MES				6° MES				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación	■																								Equipo de trabajo
2	Aprobación		■	■																						Junta de accionistas
3	Difusión				■	■	■																			Gerente de tienda
4	Delegar responsabilidades						■	■																		Gerente delega a colaborador y supervisores
5	Implementación del modelo								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		Gerente, colaborador, supervisores
6	Evaluación																					■	■	■		Gerente
7	Retroalimentación																							■		Gerente

Tabla 9. Cronograma de implementación del modelo

Bibliografía.

A. Libros.

1. Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas, 5. A. de C. V, 1987
2. Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 9° edición, México, 2011.
3. Chiavenato, Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2° edición, México, 2009
4. Gavidia Hernández, ¿por qué fracasan las fusiones y adquisiciones? San Salvador, 2010
5. Iñesta Burgos, J. El petróleo, el recorrido de la energía. (S. E.I.S.E. Domènech, Ed.). 2002
6. Koontz, Harold, Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional, Séptima Edición, México, 2007
7. Mabel Condemarín, Alejandra Medina, Evaluación auténtica de los aprendizajes, primera edición, Chile, 2000
8. Ramos Diana, El clima organizacional, 1° edición, Colombia, 2012
9. Robbins y Timothy, Comportamiento Organizacional, 13° edición, México, 2009.

B. Leyes.

1. Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.
2. Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671 del 8 de mayo de 1970, Publicado en el Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, del 31 de julio de 1970.

3. Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15 del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, de 31 de julio de 1972.
4. Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo No. 134 del 18 de diciembre de 1991, Publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, del 21 de diciembre de 1991.
5. Ley del Medio Ambiente, Decreto Legislativo No. 233, de fecha 2 de marzo de 1998, publicado en el Diario Oficial No 79, Tomo 339 del 4 de marzo de 1998.
6. Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo No. 1263 del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, de 11 de diciembre de 1953.
7. Ley integral del sistema de pensiones, Decreto Legislativo No. 614, del 20 de diciembre de 2022 Publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo No. 437, del 21 de diciembre de 2022.
8. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, decreto legislativo n°254, de fecha 21 de enero de 2010, publicado en el diario oficial n°82, tomo 387 publicado el 05 de mayo de 2010.
9. Ley Reguladora del Depósito, Transporte y Distribución de Productos de Petróleo. Decreto Legislativo No. 169 del 19 de noviembre de 1970, publicado en el Diario Oficial No. 235, Tomo No. 229, de 23 de diciembre de 1970.
10. Reformas a La Ley Reguladora Del Depósito, Transporte Y Distribución De Productos De Petróleo. Decreto Legislativo No. 316 del 15 de marzo de 2022, publicado en el Diario Oficial No. 160, Tomo No. 436 del 29 de agosto de 2022.

C. Otros.

1. Dirección de hidrocarburos y minas, M. d. (5 de febrero de 2022). Consumo anual de los derivados del petróleo. Obtenido de Dirección de hidrocarburos y minas: <https://www.edrhym.gob.sv/drhym/estadisticas.aspx?uid=,2.1>.

2. Comunicación organizacional. (2023, 8 de mayo). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 02:42, mayo 8, 2023 desde https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunicaci%C3%B3n_organizacional&oldid=151020000.
3. ESAN, C. (21 de julio de 2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de esan BUSINESS: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional>
4. Martínez Jovel, w. E. (2015). Auditoria de calidad de servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible puma, propiedad de LUIGEMI, S.A de C.V., San Salvador: Universidad de El Salvador.
5. <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>, (28 de octubre de 2008)
6. <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>
7. <https://www.lifeder.com/modelos-administrativos/>
8. KPI, E. (05 de julio de 2022). *KPI*. Obtenido de *¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional?:* <https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional>
9. Puma Energy. (5 de febrero de 2022). Nuestra historia, Puma Energy. Obtenido de Puma Energy: <https://pumaenergy.com/es/whoweare/ourhistory>
10. Tecnología, C. N. (05 de mayo de 2022). Estaciones de servicio automotrices (gasolineras) y tanques para consumo privado. Norma salvadoreña NSO 75.04.11:03. San Salvador, San Salvador, El Salvador: CONACYT.
11. Soluciones ISO Tools Excellence. (21 de julio de 2022). *¿Cómo influye el clima laboral en tu empresa?* isotools.org. <https://www.isotools.org/2015/05/12/como-influye-el-clima-laboral-en-tu-empresa/>

Anexos

ANEXO 1: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO



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



Cuestionario dirigido al personal de la estación de servicio Puma La Gloria (TESSA, S.A. de C.V.) para diagnosticar el clima organizacional actual.

Muy respetuosamente solicitamos por favor nos ofrezca sus respuestas a las preguntas del siguiente cuestionario, toda la información que nos proporcione será de utilidad para el diagnóstico de la situación actual de la empresa con relación al clima organizacional. La información que nos facilite será tratada confidencialmente.

Indicaciones:

- Responda cada una de las preguntas siguientes según su opinión.
- Marque la respuesta adecuada según su criterio o en su defecto responda brevemente la pregunta.
- Marque en la escala según considere adecuado, siendo 5 el grado más alto y 1 el grado más bajo.

A. DATOS GENERALES:

a. Género:

Masculino Femenino

Objetivo: Identificar como es la distribución por género dentro de la empresa TESSA, S.A. de C.V.

b. Su edad es de:

18 a 25 26 a 32 33 a 39 40 en adelante

Objetivo: Conocer los rangos promedios de edades de los trabajadores de la empresa TESSA, S.A. de C.V. para identificar la madurez del grupo encuestado.

c. Tiempo de laborar para la empresa:

Menos de un año Uno a tres años Tres a seis años Seis años en adelante

Objetivo: Determinar el nivel de rotación laboral de los trabajadores de la empresa TESSA, S.A. de C.V.

d. ¿Cuál es el puesto que desempeña?

Respuesta: _____

Objetivo: Identificar los puestos que se tienen dentro de la empresa.

B. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

Ambiente de trabajo

1. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

Excelente (5)

Muy bueno (4)

Bueno (3)

Escaso (2)

Deficiente (1)

Objetivo: Identificar el nivel de aceptación que poseen los empleados con el ambiente laboral que existe en la empresa.

2. ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Excelente (5)

Muy bueno (4)

Bueno (3)

Escaso (2)

Deficiente (1)

Objetivo: Conocer la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Relaciones de trabajo

3. ¿Dentro de sus actividades de trabajo, le gusta realizarlas en equipo?

Siempre

A veces

Nunca se trabaja en equipo

Objetivo: Identificar si los colaboradores por elección propia deciden trabajar en equipo.

4. ¿Cómo calificaría la relación de trabajo con sus compañeros y superiores?

Excelente (5)

Muy bueno (4)

Bueno (3)

Escaso (2)

Deficiente (1)

Objetivo: Identificar el nivel de las relaciones laborales entre los superiores y sus colaboradores.

5. ¿A menudo la empresa realiza actividades sociales que incentiven las buenas relaciones laborales?

Sí, siempre se realiza

A veces realiza

Nunca realiza

Objetivo: Determinar si la empresa se encuentra comprometida con mantener buenas relaciones de trabajo.

Comunicación interna

6. ¿La empresa le comunica sobre las metas y logros alcanzados?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Objetivo: Conocer el nivel de comunicación que existe en la empresa TESSA, S.A de C.V.

7. ¿Recibe las instrucciones claras a realizar en su puesto de trabajo?

Si

No

Algunas veces

Objetivo: Identificar si existe una comunicación clara entre jefes y subalternos.

8. ¿Ha tenido la oportunidad de innovar o aportar ideas en el trabajo?

Siempre (5)

Con frecuencia (4)

Rara vez (3)

Casi nunca (2)

Nunca (1)

Objetivo: Conocer el grado de disponibilidad que tiene la empresa para aportar nuevas ideas y llevarlas a cabo.

Relación jefe-subalterno

9. ¿Cómo califica el liderazgo que desempeña su jefe inmediato o supervisor?

Excelente (5)

Muy bueno (4)

Bueno (3)

Escaso (2)

Deficiente (1)

Objetivo: Determinar si existe un buen liderazgo dentro de la empresa TESSA, S.A. de C.V.

10. ¿Considera que su jefe inmediato trata con igualdad a todo su personal a cargo?

Siempre (5)

Frecuentemente (4)

- Algunas veces (3)
- Casi nunca (2)
- Nunca (1)

Objetivo: Conocer si los superiores practican la igualdad con sus colaboradores.

Espacio y comodidad para desempeñarse (equipo, herramientas, mobiliario, ambientación)

11. ¿La empresa le proporciona el equipo necesario para desempeñar su trabajo de la mejor forma?

- Si
- No
- Algunas veces

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona todo lo necesario a sus colaboradores para desarrollar sus actividades.

12. ¿Considera que la empresa le proporciona un lugar adecuado para tomar sus alimentos?

- Si
- No

Objetivo: Identificar si las instalaciones que posee la empresa son las necesarias para que los colaboradores puedan tomar sus alimentos de una forma apropiada.

Desarrollo profesional

13. ¿Qué tan motivado se siente con el trabajo que realiza?

- Mucho
- Poco
- Nada

Objetivo: Conocer el grado de motivación que los colaboradores tienen con el trabajo realizado dentro de la empresa.

14. ¿Qué tanto se preocupa su jefe inmediato por mantener motivado a su personal a cargo?

- Mucho
Poco
Nada

Objetivo: Identificar el grado de compromiso que los superiores tienen con mantener a su personal a cargo motivado.

15. ¿Cree que tiene oportunidad de crecer profesionalmente en la empresa?

- Si hay oportunidad
Es muy competitivo
Nunca hay oportunidades

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona oportunidades de crecimiento a su personal.

16. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?

- Si
No
Algunas veces

Objetivo: conocer si los colaboradores son capacitados para su trabajo.

17. Si su respuesta fue positiva a la pregunta anterior. ¿Sobre qué temas ha recibido capacitaciones?

Respuesta: _____

Objetivo: Conocer sobre qué temas se les capacita a los colaboradores.

Compensaciones e incentivos

18. ¿La empresa le ofrece prestaciones adicionales a las de ley?

- Si
No

Objetivo: Identificar si la empresa ofrece prestaciones adicionales a sus colaboradores y cuáles son esas.

19. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, puede mencionar que prestaciones adicionales hay.

Respuesta: _____

Objetivo: Identificar cuáles son las prestaciones adicionales a las de ley que puede ofrecer la empresa.

20. ¿Se encuentra satisfecho con los incentivos que la empresa le ofrece para realizar mejor su trabajo?

Muy satisfecho (5)

Satisfecho (4)

Indiferente (3)

Poco satisfecho (2)

Insatisfecho (1)

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que tienen los colaboradores con los incentivos que obtienen de la empresa.

21. ¿Cuál de los beneficios que le proporciona la empresa le motiva más?

Comisiones

Bonos

Reconocimiento

Descuentos

Horarios flexibles

Otros: _____

Objetivo: Identificar qué beneficios son los más representativos para aumentar la motivación de los colaboradores.

22. ¿Existe equidad en los salarios según el puesto de trabajo que usted desempeña?

Muy de acuerdo (5)

- De acuerdo (4)
- Neutral (3)
- Poco de acuerdo (2)
- En desacuerdo (1)

Objetivo: Conocer si existe alguna desigualdad en los salarios para cada puesto de trabajo.

Desempeño

23. ¿Tiene claro lo que la empresa espera de su trabajo?

- Si
- No
- Tal vez

Objetivo: Identificar si los colaboradores conocen los resultados que la empresa espera.

24. ¿Considera que el desempeño de su equipo de trabajo cumple con las expectativas deseadas?

- Excelente (5)
- Muy bueno (4)
- Bueno (3)
- Deficiente (2)
- Necesita mejorar (1)

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen con el desempeño de sus compañeros.

25. ¿Alguna vez ha desempeñado labores que usted considere que no corresponden a su puesto de trabajo?

- Nunca (5)
- Casi nunca (4)
- Rara vez (3)
- Frecuentemente (2)
- Siempre (1)

Objetivo: Identificar si los colaboradores realizan actividades que no pertenecen a su cargo.

Muchas gracias por su tiempo...

Fecha actual

Encuestadores:

Diego Campos

Wendy Campos

Víctor Mejicanos

ANEXO 2: ENTREVISTA

ENTREVISTA



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



Entrevista dirigida al gerente de la empresa TESSA, S.A. DE C.V.

Muy respetuosamente solicitamos por favor nos ofrezca sus respuestas a las preguntas del siguiente cuestionario, toda la información que nos proporcione será de utilidad para el diagnóstico de la situación actual de la empresa con relación al clima organizacional. La información que nos facilite será tratada confidencialmente.

Indicaciones: Responda las siguientes interrogantes que se le presentan:

1. ¿Considera usted que un buen clima organizacional ayuda a los colaboradores a mantenerse motivados?
2. ¿Qué recursos utiliza para mantener motivado a su personal?
3. ¿Realiza algún tipo de actividades que fomenten las buenas relaciones laborales?
4. ¿Cómo incentiva a los colaboradores a realizar su trabajo en equipo?
5. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para que los colaboradores se sientan satisfechos con su trabajo?
6. ¿Qué tipo de liderazgo fomenta en la empresa?
7. ¿Comunica a sus colaboradores sobre los objetivos y metas de la empresa?
8. ¿Cuenta con algún plan de capacitaciones para sus colaboradores?
9. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe de los colaboradores?
10. ¿Considera usted que la empresa les proporciona un lugar adecuado a los colaboradores para tomar sus alimentos?
11. ¿Proporciona prestaciones adicionales a las de ley?, ¿Cuáles?

12. ¿Cuáles considera que son los factores que afectan el desempeño de los colaboradores?
13. ¿Qué método de evaluación del desempeño laboral utiliza en la empresa?
14. ¿Qué factores serían los adecuados para una evaluación del desempeño del personal en la empresa TESSA, S.A. de C.V.?
15. ¿Cada cuánto tiempo realiza una evaluación a los trabajadores?
16. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación a los colaboradores?
17. ¿Cuáles son las acciones que toma cuando?
- Cuando un colaborador sale bien evaluado:
 - Cuando un colaborador sale mal evaluado:
18. ¿Comunica a los colaboradores sobre la evaluación y les proporcionan los resultados?
19. ¿Qué tanta rotación de personal se da dentro de la empresa TESSA, S.A. de C.V.?

Muchas gracias por su tiempo...

Fecha actual

Entrevistadores:

Diego Campos
Wendy Campos
Víctor Mejicanos

ANEXO 3: TABULACIÓN DE DATOS

TABULACIÓN DE DATOS

A. DATOS GENERALES:

a. Género:

Objetivo: Identificar como es la distribución por género dentro de la empresa TESSA, S.A. de C.V.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Masculino	12	36%
Femenino	21	64%
Total	33	100%

Tabla No 1

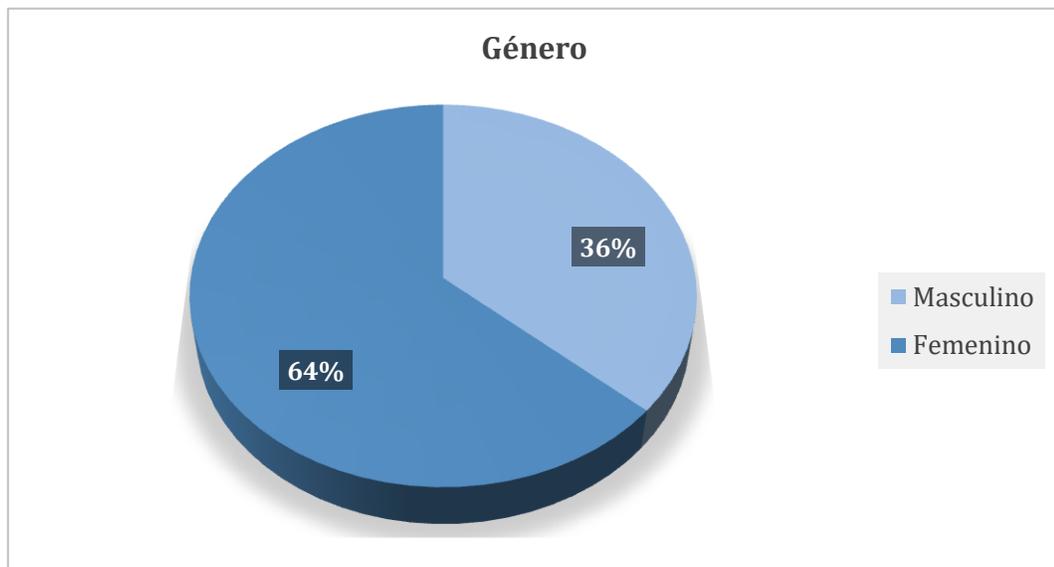


Gráfico No 1

Explicación:

El personal en Puma La Gloria está conformado en su gran mayoría por mujeres construyendo un 64% contra un 36% de hombres.

b. Su edad es de:

Objetivo: Conocer los rangos promedios de edades de los trabajadores de la empresa TESSA, S.A. de C.V. para identificar la madurez del grupo encuestado.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
18 a 25	8	24%
26 a 32	14	43%
33 a 39	8	24%
40 en adelante	3	9%
Total	33	100%

Tabla No 2

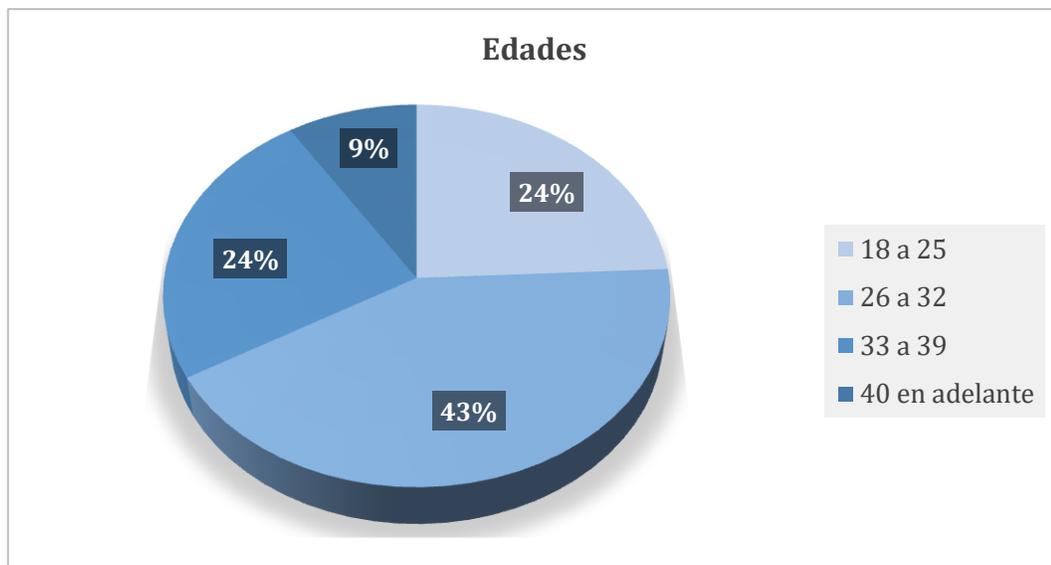


Gráfico No 2

Explicación:

La empresa contiene un personal muy variado lo que favorece su desempeño ya que combina experiencia con entusiasmo joven, lo que representa una fortaleza para el desempeño, con una media de 26 a 32 años, que a su vez vuelve un reto a la hora de formar un clima favorable para la variedad de edades.

c. Tiempo de laborar para la empresa:

Objetivo: Determinar el nivel de rotación laboral de los trabajadores de la empresa TESSA, S.A. de C.V.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Menos de un año	9	27%
Uno a tres años	7	21%
Tres a seis años	7	21%
Seis años en adelante	10	31%
Total	33	100%

Tabla No 3

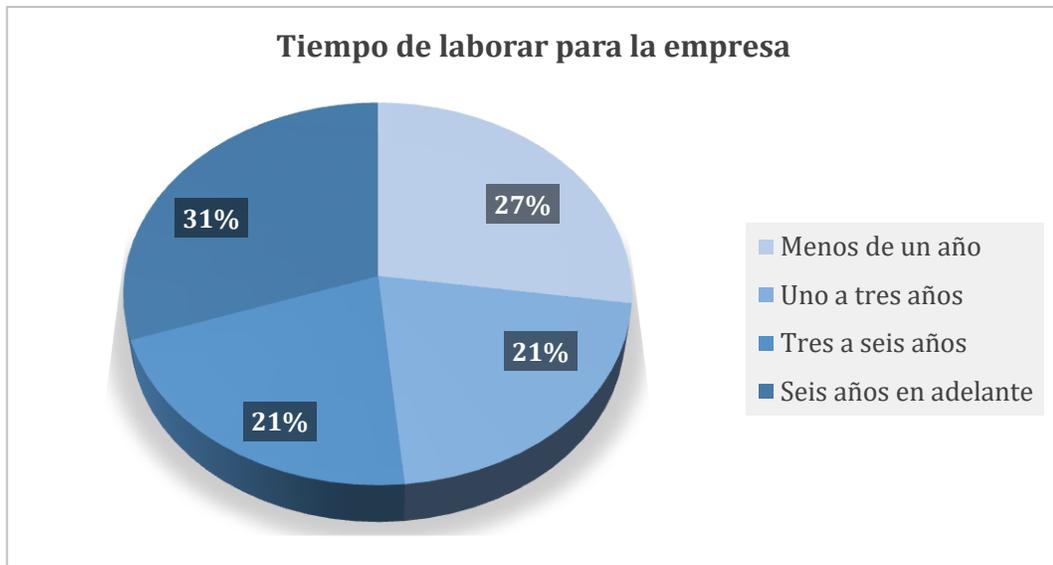


Gráfico No 3

Explicación:

La empresa esta combinada con una diversidad de personal desde muy experimentados hasta muy principiantes con apenas unos meses dentro de la empresa, lo que representa la tarea de retener la mayor parte de los trabajadores con más experticia, generando un clima favorable para los colaboradores.

d. ¿Cuál es el puesto que desempeña?

Objetivo: Identificar los puestos que se tienen dentro de la empresa.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Jefe de pista	2	6%
Cajero(a)	5	15%
Agente de pista	9	27%
Agente de tienda	12	37%
Asistente administrativa	1	3%
Supervisor(a)	4	12%
Total	33	100%

Tabla No 4

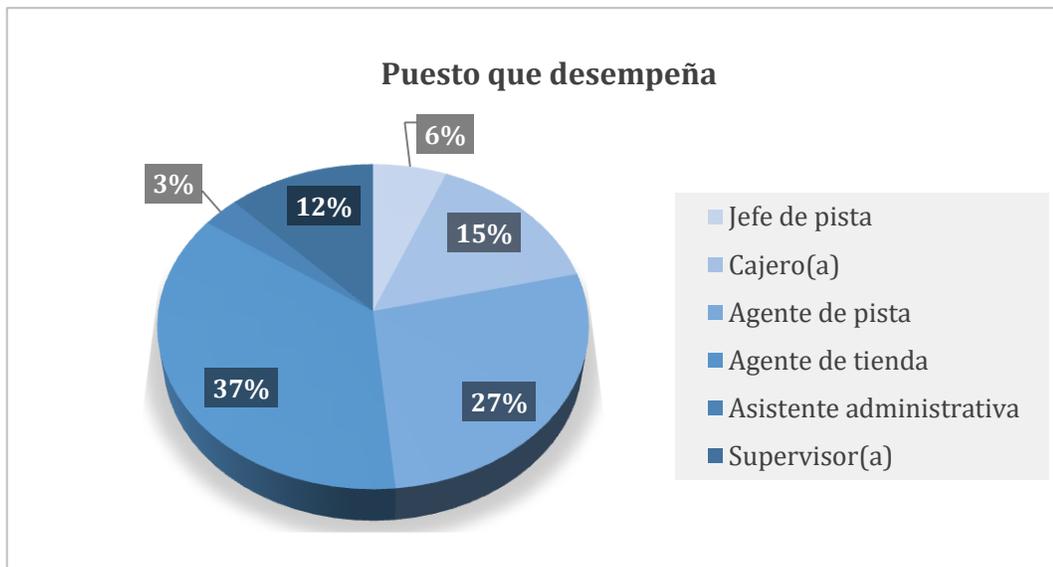


Gráfico No 4

Explicación:

Dentro de la empresa existen diversos puestos para mantener el funcionamiento óptimo del servicio al cliente, sin embargo, las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores tenían mucha disparidad por lo que se determina un bajo conocimiento del puesto que desempeña dentro de la empresa.

C. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar el nivel de aceptación que poseen los empleados con el ambiente laboral que existe en la empresa.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Excelente (5)	6	18%
Muy bueno (4)	16	49%
Bueno (3)	10	30%
Escaso (2)	0	0%
Deficiente (1)	1	3%
Total	33	100%

Tabla No 5

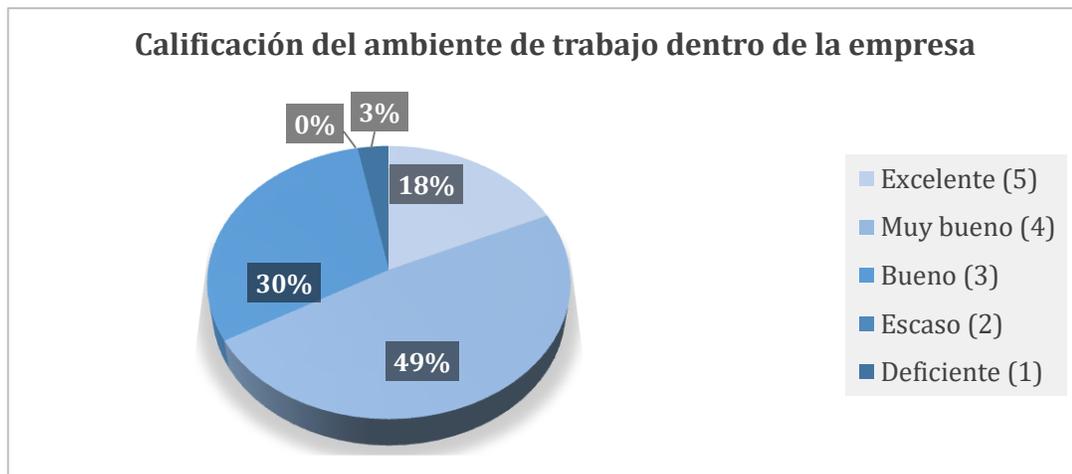


Gráfico No 5

Explicación:

El ambiente de trabajo para los colaboradores es percibido como muy bueno en un 49% y un 30% como bueno y tan solo un 18% se encuentra realmente satisfecho con el clima laboral, lo que demuestra que siguen existiendo áreas de mejora en cuanto al clima que se deben solventar para generar un clima en el que se sientan satisfechos los colaboradores.

2. ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Excelente (5)	4	12%
Muy bueno (4)	18	55%
Bueno (3)	10	30%
Escaso (2)	1	3%
Deficiente (1)	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 6

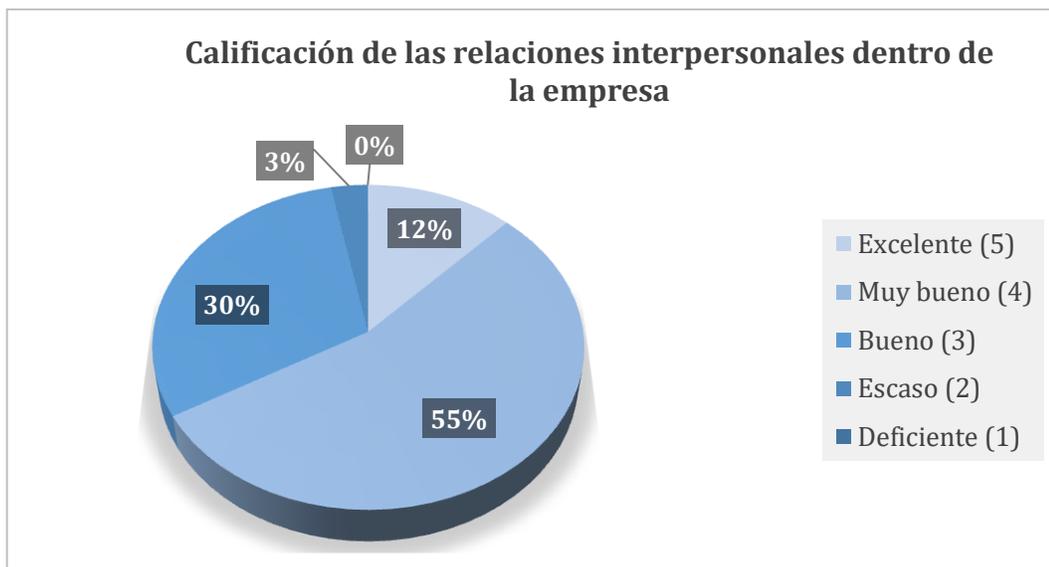


Gráfico No 6

Explicación:

En general los colaboradores expresan tener buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo lo que favorece mucho el clima laboral, sin embargo, sigue habiendo áreas de mejora.

3. ¿Dentro de sus actividades de trabajo, le gusta realizarlas en equipo?

Objetivo: Identificar si los colaboradores por elección propia deciden trabajar en equipo.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Siempre	28	85%
A veces	5	15%
Nunca se trabaja en equipo	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 7

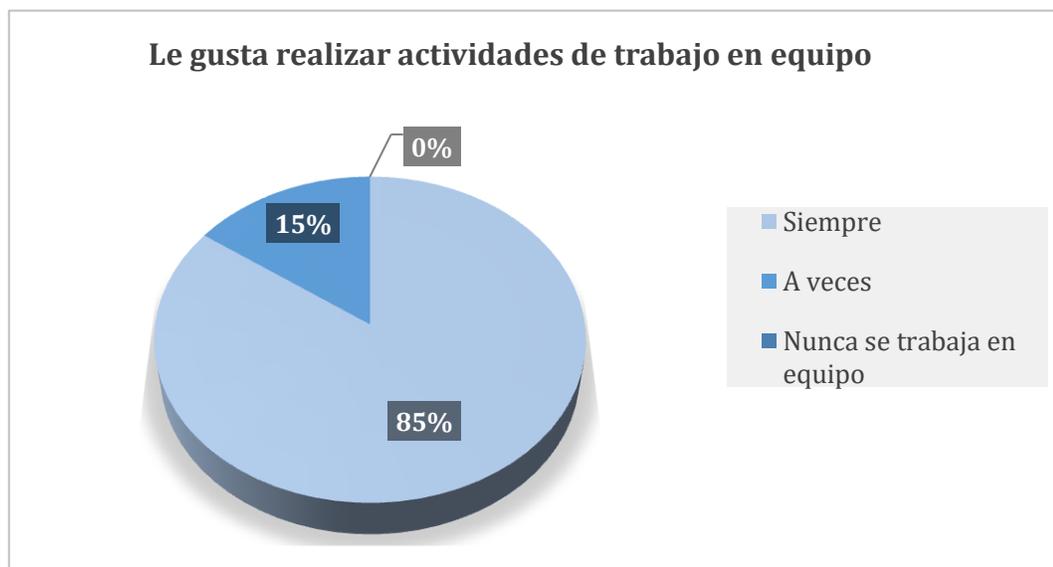


Gráfico No 7

Explicación:

Se encontró un personal muy dotado del trabajo en equipo, esto aumenta el desempeño y los resultados, no obstante, se debe tener presente el grupo del 15% que no están enfocados en trabajar en equipo.

4. ¿Cómo calificaría la relación de trabajo con sus compañeros y superiores?

Objetivo: Identificar el nivel de las relaciones laborales entre los superiores y sus colaboradores.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Excelente (5)	5	15%
Muy bueno (4)	15	46%
Bueno (3)	12	36%
Escaso (2)	1	3%
Deficiente (1)	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 8



Gráfico No 8

Explicación:

Gran parte del personal manifiesta tener una buena relación laboral entre sus compañeros y aun con sus superiores, sin embargo, para un clima laboral que favorezca el desempeño se deben tener excelentes relaciones laborales, en donde la comunicación y confianza entre compañeros sea excelente mejorando de esa forma el desempeño laboral.

5. ¿A menudo la empresa realiza actividades sociales que incentiven las buenas relaciones laborales?

Objetivo: Determinar si la empresa se encuentra comprometida con mantener buenas relaciones de trabajo.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí, siempre se realiza	8	24%
A veces se realiza	21	64%
Nunca se realiza	4	12%
Total	33	100%

Tabla No 9

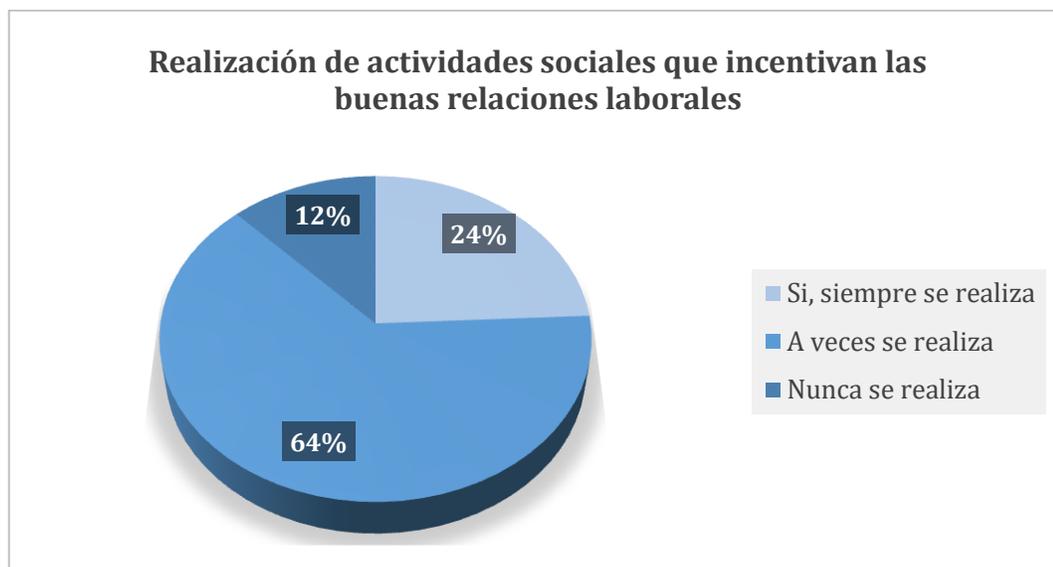


Gráfico No 9

Explicación:

Las actividades sociales en Puma La Gloria están muy descuidadas los colaboradores expresan que muy rara vez se realizan actividades de sano esparcimiento con sus compañeros de trabajo lo que representa un retroceso en el desarrollo de relaciones interpersonales efectivas.

6. ¿La empresa le comunica sobre las metas y logros alcanzados?

Objetivo: Conocer el nivel de comunicación que existe en la empresa TESSA, S.A de C.V.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Siempre	8	24%
Frecuentemente	18	55%
Rara vez	7	21%
Total	33	100%

Tabla No 10

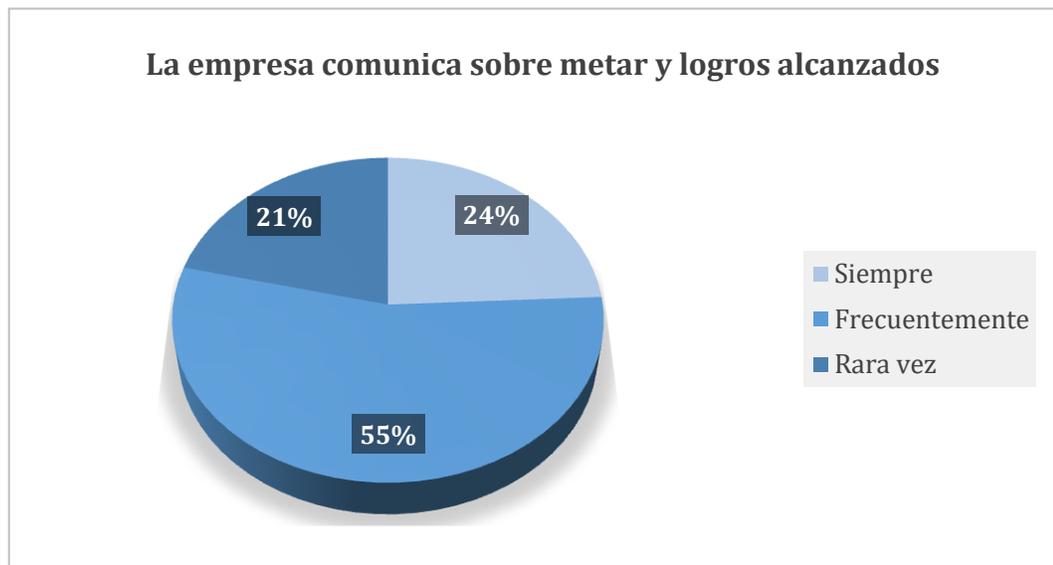


Gráfico No 10

Explicación:

La empresa frecuentemente comunica a sus colaboradores sobre el desempeño y logro de meta sin embargo aún deben trabajar para tener una mejor comunicación de toda la información relevante en la empresa, para que todos se sientan comprometidos con esta.

7. ¿Recibe las instrucciones claras a realizar en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si existe una comunicación clara entre jefes y subordinados.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	32	97%
No	0	0%
Algunas veces	1	3%
Total	33	100%

Tabla No 11

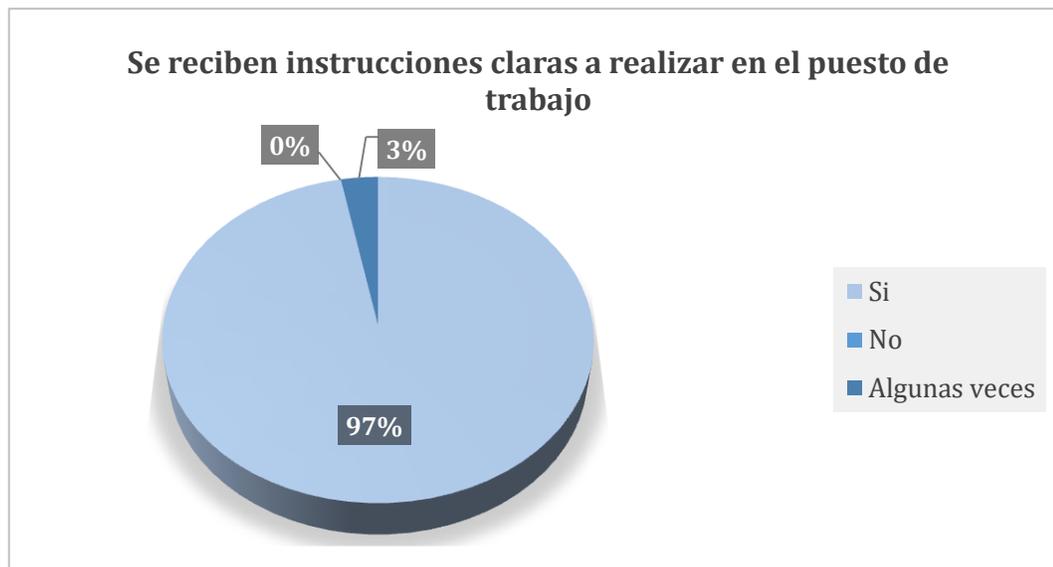


Gráfico No 11

Explicación:

La comunicación efectiva en los lugares de trabajo es de vital importancia y proporcionar instrucciones claras a los colaboradores contribuye, en TESSA, S.A. de C.V. el 97% de los colaboradores menciono que en efecto las recibe de forma clara, sin embargo, un 3% respondió que no recibe de forma clara las instrucciones, por lo que es una fortaleza para la empresa.

8. ¿Ha tenido la oportunidad de innovar o aportar ideas en el trabajo?

Objetivo: Conocer el grado de disponibilidad que tiene la empresa para aportar nuevas ideas y llevarlas a cabo.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Siempre (5)	5	15%
Frecuentemente (4)	15	46%
Rara vez (3)	12	36%
Casi nunca (2)	1	3%
Nunca (1)	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 12

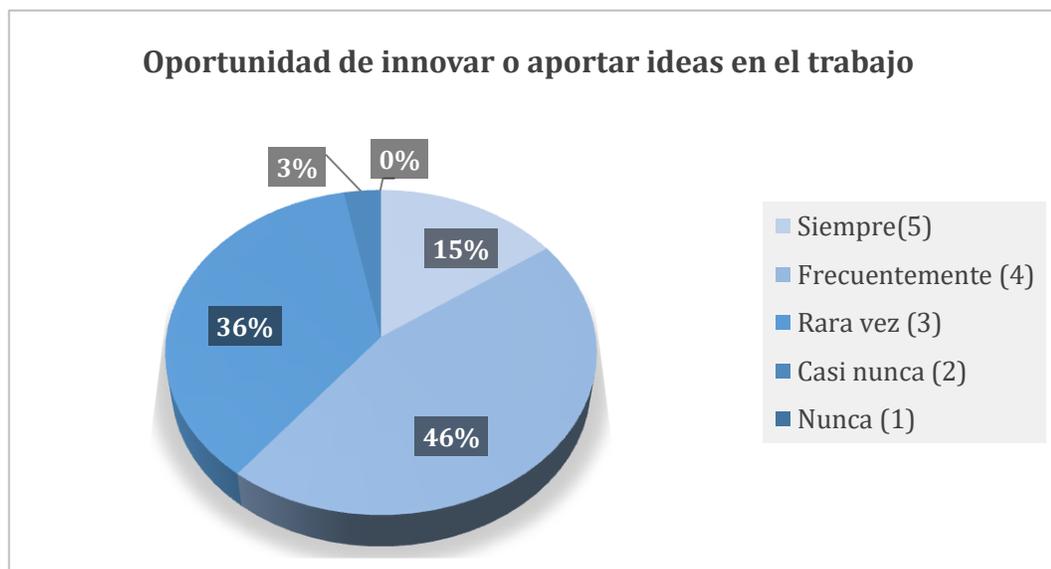


Gráfico No 12

Explicación:

Con un mercado ferozmente cambiante la innovación juega un papel importante para todas las empresas por lo que dar apertura a generación de nuevas ideas y la participación de los colaboradores en este proceso puede generar un cambio positivo en la estación La Gloria, que actualmente un 61% indica que alguna vez ha tenido la oportunidad de aportar alguna ideas, sin embargo, un porcentaje de al

rededor del 39% expresa tener muy pocas oportunidades de dar ideas en su trabajo, por lo que se hace necesario implementar mecanismos que permitan a todos los colaboradores opinar y aportar ideas, que sean analizadas según su viabilidad.

9. ¿Cómo califica el liderazgo que desempeña su jefe inmediato o supervisor?

Objetivo: Determinar si existe un buen liderazgo dentro de la empresa TESSA, S.A. de C.V.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Excelente (5)	9	27%
Muy bueno (4)	8	24%
Bueno (3)	15	46%
Escaso (2)	1	3%
Deficiente (1)	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 13



Gráfico No 13

Explicación:

En TESSA, S.A. de C.V. un 27% de los colaboradores considera que el liderazgo es excelente sin embargo el 46% dice que es únicamente buena lo que dice que hay varias áreas de mejora, teniendo en cuenta la importancia que tiene este tema para el buen clima laboral.

10.¿Considera que su jefe inmediato trata con igualdad a todo su personal a cargo?

Objetivo: Conocer si los superiores practican la igualdad con sus colaboradores.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Siempre (5)	15	46%
Frecuentemente (4)	10	30%
Rara vez (3)	6	18%
Casi nunca (2)	2	6%
Nunca (1)	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 14

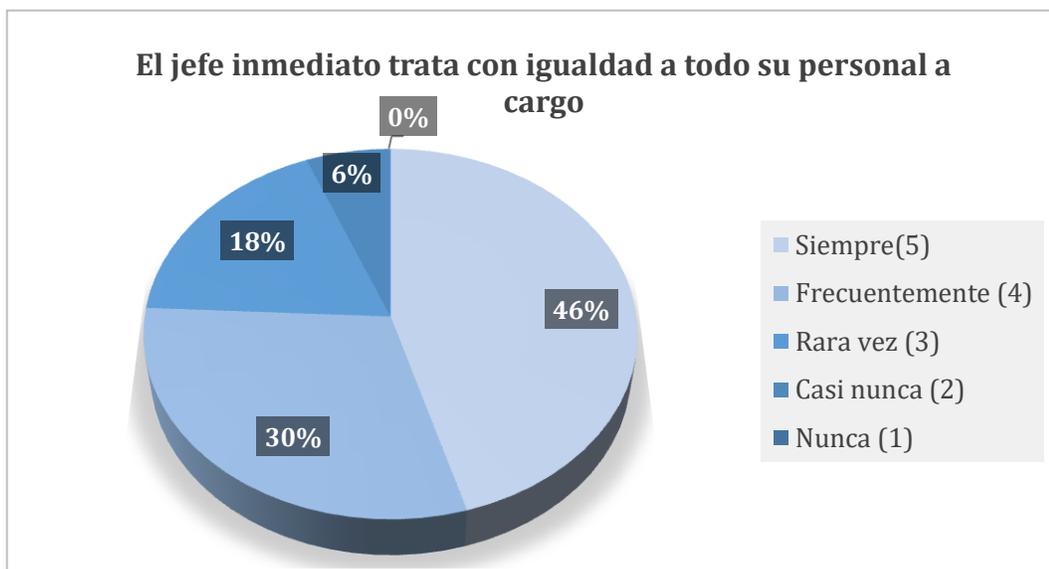


Gráfico No 14

Explicación:

En Puma La Gloria un 46% de los colaboradores consideran que son tratados con igualdad, sin embargo, un 30% dice que con frecuencia son tratados con igualdad, más a un 18% dice que rara vez son tratados con igualdad, percibiendo un grado de desigualdad en el trato a los colaboradores, que puede entenderse como favoritismo.

11. ¿La empresa le proporciona el equipo necesario para desempeñar su trabajo de la mejor forma?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona todo lo necesario a sus colaboradores para desarrollar sus actividades.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	29	88%
No	0	0%
Algunas veces	4	12%
Total	33	100%

Tabla No 15



Gráfico No 15

Explicación:

TESSA, S.A. de C.V. se encarga de proporcionar el equipo necesario para el adecuado desempeño de los colaboradores con 88% de los colaboradores a favor, y un 12% que no están satisfechos con el equipo que la empresa le proporciona para el desempeño de sus funciones.

12.¿Considera que la empresa le proporciona un lugar adecuado para tomar sus alimentos?

Objetivo: Identificar si las instalaciones que posee la empresa son las necesarias para que los colaboradores puedan tomar sus alimentos de una forma apropiada.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	25	76%
No	8	24%
Total	33	100%

Tabla No 16



Gráfico No 16

Explicación:

Un 76% de los colaboradores se siente satisfecho con las instalaciones que se cuenta dentro de la empresa para el consumo de sus alimentos, no obstante, hay un 24% que no se siente cómodo en el lugar que toma sus alimentos, por lo que es necesario realizar las modificaciones pertinentes para que todos se sientan cómodos.

13.¿Qué tan motivado se siente con el trabajo que realiza?

Objetivo: Conocer el grado de motivación que los colaboradores tienen con el trabajo realizado dentro de la empresa.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Mucho	25	76%
Poco	7	21%
Nada	1	3%
Total	33	100%

Tabla No 17



Gráfico No 17

Explicación:

El 76% de los colaboradores respondió que se siente muy motivado con el trabajo que realiza; siendo este un porcentaje muy elevado. Pero no se tiene que dejar de lado el 21% que está poco motivado y el 3% que no está nada motivado, procurando crear un mejor sistema y ambiente que eleve la motivación.

14. ¿Qué tanto se preocupa su jefe inmediato por mantener motivado a su personal a cargo?

Objetivo: Identificar el grado de compromiso que los superiores tienen con mantener a su personal a cargo motivado.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Mucho	16	48%
Poco	16	48%
Nada	1	4%
Total	33	100%

Tabla No 18

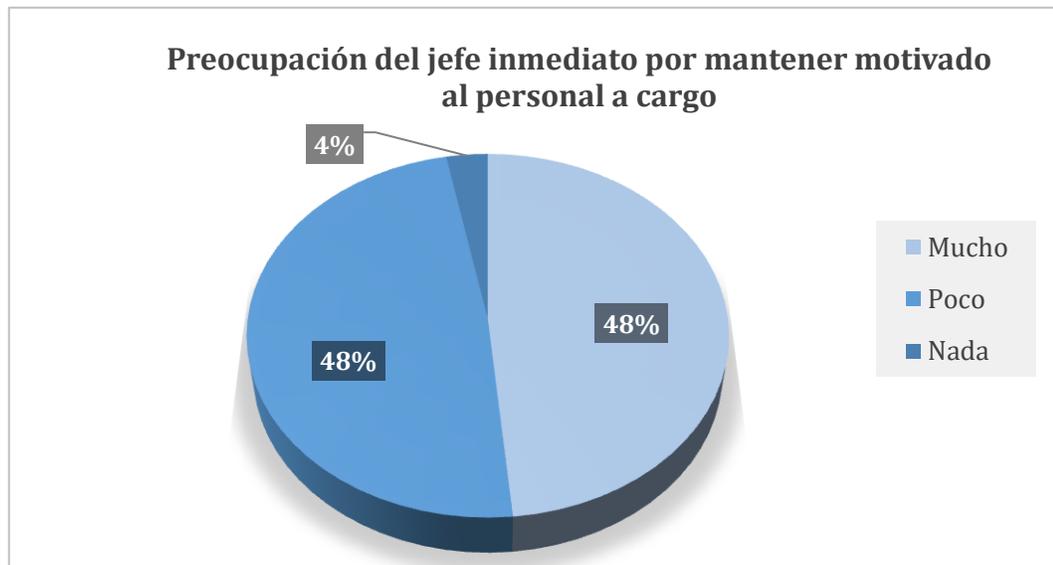


Gráfico No 18

Explicación:

Se puede observar que un 48% del personal opina que su jefe los mantiene muy motivados, pero esa misma cantidad menciona que es poca la motivación, se debe considerar nuevos métodos o capacitaciones referentes al tema, para los niveles más altos de liderazgo, por último, el 3% que equivale a 1 persona menciona que no recibe nada de motivación.

15.¿Cree que tiene oportunidad de crecer profesionalmente en la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona oportunidades de crecimiento a su personal.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si hay oportunidad	16	49%
Es muy competitivo	11	33%
Nunca hay oportunidades	6	18%
Total	33	100%

Tabla No 19

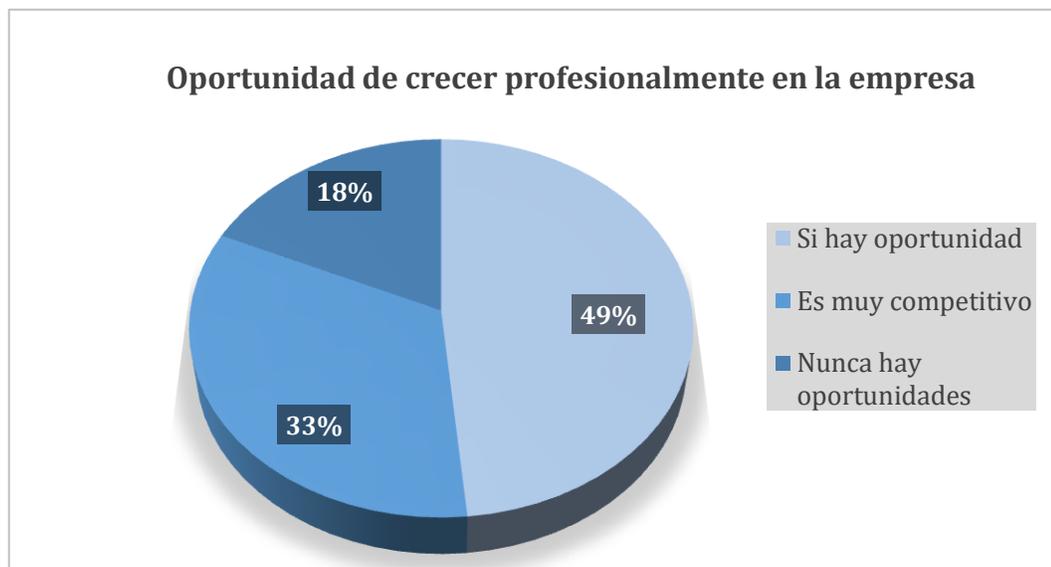


Gráfico No 19

Explicación:

Un 49% menciona que, si hay oportunidades de crecimiento, pero el 33% dice que es muy competitivo; por lo que la empresa ofrece oportunidades de crecer, sin embargo, el 18% menciona que nunca ha habido oportunidad de crecer, por lo que es necesario generalizar las oportunidades a todos los colaboradores.

16. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?

Objetivo: conocer si los colaboradores son capacitados para su trabajo.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	29	88%
No	0	0%
Algunas veces	4	12%
Total	33	100%

Tabla No 20

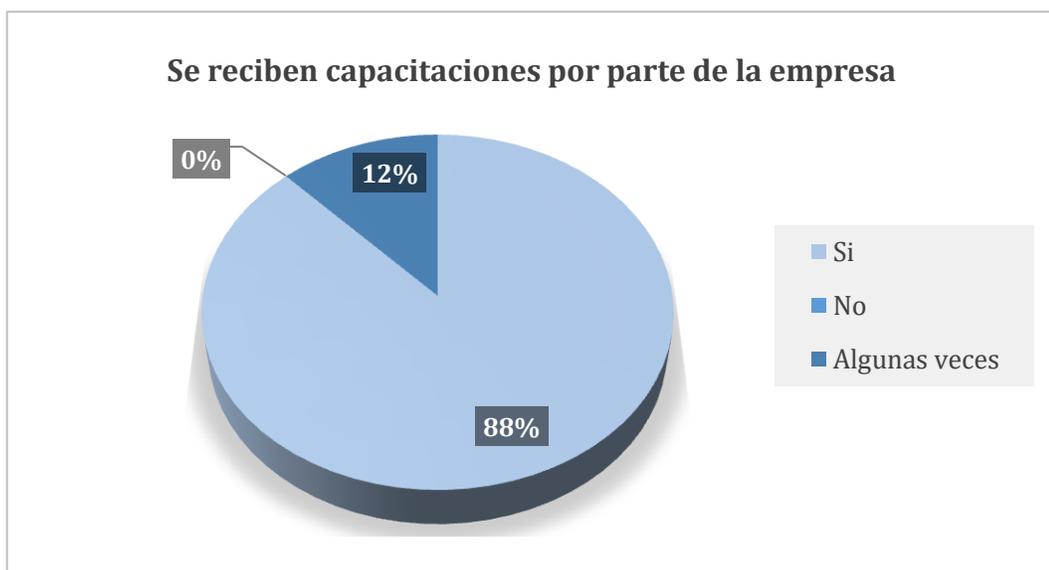


Gráfico No 20

Explicación:

El 88% menciona que, si hay capacitaciones y el 12% que algunas veces, haciendo un 100% las personas que, si han recibido capacitaciones, lo cual es muy positivo para la empresa, al mantener capacitado a su personal incrementa la eficiencia y eficacia para realizar su trabajo.

17. Si su respuesta fue positiva a la pregunta anterior. ¿Sobre qué temas ha recibido capacitaciones?

Objetivo: Conocer sobre qué temas se les capacita a los colaboradores.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Atención al cliente	13	37%
Combustibles, aceites y lubricantes	4	11%
Seguridad ocupacional	2	6%
Manejo y manipulación de alimentos	11	31%
Ministerio de salud y orden en el área de trabajo	3	9%
Barismo	1	3%
Trato a clientes con covid	1	3%
Total	35	100%

Tabla No 21

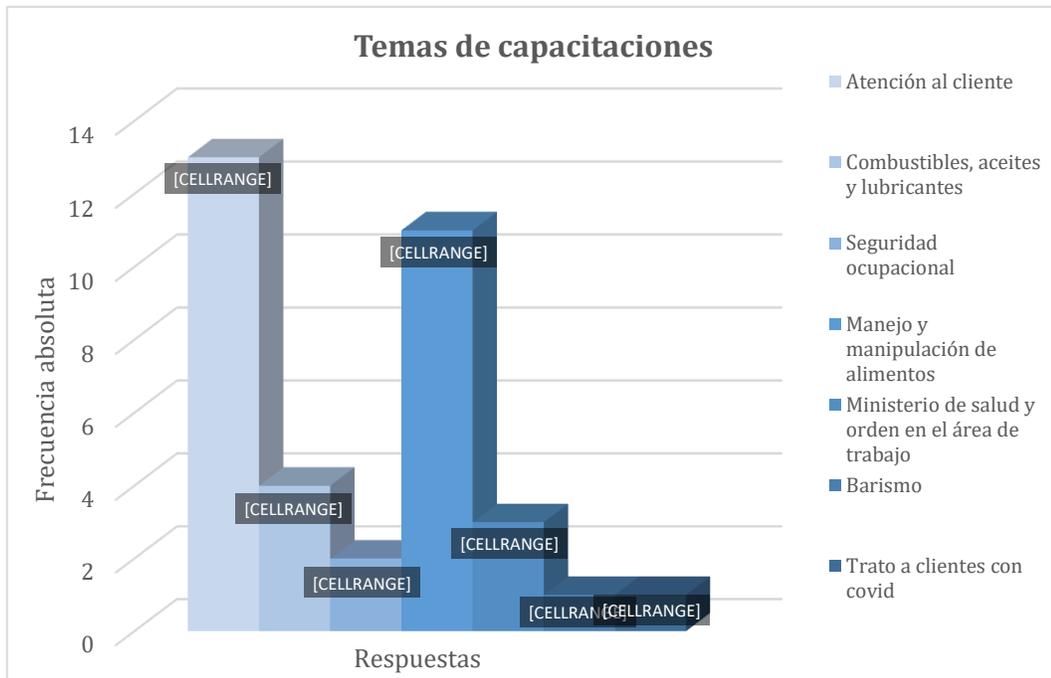


Gráfico No 21

Explicación:

Se obtuvieron un total de 35 diferentes respuestas, entre ellas se repetían unos temas de capacitación: el tema más mencionado fue el de atención al cliente con un 39%; el siguiente con mayor mención fue el de temas de manejo y manipulación de alimentos con un 33%; luego el tema de manejo de combustibles, aceites y lubricantes con un 12%; seguido por el tema de ministerio de salud y orden del área de trabajo con un 9%; a continuación, el tema de seguridad ocupacional con 6% y por ultimo los temas de barismo y trato de clientes con COVID con un 3% para cada tema. Se debe tener en consideración incluir temas motivacionales o los de seguridad ocupacional para todos los empleados sin discriminación de puestos.

18. ¿La empresa le ofrece prestaciones adicionales a las de ley?

Objetivo: Identificar si la empresa ofrece prestaciones adicionales a sus colaboradores y cuáles son esas.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	18	55%
No	15	45%
Total	33	100%

Tabla No 22



Gráfico No 22

Explicación:

Un total de 18 personas menciona que si hay prestaciones extra lo que equivale al 55% y un 45% menciona que no hay. Las prestaciones que otorga la empresa, no todos los colaboradores están conscientes de estas, por lo que la empresa no comunica esta información con todo el personal o no se dan las prestaciones a la totalidad de los colaboradores.

19. Sí su respuesta a la pregunta anterior fue si, puede mencionar que prestaciones adicionales hay.

Objetivo: Identificar cuáles son las prestaciones adicionales a las de ley que puede ofrecer la empresa.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Adelantos salariales	7	39%
Bonos por ventas	4	22%
Descuentos	2	11%
Anticipos	3	17%
Incentivos de aceites	2	11%
Total	18	100%

Tabla No 23

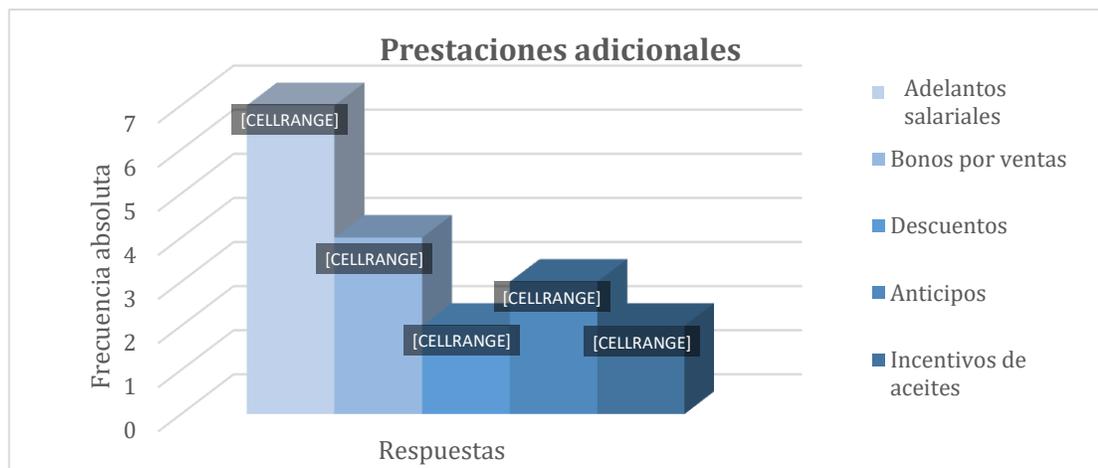


Gráfico No 23

Explicación:

De la pregunta 19 se obtuvieron 18 respuestas, de estas un 39% de las prestaciones extra que reciben los colaboradores de parte de la empresa son adelantos salariales sin intereses; un 22% dice que es bonos por ventas (de lubricantes, aceites); el 11% menciona que recibe descuentos; un 17% dice que obtiene anticipos de salario y por último el 11% recibe incentivos de aceites, por lo que se puede afirmar que la empresa cuenta con una serie de prestaciones con la que intenta mantener motivado y retener al personal contribuyendo con el clima laboral.

20.¿Se encuentra satisfecho con los incentivos que la empresa le ofrece para realizar mejor su trabajo?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que tienen los colaboradores con los incentivos que obtienen de la empresa.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Muy satisfecho (5)	5	15%
Satisfecho (4)	18	55%
Indiferente (3)	3	9%
Poco satisfecho (2)	5	15%
Insatisfecho (1)	2	6%
Total	33	100%

Tabla No 24

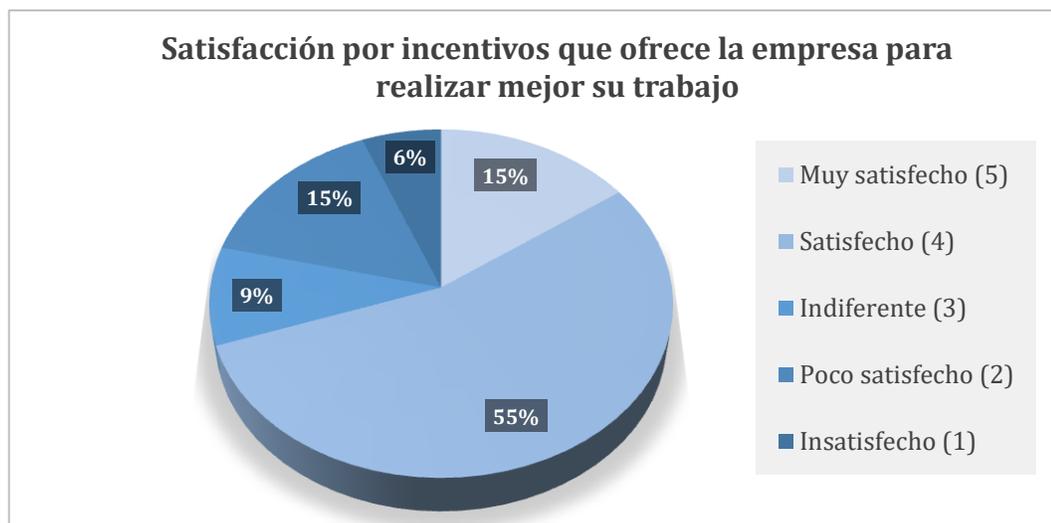


Gráfico No 24

Explicación:

Un alto porcentaje de los colaboradores se siente satisfecho o muy satisfecho por los incentivos que reciben, lo que es un buen motivador para permanecer en la empresa. Pero casi la tercera parte de ellos les es indiferente o no están satisfechos de lo que obtienen.

21. ¿Cuál de los beneficios que le proporciona la empresa le motiva más?

Objetivo: Identificar qué beneficios son los más representativos para aumentar la motivación de los colaboradores.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Comisiones	5	15%
Bonos	11	33%
Reconocimiento	1	3%
Descuentos	2	7%
Horarios flexibles	11	33%
Otros	3	9%
Total	33	100%

Tabla No 25

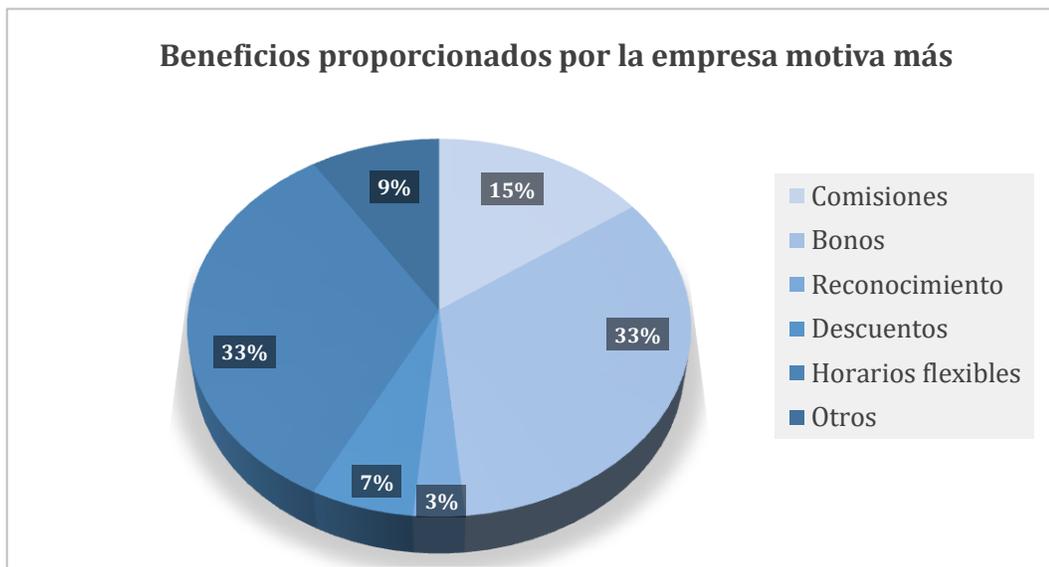


Gráfico No 25

Explicación:

Los bonos y horarios flexibles son los que más motivan a los colaboradores, otros que se mencionan son las comisiones obtenidas, seguidos por descuentos y reconocimientos, en la parte de otros se menciona que las propinas son un motivador.

22.¿Existe equidad en los salarios según el puesto de trabajo que usted desempeña?

Objetivo: Conocer si existe alguna desigualdad en los salarios para cada puesto de trabajo.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Muy de acuerdo (5)	13	40%
De acuerdo (4)	12	36%
Neutral (3)	7	21%
Poco de acuerdo (2)	1	3%
En desacuerdo (1)	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 26

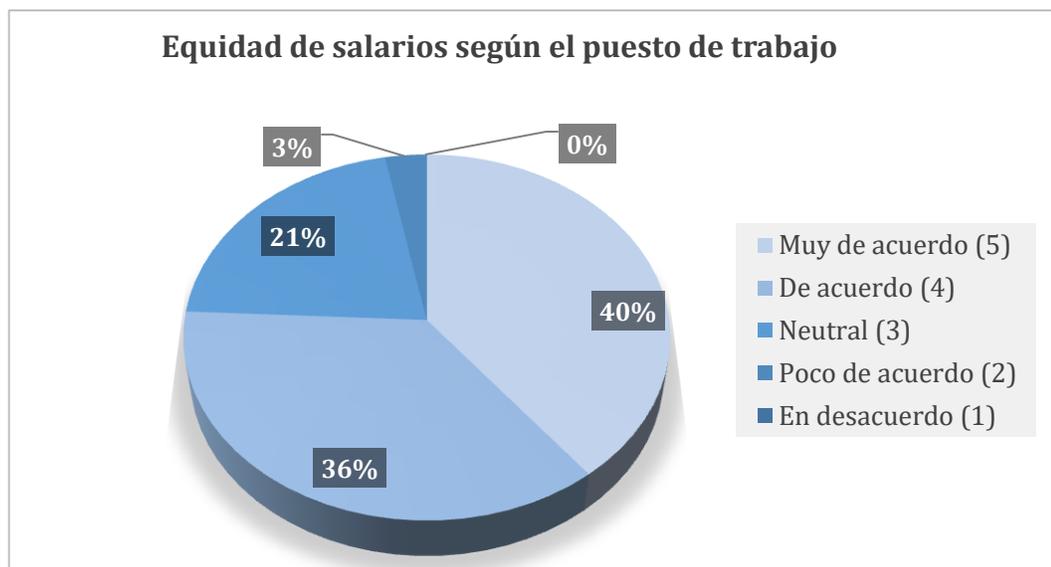


Gráfico No 26

Explicación:

La equidad de salarios está muy presente en esta empresa, los colaboradores van a sentirse motivados a permanecer en sus puestos. Un porcentaje mínimo menciona que es neutral o que están poco de acuerdo en esta situación.

23.¿Tiene claro lo que la empresa espera de su trabajo?

Objetivo: Identificar si los colaboradores conocen los resultados que la empresa espera.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	33	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 27

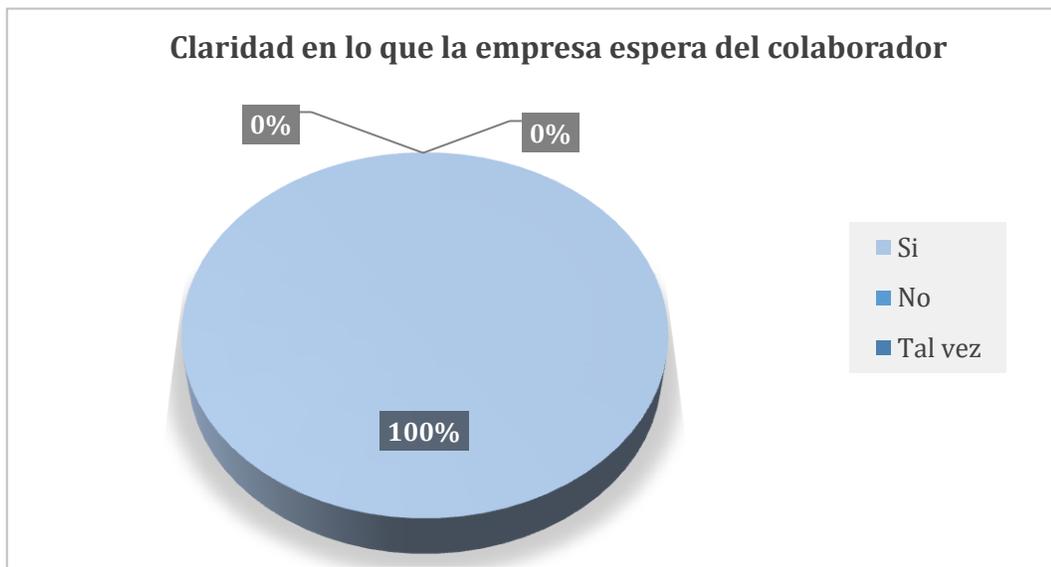


Gráfico No 27

Explicación:

El tener claro lo que la empresa espera de su colaborador es un punto clave para llegar a los objetivos esperados. Según los resultados obtenidos un 100% lo tiene claro.

24.¿Considera que el desempeño de su equipo de trabajo cumple con las expectativas deseadas?

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen con el desempeño de sus compañeros.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Excelente (5)	6	18%
Muy bueno (4)	16	49%
Bueno (3)	11	33%
Necesita mejorar (2)	0	0%
Deficiente (1)	0	0%
Total	33	100%

Tabla No 28

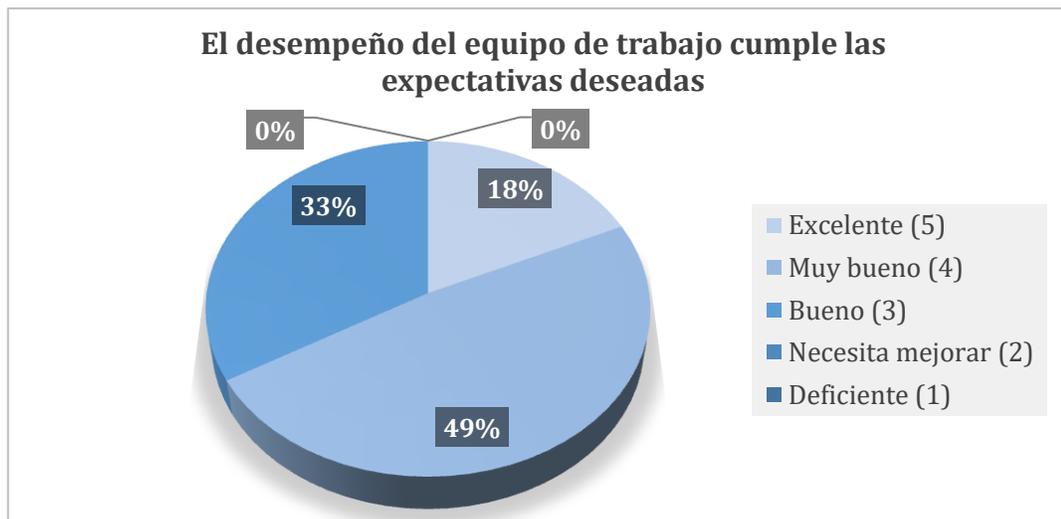


Gráfico No 28

Explicación:

Los resultados que se obtuvieron demuestran que, si se está trabajando bien en equipo, desempeñar bien las funciones con sus compañeros ayuda a incrementar la obtención de buenos resultados, aún se puede mejorar un poco los resultados, pero con una mejor motivación se espera cambien en un futuro próximo.

25.¿Alguna vez ha desempeñado labores que usted considere que no corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si los colaboradores realizan actividades que no pertenecen a su cargo.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Nunca (5)	10	30%
Casi nunca (4)	3	9%
Rara vez (3)	11	34%
Frecuentemente (2)	8	24%
Siempre (1)	1	3%
Total	33	100%

Tabla No 29



Gráfico No 29

Explicación:

Es algo elevado el porcentaje que menciona que si ha realizado actividades que no corresponden a su puesto, esto puede desmotivar a los colaboradores y muchas veces se puede crear un desenfoque de sus actividades que harán decaer en sus funciones.

ANEXO 4: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

1. ¿Considera usted que un buen clima organizacional ayuda a los colaboradores a mantenerse motivados?

Respuesta: **Si, permite al empleado desarrollar las actividades con algún tipo de auto presión.**

2. ¿Qué recursos utiliza para mantener motivado a su personal?

Respuesta: **Se implementan algunos incentivos como comisión y posición, diferenciación en salarios según puestos, se gana de acuerdo con la posición, vender lubricantes se da comisión.**

3. ¿Realiza algún tipo de actividades que fomenten las buenas relaciones laborales?

Respuesta: **Si, se realiza, pero muy poco, son reuniones cortas y mayormente de dar indicaciones**

4. ¿Cómo incentiva a los colaboradores a realizar su trabajo en equipo?

Respuesta: **Acercamiento con el empleado, se reconoce al realizarlo de la mejor manera, se implementa recompensa y castigo en los colaboradores.**

5. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para que los colaboradores se sientan satisfechos con su trabajo?

Respuesta: **Se garantizan todos sus derechos como persona, respetar las normas legales y permite dar estabilidad laboral para los empleados.**

6. ¿Qué tipo de liderazgo fomenta en la empresa?

Respuesta: **Un liderazgo democrático y participativos, influyente en todos los colaboradores y reforzar los entrenamientos con los colaboradores.**

7. ¿Comunica a sus colaboradores sobre los objetivos y metas de la empresa?

Respuesta: **se trabaja con objetivos mensuales y se transmiten por medio de los supervisores, no se utilizan canales digitales para transmitir información.**

8. ¿Cuenta con algún plan de capacitaciones para sus colaboradores?

Respuesta: **Un plan como tal no, se recibe programa de capacitaciones por parte de la compañía Puma, se desarrollan mes a mes capacitaciones. Las capacitaciones son segmentadas según el puesto de trabajo de cada trabajador.**

9. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe de los colaboradores?

Respuesta: **se han recibido quejas, pero no muy recurrentes. Son quejas que se transmiten con su jefe inmediato sobre conflictos principalmente.**

10. ¿Considera usted que la empresa les proporciona un lugar adecuado a los colaboradores para tomar sus alimentos?

Respuesta: **No proporciona de un lugar adecuado para sus colaboradores, pero si se tiene un lugar destinado para eso.**

11. ¿Proporciona prestaciones adicionales a las de ley?, ¿Cuáles?

Respuesta: **Si, tarjeta de regalo al final de año, uniformes, préstamos personales sin intereses.**

12. ¿Cuáles considera que son los factores que afecta el desempeño de los colaboradores?

Respuesta: **Situaciones que afectan es conflictos con los compañeros. Horarios laborales que afectan directamente el desempeño.**

13. ¿Qué método de evaluación del desempeño laboral utiliza en la empresa?

Respuesta: **No se utiliza ningún método de evaluación de la empresa, método de evaluación externa a la empresa mas no de la compañía.**

14. ¿Qué factores serían los adecuados para una evaluación del desempeño del personal en la empresa TESSA, S.A. de C.V.?

Respuesta:

- **El saludo.**
- **Promover las promociones.**
- **Indicar marcador a cero.**
- **Despedida amable.**
- **Entrega del comprobante.**
- **Tiempo de servicio promedio.**
- **Condiciones de ambiente.**

15. ¿Cada cuánto tiempo realiza una evaluación a los trabajadores?

Respuesta: **Cada mes por la compañía individual y grupalmente.**

16. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación a los colaboradores?

Respuesta: **La compañía Puma contrata una empresa para realizar las evaluaciones.**

17. ¿Cuáles son las acciones que toma cuándo?:

Un colaborador sale bien evaluado:

Respuesta: **Se recibe incentivo adicional por el buen servicio brindado, se le da reconocimiento a nivel grupal.**

Cuando un colaborador sale mal evaluado:

Respuesta: **Se llama al empleado para platicar sobre la evaluación y se da una solución y se le brinda una nueva oportunidad para realizar bien el trabajo, si es recurrente se toma una medida disciplinaria, pero no se ha dado el caso.**

18. ¿Comunica a los colaboradores sobre la evaluación y les proporcionan los resultados?

Respuesta: **Se hace una sesión para comunicar los resultados de la evaluación de forma general.**

19. ¿Qué tanta rotación de personal se da dentro de la empresa TESSA, S.A. de C.V.?

Respuesta: **Hay una rotación baja de personal, y se identifica de forma perceptiva**

ANEXO 5: FOLLETO

FOLLETO.

TESSA, S.A.
DE C.V.



Bienvenido(a) a Tessa, S.A. de C.V.

Operadora de Puma La Gloria, ubicada
en el municipio de Mejicanos.

RECOMPENSAS E INCENTIVOS



Quienes somos.

Somos una empresa que trabaja bajo la franquicia de Puma El Salvador, que cuenta con la Administración de la estación La Gloria desde el 2013 caracterizándonos por la excelencia en el servicio que damos a nuestros clientes.

Teniendo una evolución constante en nuestros productos y servicios siempre buscando la máxima calidad posible., razón por la cual buscamos a personas comprometidas con el servicio al cliente como tú.

En Tessa, reconocemos la calidad humana de nuestros colaboradores por tal razón respetamos todos sus derechos como trabajador y las prestaciones a las que son acreedores , pero estando comprometidos con siempre dar lo mejor también te damos los siguientes beneficios por trabajar en Tessa:

♦ Horarios Flexibles:

Nos preocupamos por tu tranquilidad es por eso que buscamos proporcionarte horarios rotativos para que puedas descansar lo suficiente y cumpliendo con nuestro servicios 24/7.



♦ Tarjetas de regalo:

En Tessa nos gusta compartir con nuestros colaboradores es por eso que anualmente proporcionamos una tarjeta de regalos para supermercados en navidad que es de acuerdo a tu puesto de trabajo.



♦ Comisión por venta:

Premiamos tu esfuerzo, es por eso que te proporcionamos una comisión por cada cuarto de aceite vendido equivalente a \$0.25 y nos sentimos agradecidos por tu esfuerzo.



Gracias por pertenecer a nuestra familia.

Nos sentimos orgullosos de poder contar con tus servicios y esperamos crecer junto a ti.



Puma El Salvador



@pumaelsalvador

♦ **Bono por metas:**

En Tessa, también premiamos tus compromisos por nuestras metas es por eso que regalamos un bono por alcanzar las metas que nos proponemos equivalente a _____ que es por tu esfuerzo y el desempeño de calidad en tus actividades.



♦ **Descuentos en productos:**

En Tessa, también recibirás un descuento especial por ser uno de nuestros colaboradores en nuestros productos de comida y tienda de conveniencia equivalente al __%.



♦ **Prestamos personales:**

Estamos conscientes de las emergencias que pueden surgir, y nos preocupamos por tu bienestar por tal razón tenemos a bien prestarte hasta dos veces tu salario nominal, del cual no pagarás intereses y que será descontado de tu salario en un máximo de 6 meses.

Para este beneficio deberás tener al menos 6 meses de laborar con nosotros y la aplicación de este quedará sujeto a tu desempeño laboral.



ANEXO 6: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESCALAS GRAFICAS



Tessa, S.A. de C.V.
Evaluación del desempeño
Nivel I

Colaborador evaluado: _____

Puesto de trabajo: _____ Fecha: _____

I. Favor marque la opción que más identifique al evaluado.

Factor/ Grado	Optimo (=4)	Bueno (=3)	Regular (=2)	Deficiente (=1)
1. Eficiencia: Capacidad para realizar adecuadamente las funciones con el menor número de recursos disponibles.	Realiza su trabajo de manera excelente, cumpliendo el tiempo asignado. <input type="checkbox"/>	De manera frecuente realiza sus actividades en el tiempo previsto. <input type="checkbox"/>	Cumple con lo programado. <input type="checkbox"/>	Por debajo de las exigencias, muy lento. <input type="checkbox"/>
2. Responsabilidad: Cumplir funciones y actividades asignadas al puesto de trabajo, en base a formatos y procedimientos establecidos.	Cumple de manera excelente con sus funciones. <input type="checkbox"/>	Cumple con su trabajo de manera consistente. <input type="checkbox"/>	Presenta dificultades o no entrega su trabajo en el tiempo indicado. <input type="checkbox"/>	Presenta excusas para entregar su trabajo en el tiempo previsto. <input type="checkbox"/>
3. Liderazgo: Nivel de conducción y orientación hacia el personal, hacia el logro de los objetivos institucionales.	Los colaboradores recurren a usted para orientación y resolver problemas. <input type="checkbox"/>	Conduce al personal a desarrollarse laboralmente. <input type="checkbox"/>	Presenta problemas para relacionarse con sus colaboradores. <input type="checkbox"/>	No presenta acercamiento alguno para con sus colaboradores. <input type="checkbox"/>
4. Lealtad e identificación con la institución: sentimiento de respeto a los compromisos establecidos de la fundación	Cumple y trabaja con la misión y visión de la empresa. <input type="checkbox"/>	Comprometido por alcanzar los objetivos de la empresa cuando se le requiere. <input type="checkbox"/>	Presenta compromiso temporal con los objetivos de la empresa. <input type="checkbox"/>	Presenta poco interés con los objetivos de la empresa. <input type="checkbox"/>
5. Desarrollo de su equipo de trabajo: Capacidad para desarrollar el trabajo a través de los demás, buscando el trabajo colectivo hacia un mismo fin.	Excelente relación con sus colegas para cumplir con tareas asignadas. <input type="checkbox"/>	Buena comunicación con los miembros de su equipo de trabajo. <input type="checkbox"/>	Presenta dificultad para relacionarse con los miembros de su equipo. <input type="checkbox"/>	Dificultad para trabajar en equipo, poco interés para hacerlo. <input type="checkbox"/>
6. Capacidad de decisión: capacidad de dirigir, mantener la calma y actuar acertadamente para lograr objetivos.	Resuelve de manera eficaz cada uno de los problemas que se le presentan. <input type="checkbox"/>	Resuelve problemas de una manera acertada casi siempre. <input type="checkbox"/>	Se exalta de manera regular al presentarse ciertos problemas. <input type="checkbox"/>	Presenta dificultad para resolver problemas, casi siempre. <input type="checkbox"/>
7. Capacidad para generar propuestas: Sugerencia de ideas	Propone, ayuda a la realización de	De manera constante propone	Requiere esfuerzo para que presente	No Presenta ideas o requiere

innovadoras para cada una de las instancias, a favor a la consecución de objetivos.	nuevas ideas en la empresa. <input type="checkbox"/>	alternativas para la construcción de nuevas ideas. <input type="checkbox"/>	propuestas o poca iniciativa para nuevas ideas. <input type="checkbox"/>	esfuerzo extra para presentarlas. <input type="checkbox"/>
8. Puntualidad: Grado de cumplimiento a tareas asignadas en un plazo determinado.	Cumple de manera excelente cada una de las tareas en el plazo establecido. <input type="checkbox"/>	Realiza las tareas en el tiempo establecido. <input type="checkbox"/>	Maneja tiempos más prolongada la realización de las actividades. <input type="checkbox"/>	No cumple con el tiempo asignado para las tareas a realizar. <input type="checkbox"/>
9. Comunicación efectiva: Transmisión clara y eficaz de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia a información o puntos de vista de los colaboradores y directivos.	Mantiene una relación y comunicación efectiva en cuanto a información importante para cada una de las áreas de trabajo. <input type="checkbox"/>	Presenta una comunicación buena con cada una de las áreas de trabajo. <input type="checkbox"/>	Cuesta entender lo que se requiere en cada una de las tareas. <input type="checkbox"/>	Deficiencia para comunicar la información a cada una de los colaboradores. <input type="checkbox"/>
10. Ética, integridad: Implica actuar en el marco de las normas, principios y valores morales, sociales y organizacionales en todas las conductas y en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo	Respeta de manera óptima cada una de las normas y principios de la empresa. <input type="checkbox"/>	Actúa de manera respetuosa, siempre velando por las normas de la organización. <input type="checkbox"/>	Presenta ciertas inconsistencias en cuanto al cumplimiento de las normas de la empresa. <input type="checkbox"/>	Dudosas maneras de actuar en cada una de las instancias, no cumple de manera recurrente a cada normativa de la empresa. <input type="checkbox"/>
11. Capacidad estratégica: Facilidad para comprender cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y debilidades de la organización, establecer prioridades de forma racional.	Presenta respuesta inmediata a cada problemática que el entorno presenta, está preparado para las crisis. <input type="checkbox"/>	Facilidad para detectar oportunidades en el entorno, sabe aprovecharlas. <input type="checkbox"/>	Visualiza cada cambio en el entorno, pero no presenta pronta respuesta a los cambios. <input type="checkbox"/>	Baja iniciativa a la hora de resolver o planear estrategias para los cambios en el entorno. <input type="checkbox"/>
12. Planeación, organización: Establecer objetivos claros y racionales conforme a las funciones de cada área de trabajo, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de autoridad.	Realiza cada uno de los objetivos planteados, delega de manera correcta cada actividad a los colaboradores. <input type="checkbox"/>	Presenta adecuada distribución de las tareas y acertada delegación de actividades. <input type="checkbox"/>	De manera regular establece objetivos para realizar las actividades. <input type="checkbox"/>	No presenta iniciativa para realizar los objetivos para el cumplimiento de las tareas y actividades de la empresa. <input type="checkbox"/>
13. Relaciones públicas: Grado en que se relaciona con otras personas dentro o fuera de la Empresa ya sea en forma personal, escrita o telefónica.	Presenta excelentes relaciones con sus compañeros de trabajo y personas externa. <input type="checkbox"/>	Posee buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. <input type="checkbox"/>	Le cuesta relacionarse con sus compañeros de trabajo. <input type="checkbox"/>	Mala comunicación con sus compañeros de trabajo, le cuesta socializar con ellos. <input type="checkbox"/>
II. Resumen de puntos		III. Niveles de calificación:		
N.1		<p>Nivel 1: de 13 a 25 puntos el desempeño es deficiente</p> <p>Nivel 2: de 14 a 30 puntos el desempeño es regular</p>		
N.2				
N.3				
N.4				
N.5				
N.6				

N.7		Nivel 3: de 31 a 40 puntos el desempeño es bueno Nivel 4: de 41 a 52 puntos el desempeño es optimo
N.8		
N.9		
N.10		
N.11		
N.12		
N.13		
Total:		



Tessa, S.A. de C.V.
Evaluación del desempeño
Nivel II

Colaborador evaluado: _____

Puesto de trabajo: _____ Fecha: _____

II. Favor marque la opción que más identifique al evaluado.

Factor/ Grado	Optimo (=4)	Bueno (=3)	Regular (=2)	Deficiente (=1)
1. Eficiencia: Capacidad para realizar adecuadamente sus actividades	Realiza su trabajo de manera excelente, cumpliendo el tiempo asignado. <input type="checkbox"/>	De manera frecuente realiza sus actividades en el tiempo previsto. <input type="checkbox"/>	Cumple con lo programado. <input type="checkbox"/>	Por debajo de las exigencias, muy lento. <input type="checkbox"/>
2. Responsabilidad: Cumplir funciones asignadas al puesto de trabajo, bajo los lineamientos previamente establecidos.	Cumple de manera excelente con sus funciones. <input type="checkbox"/>	Cumple con su trabajo de manera consistente. <input type="checkbox"/>	Presenta dificultades o no entrega su trabajo en el tiempo indicado. <input type="checkbox"/>	Presenta excusas para entregar su trabajo en el tiempo previsto. <input type="checkbox"/>
3. Trabajo en equipo: organización de las personas de una forma determinada para el logro de un objetivo común	Se organizan de manera adecuada para el logro de los objetivos. <input type="checkbox"/>	La organización es buena para el logro de los objetivos. <input type="checkbox"/>	Sólo se organiza cuando hay algún objetivo inmediato a cumplir. <input type="checkbox"/>	Existe una falta de organización para el cumplimiento de objetivos. <input type="checkbox"/>
4. Utilización de recursos: Buena utilización de los recursos que garantice el funcionamiento de la empresa y el alcense de los objetivos.	Los recursos asignados se utilizan óptimamente. <input type="checkbox"/>	Los recursos asignados se utilizan adecuadamente. <input type="checkbox"/>	Se trata de optimizar los recursos. <input type="checkbox"/>	Existe falta de optimización de los recursos. <input type="checkbox"/>
5. Competencia técnica: La puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al que hacer del puesto.	Demuestra mucho conocimiento en su puesto. <input type="checkbox"/>	Cumple con los requerimientos exigidos en su puesto. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente necesita ayuda para el desarrollo de sus funciones. <input type="checkbox"/>	Carece de conocimientos técnicos para el desempeño de su puesto. <input type="checkbox"/>
6. Compromiso: Grado de identificación con las metas o fines de la empresa.	Es muy a fin a las metas de la institución. <input type="checkbox"/>	En algunas ocasiones se identifica con las metas de la institución. <input type="checkbox"/>	Rara vez se identifica con las metas de la institución. <input type="checkbox"/>	Se tiene una ausencia de identificación con las metas de la institución. <input type="checkbox"/>
7. Relaciones interpersonales: Buenas prácticas con sus compañeros de trabajo, es cordial y facilita el desempeño de las actividades comunes.	Existe un alto grado de comunicación en el trabajo. <input type="checkbox"/>	Hay buena comunicación dentro del trabajo. <input type="checkbox"/>	En el trabajo pocas veces hay una buena comunicación para el logro de metas. <input type="checkbox"/>	Hay una baja comunicación para la consecución de metas. <input type="checkbox"/>
8. Puntualidad: Grado de cumplimiento a tareas asignadas en un plazo determinado.	Cumple de manera excelente cada tarea en plazo establecido. <input type="checkbox"/>	Realiza las tareas en el tiempo establecido. <input type="checkbox"/>	Maneja tiempos, más prolongada la realización de la actividad. <input type="checkbox"/>	No cumple con el tiempo asignado para las tareas a realizar. <input type="checkbox"/>

<p>9. Iniciativa: Predisposición a emprender acciones cuando es necesario de manera ágil, y buscando el bien común.</p>	<p>Cuando es necesario realizar una actividad no encomendada la realiza.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Pocas veces realiza actividades no encomendadas.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Rara vez realiza actividades no encomendadas.</p> <input type="checkbox"/>	<p>No realiza actividades que no han sido asignadas.</p> <input type="checkbox"/>
<p>II. Resumen de puntos</p>		<p>III. Niveles de calificación:</p> <p>Nivel 1: de 0 a 9 puntos el desempeño es deficiente</p> <p>Nivel 2: de 10 a 20 puntos el desempeño es regular</p> <p>Nivel 3: de 21 a 28 puntos el desempeño es bueno</p> <p>Nivel 4: de 29 a 36 puntos el desempeño es optimo</p>		
<p>N.1</p>				
<p>N.2</p>				
<p>N.3</p>				
<p>N.4</p>				
<p>N.5</p>				
<p>N.6</p>				
<p>N.7</p>				
<p>N.8</p>				
<p>Total:</p>				



Tessa, S.A. de C.V.
Evaluación del desempeño
Nivel III

Colaborador evaluado: _____

Puesto de trabajo: _____ Fecha: _____

III. Favor marque la opción que más identifique al evaluado.

Factor/ Grado	Optimo (=4)	Bueno (=3)	Regular (=2)	Deficiente (=1)
1. Eficiencia: Capacidad para realizar adecuadamente las funciones.	Realiza su trabajo de manera excelente, cumpliendo el tiempo asignado. <input type="checkbox"/>	De manera frecuente realiza sus actividades en el tiempo previsto. <input type="checkbox"/>	Cumple con lo programado. <input type="checkbox"/>	Por debajo de las exigencias, muy lento. <input type="checkbox"/>
2. Compromiso: Grado de afinidad con los objetivos y metas que la empresa se plantea.	Se encuentra muy comedido con las metas y objetivos de la empresa. <input type="checkbox"/>	En algunas ocasiones se compromete con las metas de la empresa. <input type="checkbox"/>	Rara vez muestra interés por las metas de la empresa. <input type="checkbox"/>	Carece de compromiso para alcanzar las metas de la empresa. <input type="checkbox"/>
3. Trabajo en equipo: Grado en que se trabaja con las demás personas con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos establecidos.	Se preocupa por desarrollar las actividades con sus compañeros. <input type="checkbox"/>	Trabaja con sus compañeros para lograr los objetivos. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente trabaja en equipo para alcanzar un objetivo específico. <input type="checkbox"/>	No le gusta trabajar en equipo y busca sus propios intereses. <input type="checkbox"/>
4. Utilización de recursos: Buena utilización de los recursos que la empresa le proporciona para el buen desempeño de las actividades establecidas según el puesto de trabajo.	Los recursos asignados se utilizan óptimamente. <input type="checkbox"/>	Los recursos asignados se utilizan adecuadamente. <input type="checkbox"/>	Se trata de optimizar los recursos. <input type="checkbox"/>	Existe falta de optimización de los recursos. <input type="checkbox"/>
5. Resolución de conflictos: Capacidad para evitar y solucionar conflictos que puedan generarse en el que hacer de su puesto de trabajo.	Cuando se presenta alguna dificultad es capaz de solucionarlo. <input type="checkbox"/>	A veces puede comprender y dar solución al problema. <input type="checkbox"/>	Si existen dificultades rara vez puede dar una solución. <input type="checkbox"/>	Siempre se necesita la intervención de un superior para solucionar un problema. <input type="checkbox"/>
6. Calidad de trabajo: Cumplimiento de los requisitos o estándares solicitados.	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más. <input type="checkbox"/>	La calidad de su trabajo es buena, aunque puede mejorar. <input type="checkbox"/>	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo. <input type="checkbox"/>	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio. <input type="checkbox"/>
7. Conocimiento del puesto: Conocer las funciones y/ actividades que debe realizar en el puesto laboral.	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el puesto. <input type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente. <input type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos. <input type="checkbox"/>	Carece de conocimientos para el desempeño del puesto. <input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Puntualidad: Grado de cumplimiento a actividades asignadas en un plazo determinado.	Cumple de manera excelente cada actividad en el plazo asignado. <input type="checkbox"/>	Realiza las actividades en el tiempo establecido. <input type="checkbox"/>	Maneja tiempos, más prolongada la realización de la actividad. <input type="checkbox"/>	No cumple con el tiempo asignado para las actividades a realizar. <input type="checkbox"/>
9. Iniciativa: Capacidad de ofrecer soluciones a los clientes, así como proponer mejoras en beneficios del que hacer de su puesto de trabajo y de la empresa.	Cuando es necesario realizar actividades no encomendadas las realiza. <input type="checkbox"/>	Con frecuencia realiza actividades que no han sido encomendadas. <input type="checkbox"/>	Rara vez realiza una actividad que no se le ha encomendado. <input type="checkbox"/>	Existe una falta de iniciativa a la hora de realizar actividades no encomendadas. <input type="checkbox"/>
II. Resumen de puntos		III. Niveles de calificación: Nivel 1: de 0 a 9 puntos el desempeño es deficiente Nivel 2: de 10 a 20 puntos el desempeño es regular Nivel 3: de 21 a 28 puntos el desempeño es bueno Nivel 4: de 29 a 36 puntos el desempeño es optimo		
N.1				
N.2				
N. 3				
N.4				
N.5				
N.6				
N.7				
N.8				
N.9				
Total:				