

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**“LA CORRELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES  
SOCIALES DEL PERSONAL Y EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA”**

**(ESTUDIO DE CASO GRUPO CALO, S.A. DE C.V.)**

**PRESENTADO POR**

**LICDA. ALMA MARLENE BENITEZ DE CALDERÓN**

**ASESORA**

**MTRA. ANA MARÍA DE LOURDES GAMERO**

**DICIEMBRE 2023**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**  
**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN**  
**RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN**  
**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR**  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA**  
**VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO**  
**DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO**  
**DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2023**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

Mtra. Ruth Nohemy Escobar González  
Presidente

---

Mtra. Evelyn Patricia Argueta  
Primer Vocal

---

Mtro. Mario Antonio Salinas Olivares  
Segundo Vocal

---

Mtra. Ana María de Lourdes Gamero Marín  
Asesora



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Posgrados y Educación Continua

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTITRÉS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las veinte horas del día uno de diciembre del año dos mil veintitrés, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA CORRELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES SOCIALES DEL PERSONAL Y EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA. (ESTUDIO DE CASO, GRUPO CALO S.A DE C.V)", presentado por la: LCDA. ALMA MARLENE BENÍTEZ DE CALDERÓN, para optar al grado de MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. RUTH NOHEMY ESCOBAR GONZÁLEZ  
Presidente

MTRA. EVELYN PATRICIA ARGUETA  
1er. Vocal

MTRO. MARIO ANTONIO SALINAS OLIVARES  
2do. Vocal

LCDA. ALMA MARLENE BENÍTEZ DE CALDERÓN  
Sustentante

## DEDICATORIAS

- *“A nuestro padre celestial por darme la sabiduría para culminar esta meta”.*
- *“Mi esposo Carlos, por no soltar mi mano en todo este camino”*
- *“A la persona más luchadora y resiliente que puedo conocer: yo”*
- *“A mis padres quienes fueron el impulso de ser mejor cada día”*
- *“Con mucho amor a mi madre, Carmencita y mi padre Ladislao (QEDP)”.*
- *“A mis hijos, para que cada una de mis metas alcanzadas les quede como ejemplo de que todo se puede lograr.”*
- *“A mis hermanos, por todo el apoyo incondicional.”*
- *“A mis colegas de estudios quienes me hacían reaccionar cuando pensaba que no podía continuar”.*
- *“A mis amistades que han estado presente en mi vida y muchos han sido ejemplo en perseverar en el camino del conocimiento”.*

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***Agradecimiento a mi asesora:***

Mis más sinceros agradecimientos a mi asesora de tesis maestra Ana María de Lourdes Gamero Marín, por compartirme sus conocimientos y experiencia. Además de mostrar su comprensión y tenerme paciencia contribuyendo al desarrollo y complejo camino de esta investigación. Su guía constante y su fe inquebrantable en mis habilidades que me motivaron alcanzar este logro profesional convirtiéndose en cómplice en este viaje que finalizó con éxito.

### ***Agradecimientos a familiares:***

Gracias infinitas a mis padres que ya trascendieron y desde el lugar donde se encuentran me acompañaron todos los días desde que comencé este proceso formativo; y como mi padre solía decir “*La revolución de los pueblos es el estudio*” es por ello, que le digo gracias por ese legado. A mi madre quien en vida fue muy sabia en revolucionar nuestras vidas ¡Gracias! También quiero dar mis sensibles agradecimientos a mis hijos, hija y esposo por el amor, apoyo y sacrificio durante estos años, cada uno jugó un rol protagónico para lograrlo y sin duda fueron la luz que guio mi camino a través de sus cuidados, apoyo y el comprender mi afán en culminar esta formación académica, sin ustedes amores todo esto no habría sido posible. Expreso mi gratitud a mis hermanos y familiares quienes me brindaron su tiempo para escucharme y apoyarme. A mis amistades, quienes estuvieron cuando los necesitaba.

### ***Agradecimientos a las instituciones involucradas.***

Me gustaría agradecerle a la Universidad Pedagógica de El Salvador, por ser mi casa formadora que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título. Agradezco al jurado y a cada maestro quienes fueron elemento clave para el fortalecimiento de esta investigación y acompañarme hasta obtener este resultado exitoso.

Agradecimiento a la empresa Grupo CALO S.A. de C.V. por abrirme las puertas, la confianza en compartir la información y el permiso de tener acceso a sus colaboradores quienes fueron los actores principales para desarrollar y concretizar esta investigación.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue determinar la correlación entre las habilidades sociales y clima laboral de los trabajadores en la empresa grupo CALO S.A. DE C.V.

El tipo de investigación fue bajo el método cuantitativo. La población muestral de estudio se llevó a cabo durante el año 2023 estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa siendo estos 25 empleados del área administrativa y operativa que trabajaban en los horarios: completo, parcial y por temporada.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista estructura y el instrumento el cuestionario para medir la relación entre las habilidades sociales y el clima laboral obteniendo una confiabilidad de los instrumentos. Entre los principales resultados se determinó que existe una correlación directa entre las habilidades sociales y el clima laboral de los trabajadores en la empresa Grupo CALO S.A. de C.V. por ende existe una relación significativa entre las dos variables presentando el resultado identificado y se comprueba desde el punto de vista estadístico de los diferentes cruces entre las variables tanto habilidades sociales como clima laboral, como resultado del Chi experimental 4.03 considerando con este resultado "significativo", lo que creemos que las variables no son independientes, por lo que se aceptó la hipótesis nula.

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos se concluye que las dimensiones estudiadas y analizadas, son consideradas aceptables, demostrando una administración eficiente del recurso humano a pesar de que no cuenta con un área específica para la selección del recurso humano.

Palabras clave: Habilidades sociales, productividad laboral, autoestima, comunicación, asertividad, toma de decisiones, puestos de trabajo, recursos y trabajo en equipo.

## **ABSTRACT**

The objective of this work was to determine the correlation between social skills and the work environment of the workers of the CALO S.A. group company. DE C.V.

The type of research was the quantitative method. The sample population of the study was carried out during the year 2023 and was made up of all the company's workers, these being 25 employees from the administrative and operational area who worked the following days: full, partial and seasonal.

The technique used for data collection was the structured interview and the instrument was the questionnaire to measure the relationship between social skills and the work environment, obtaining reliability of the instruments. Among the main results, it was determined that there is a direct correlation between social skills and the work environment of the workers of the company Grupo CALO S.A. of C.V. Therefore, there is a significant relationship between the two variables that present the identified result and it is verified from the statistical point of view of the different intersections between the variables, both social skills and work environment, as a result of the Chi 4.03 experiment, considering this result is "significant". , which we believe that the variables are not independent, so the null hypothesis was accepted.

Based on the analysis of the results obtained, it is concluded that the dimensions studied and analyzed are considered acceptable, demonstrating efficient administration of human resources despite the fact that it does not have a specific area for the selection of human resources.

Keywords: Social skills, work productivity, self-esteem, communication, assertiveness, decision making, jobs, resources and teamwork.

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>i,ii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>iii,iv,v,vi,vii</b>
<b>CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
1.1. Antecedentes:.....	18
1.2. Definición o planteamiento del estudio: .....	23
1.3. Enunciado del problema: .....	24
1.4. Objetivos de la Investigación: .....	25
1.4.1. Objetivo general:.....	25
1.4.2. Objetivos específicos:.....	25
1.5. Establecimiento de Hipótesis:.....	25
1.6. Variables: .....	26
1.7- Justificación del Estudio:.....	26
1.8. Alcances y Limitaciones: .....	28
1.8.1. Alcances:.....	28
1.8.2. Limitaciones:.....	28
1.8.3 Delimitación del tema:.....	28
<b>CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
2.1. Habilidades:.....	30
2.2- Habilidades sociales y su importancia en el desempeño laboral. ....	32
2.3 Niveles de las habilidades sociales en el clima laboral. ....	35
2.4 Clima Organizacional:.....	36
2.5 Habilidades sociales de mayor impacto en el clima laboral: .....	39
2.6 Desempeño laboral:.....	40
2.7 Habilidades sociales aplicables para la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V.....	41
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGÍA .....</b>	<b>45</b>
3.1 Participantes. ....	45
3.2 Instrumentos.....	46
3.3 Estrategia de análisis de datos:.....	46
3.4 Habilidades sociales: .....	47
3.5 Aspectos a considerar en el clima laboral:.....	50

3.6 Aspectos a considerar en el desempeño laboral: .....	50
3.7 Aspectos a considerar en la entrevista promovida para los gerentes:.....	51
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 Descripción e interpretación de los resultados de las habilidades sociales, desarrollando el análisis de los siguientes comportamientos. ....	55
4.2 Descripción e interpretación de los resultados, Clima laboral, desarrollando el análisis de los siguientes comportamientos.....	108
4.3 Descripción e interpretación de los resultados la entrevista realizada a la gerenciales, de acuerdo con el detalle siguiente:.....	172
4.4 Descripción e interpretación de resultados.....	175
<b>CAPITULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>180</b>
5.1 CONCLUSIONES:.....	180
5.2 RECOMENDACIONES.....	181
5.3 DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA .....	182
5.4. UNIDAD ORGANIZATIVA DE LA GESTION Y TALENTO HUMANO .....	184
5.5 Evaluación de desempeño para los colaboradores. ....	231
5.6 Plan de incentivos no remunerados .....	259

## **PRESENTACIÓN**

Las demandas competitivas entre empresas en el sector de la construcción de El Salvador son cada vez más grandes, en la actualidad las empresas constructoras están obligadas a adoptar nuevas herramientas que les permitan administrar de forma eficiente el talento humano que poseen siendo este la principal fuente de beneficios y la mayor ventaja competitiva que puedan tener sobre la competencia.

Es por ello, que el presente trabajo será un insumo importante para la empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V. debido que sus prioridades actuales es poseer un adecuado proceso administrativo que permita identificar las debilidades, potenciar las fortalezas y mantener un adecuado nivel de comunicación en los puntos estratégicos de mando gerencial, tomando los aspectos favorables que rigen la competitividad en el entorno empresarial.

Partiendo del análisis de la estrategia implementada y las necesidades identificadas en las relaciones de las habilidades sociales del talento humano en la organización pretendiendo generar impacto en los elementos claves que se vinculan con el clima laboral y con esto aportar en cada uno de los departamentos la efectividad del personal y por ende resultados en el desempeño de sus funciones.

Tomando a consideración, que la empresa de construcción objeto de estudio es reciente en el mercado y pretende estar posicionada e ir creciendo, abriendo otros giros para continuar en la competencia de la construcción.

Por último, el beneficio de este estudio para la gestión de talento humano ha sido el brindar una propuesta final que apoye a generar ambientes amigables y propiciar clima favorable para cada uno de los colaboradores que les permita desarrollarse de manera integral y de esta manera se estará protegiendo, velando y cuidando el recurso valioso de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

En esta última década las *habilidades sociales* han tenido un desarrollo significativo en el mundo empresarial que forman parte de la inteligencia emocional es decir que el control de las emociones puede mejorar o agilizar el razonamiento, favorecer la comunicación y facilita la interacción social y su influencia en diferentes entornos. Para el sector de la construcción es cada vez más grande este desafío ya que las empresas constructoras están obligadas a adoptar nuevas herramientas que les permitan administrar de forma eficiente el talento humano siendo este la principal fuente de beneficios y la mayor ventaja competitiva para mantenerse en la oferta y demanda del mercado.

Según la teoría del aprendizaje social de Albert Bandura, se tienen predisposiciones en el comportamiento y estos pueden ser innatos, pero la consolidación de cualquier habilidad está fuertemente moldeada por los estímulos positivos o negativos que se reciben del entorno. En un escenario laboral, significa que todas las personas van a mostrar distintas habilidades sociales incipientes; sin embargo, a menos que dichas conductas sean reconocidas, retroalimentadas y reforzadas por el medio, difícilmente se consolidarán y alcanzarán su máximo potencial.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que en lo sucesivo denominaremos con sus iniciales OCDE y el Instituto de Estadística de la UNESCO (2013), han demostrado que el desarrollo de las habilidades sociales influyen en la posibilidad del éxito personal y laboral de las personas, a su vez las habilidades sociales y emocionales como la perseverancia, la sociabilidad y la autoestima, han demostrado tener influencia sobre numerosas mediciones de logros sociales, incluyendo una mejor salud, un mejor bienestar subjetivo y menores posibilidades de tener problemas de conducta social.

Por otra parte, el *clima organizacional* está estrechamente ligado a la motivación de los colaboradores, siendo su influencia recíproca, es decir, entre más motivación mantienen los colaboradores, más favorable es el clima organizacional; y entre más favorable es el clima, más motivación por parte de los colaboradores. Actualmente se habla de “el concepto de valor compartido que puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (García, 2014), lo anterior implica preocupación por parte de las empresas por sus colaboradores.

La empresa constructora Grupo Calo, S.A de C.V. es una institución privada dedicada a la industria de la construcción en El Salvador ofreciendo sus servicios al sector público y privado, por tal razón es necesario potenciar las habilidades y aptitudes del capital humano que poseen, ya que la misión de la empresa es transformar el entorno para el bienestar del ser humano, la satisfacción de sus clientes y de su personal, además pretende proponer un modelo de gestión del talento humano que sirva de herramienta para fortalecer el desempeño laboral del personal técnico y administrativo.

El aporte del actual proyecto se centra en la correlación entre el desarrollo de las habilidades Sociales del personal y el clima laboral en los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa de construcción Grupo Calo, S.A. de C.V, considerándolos como dos elementos que deben ser vistos de manera integral para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

De igual manera esta investigación se realizó bajo el enfoque del método cuantitativo, que permitió tener una visión de la empresa en estudio en el entendido de elevar la productividad laboral tomando como base el manejo adecuado de las habilidades de los colaboradores a fin de

mantenerse en el mercado con una atención de eficiencia y eficacia que contribuya a la potencialización integral de ellos mismos.

En el capítulo I, se detalla la justificación de la investigación determinando la situación problemática por la que atraviesa la empresa constructora, la delimitación de la temática, así como la formulación del enunciado que se basa en la descripción en síntesis del problema, la justificación incorporando la relevancia y el aporte del estudio, los objetivos que se persiguen con ello y que sirvieron de guía para la investigación.

El capítulo II, hace referencia al marco teórico donde comprende los antecedentes históricos, los elementos básicos, así como las definición y operacionalización de términos básicos incluyendo la hipótesis.

El Capítulo III, se detalla la metodología de la investigación, especificando el tipo de estudio, el método utilizado, la población, muestra, las técnicas e instrumentos que permitieran recabar la información necesaria para diseñar la propuesta, las etapas de la investigación y los procedimientos de análisis e interpretación de resultados obtenidos.

En capítulo IV, se ha integrado los resultados de los cuestionarios respondidos por el personal administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S. A. de C.V. los cuales ayudaron a recopilar la percepción colectiva e individual sobre la incidencia de las habilidades sociales en el clima organizacional y el desempeño laboral de la misma. Se elaboró para ello cuatro instrumentos cuyo tema central se enfocó en las habilidades sociales, clima y desempeño laboral las cuales fueron aplicadas a 25 colaboradores del área operativa y administrativa. Así mismo, se elaboró una entrevista dirigida a las jefaturas siendo un total de 3 entrevistados, en aras de presentar acciones puntuales para la implementación de propuestas factibles y beneficiosas para la población meta en la empresa.

Mediante estos instrumentos se obtuvo respuesta a la pregunta de estudio: ¿En qué sentido las habilidades sociales inciden en el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V., esta pregunta a su vez busca marcar un precedente para las empresa constructora en El Salvador a favor de la población contratada que sin duda son pieza importante en la evolución y transformación de la compañía y está a la vez es generadora de oportunidades, por lo cual el compromiso de esta es proveer empleos dignos, propiciando ambientes amigables y sobre todo enfoques humanizados tanto para el personal interno como externo de la compañía. Para tal efecto, el establecer un estudio de esta índole permitió identificar la importancia de las relaciones humanas en aquellos sectores que el trabajo cotidiano es ordinario, agotador, mecánico y sobre todo físico.

En el capítulo V, Se ha contemplado la respuesta a los problemas identificados en esta investigación, para lo cual se ha recopilado tres aspectos fundamentales para ir en búsqueda de una mejora continua. El primero es, *la creación de la estructura organizativa de gestión y talento humano* para robustecer el proceso de reclutamiento y selección del personal debido que este departamento no existe en dicha empresa se constató en la visita de campo, entrevistas a las jefaturas que afirmaron que no lo tienen definido. Como segundo lugar es la *Evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa*, dicha compañía tiene tres años aproximadamente en el mercado y hasta la fecha no han podido evaluar el desempeño de los colaboradores según puesto, considerando fundamental la aplicación de las evaluaciones que les servirá *obtener* resultados tangibles para ejecutar acciones que los conlleve en la línea ascendente en el mercado laboral.

Por último, se ha considerado que la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. a lo largo de estos años han logrado mantener una genuina relación activa, participativa y coherente en las actividades laborales que ha trascendido a la lealtad de muchos de ellos con la empresa. Por tal razón, es importante que la compañía continúe fortaleciendo esas relaciones para lo cual se les ha propuesto un *plan de incentivos no remunerados* considerándolo viable para que puedan desarrollarlo durante el año y de esta manera generar alianzas basada en el respeto y apoyo mutuo entre los pares, gerencias y todo el personal inmerso en la compañía.

En consecuencia de las decisiones a realizar se toman como parámetros de investigación de operaciones las cuales se han consultado desde la óptica de Frederick Winslow Taylor quien prescribe que el objeto principal de la administración debe ser el de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, bajo un ambiente armónico en las relaciones laborales, a la vez estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales”. Y sus principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación.

Por lo consiguiente, Idalberto Chiavenato, considera que las relaciones laborales se originan principalmente, de la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida de los trabajadores.

## **CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Antecedentes:**

Según la teoría del aprendizaje social del psicólogo canadiense-americano, Albert Bandura, menciona que se tiene predisposiciones de comportamiento, los cuales son innatos, además menciona que la consolidación de cualquier habilidad está fuertemente moldeada por los estímulos positivos o negativos que se reciben del entorno. En un escenario laboral, esto significa que todas las personas van a mostrar distintas habilidades sociales incipientes; sin embargo, a menos que dichas conductas sean reconocidas, retroalimentadas y reforzadas por el medio, difícilmente se consolidarán y alcanzarán su máximo potencial y que también inciden en el entorno laboral.

El desempeño laboral de un profesional exige conocer y desarrollar capacidades conceptuales y habilidades sociales que permitan crear una relación eficaz y satisfactoria con todo el capital humano de una empresa; a fin de tener fortalecidas las competencias de las relaciones humanas y una excelente comunicación interpersonal.

Las habilidades sociales son conductas que se aprenden durante la niñez y que los seres humanos las van practicando durante determinadas situaciones, con el fin de reforzar positivamente esa situación. La falta de estas habilidades se encuentra entre las principales causas de la ansiedad social y la pobre reacción, así como en la actuación en situaciones imprevistas y que difícilmente el sujeto podrá desempeñarse eficientemente en los diversos campos de acción profesional, personal, familiar, laboral y social.

Gil, Cantero y Antino (2013). Mencionaron que el desarrollo de habilidades sociales, en su concepto más integral, están referidas a un cumplimiento exitoso, de un determinado oficio o una tarea específica; llegándose a integrar el saber ser, el saber y el saber hacer, dentro de un contexto social determinado. De este modo, se puede afirmar que las habilidades sociales son actitudes que llegan a proveer una forma de lograr el desarrollo de los recursos humanos; tratándose de un vínculo entre el trabajo, la educación y la capacitación académica. (p.20).

En estas líneas de ideas se identifican dos componentes de las habilidades sociales que están estrechamente vinculadas en la interactividad del ser humano y el mundo estas son el **lenguaje no verbal** cuyas expresiones que las personas manifiestan ante una situación que se presenta y se visualizan en el lenguaje no verbal, como el contacto visual, la postura, los gestos, señas y movimientos que tiene el cuerpo, reflejando emociones que indican afecto o desagrado ante un escenario determinado.

El contacto visual es la base para establecer una comunicación eficaz, mirar de frente a nuestro interlocutor garantiza que nos prestan atención al mensaje expresado. Y el **lenguaje verbal** estas se consideran aspectos como el tono, timbre, volumen de voz, así como la fluidez, la entonación, la velocidad y la claridad el habla con relación al contenido del mensaje comunicado, lo que se hace muy importante para que la comunicación sea efectiva.

Otro elemento esencial de las habilidades sociales es **la comunicación** la cual se manifiesta en la capacidad de emitir mensajes claros y convincentes. Las personas que desarrollan esta competencia son capaces de dar y recibir mensajes al instante, así como abordar directamente temas difíciles de tratar, además de percibir las emociones, a fin de comprender lo que se expresa, dado que no se limita a compartir la información, sino a propiciar un intercambio de ideas eficaz y claro.

Así también, la capacidad de influenciar se conoce como **habilidades de persuasión**, cuando las personas que desarrollan esta competencia son convincentes y la aplican para manejar estrategias con facilidad, argumentaciones precisas que logran alcanzar asertividad, consenso y apoyo de otras personas. En muchas ocasiones el exceso de contacto físico y las demostraciones excesivas de afecto son conductas que a menudo se rechazan por los profesionales que trabajan con recursos humanos, estas también se deben adecuar a la situación que se presente, ya que existen ocasiones y situaciones que no requieren ese tipo de demostración.

Así mismo, la **expresión facial**, la cual se caracteriza por expresar el estado emocional y anímico de los interlocutores e indicar la conducta que estos adoptaran en el momento de la comunicación.

Es importante mencionar que **la inteligencia** juega un papel muy importante ya que es la capacidad lógica de comprensión autoconciencia, conocimiento emocional y aprendizaje que regula las relaciones humanas reinciendiendo que el éxito de las relaciones está en la forma que los seres humanos de la organización pueden conocer sus propias emociones, sentimientos, manejo de estrés, empatizar con otras personas, superar sus desafíos y armonizar los conflictos que se pueden presentar en el ambiente laboral.

Por tal razón **la inteligencia emocional**, está estrechamente vinculada a las habilidades psicológicas que implican el sentimiento, entendimiento, control y modificaciones de las emociones propias y ajenas que inciden en el clima laboral y muchas organizaciones en la mayoría el clima laboral se ve afectado por la ausencia de la inteligencia emocional la cual se considera que relacionada con la satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral y por ende repercute directamente en el desarrollo y desempeño de sus funciones.

### **1.1.1 Evolución de las habilidades sociales en el desempeño laboral y efectividad del talento humano de las organizaciones.**

El desempeño laboral de cualquier rol profesional exige conocer y dominar junto a las capacidades conceptuales, un conjunto de habilidades sociales que permitan al profesional crear una relación eficaz y satisfactoria con los demás; para una buena competencia de relaciones humanas es necesaria una buena comunicación interpersonal. El presente estudio se ha orientado a determinar la correlación existente entre las habilidades sociales, comunicación y desempeño laboral.

En algunas empresas el rendimiento laboral está orientado al control y cumplimiento de sus procesos más no de las personas, por medio de equipos multifuncionales o nueva tecnología, que permita obtener resultados de sus procesos, en el cumplimiento o no de los mismos. Los sistemas tradicionales de medida del rendimiento no solo apoyan a la consecución de sus objetivos sino que los socaban, muchos directivos no se dan cuenta de estas medidas se centran en medir los resultados, pero no ayudan a los equipos multifuncionales a supervisar o dirigir las actividades o las capacidades que les permita llevar a la práctica unos procesos determinados, mucho menos estas los resultados de esta medición orientan a los equipos sobre las acciones que deben tomar para mejorar el rendimiento.

En la revisión bibliográfica de la Universidad Francisco Gavidia en tesis presentado por Ingrid Geraldine Schubert Ordoñez (diciembre 2009) se encontraron los resultados de las investigaciones relacionadas con el siguiente tema: *“La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de san salvador.”*

En dicho documento hace referencia que existe una investigación acerca de la correlación entre factores de la Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral realizada por Iñiguez, V. & Ron, A. (2006) de la Facultad de Psicología de la PUCE, que exponen que: *la Inteligencia Emocional es el uso de las emociones, de forma intencional, haciendo que las emociones trabajen para uno mismo, utilizándolas con el fin de que ayuden a guiar nuestro comportamiento.* Explican además que las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral y que el adecuado uso de estos elementos es la clave del éxito porque permiten motivar, dirigir o liderar equipos de tal manera que las personas se sientan satisfechas en su trabajo.

En razón a lo anterior, se puede inferir que las habilidades sociales mejoran el entorno de trabajo y favorecen la productividad. En los procesos de selección, las empresas cada vez muestran mayor interés en cómo se desenvuelve el candidato, cómo interactúa o cómo se expresa y comunica tanto verbalmente como corporalmente.

La productividad y rendimiento laboral se relaciona, según Ariel Coremberg (2015), con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorro de costos que trae como consecuencia las mejoras de rendimiento productivo de los trabajadores.

Se definen como organizaciones saludables a aquellas que mantienen la sinergia entre el desarrollo organizacional y el desarrollo de los trabajadores, su bienestar y su salud. El reciente proyecto europeo “Europa, 2020” tiene como objetivo convertir la Unión Europea (UE) en una

economía sostenible que genere empleo, productividad y desarrollo a partir de organizaciones saludables.

El requerimiento que ello supone pasa por el desarrollo de un amplio abanico de habilidades y competencias sociales e interpersonales que fomenten la flexibilidad adaptativa, la eficiencia corporativa y el bienestar subjetivo y psicológico de los trabajadores (Moreno-Jiménez, Garrosa y Rodríguez-Carvajal, 2013).

Por lo consiguiente, las habilidades sociales relacionadas con la comunicación se refieren a conductas aprendidas y dirigidas a metas para interactuar y funcionar de manera eficaz dentro de un grupo de trabajo. A veces se refieren a aspectos específicos del lenguaje y su articulación, pero en muchas ocasiones también implican aspectos relacionados con la actitud con la que se comunica. Así, la comunicación, aparte de expresar ideas a través del lenguaje y la escritura, también sirve para construir relaciones significativas y transmitir confianza y respeto a través de ellas (Conrad y Newberry, 2012).

## **1.2. Definición o planteamiento del estudio:**

La evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios aspectos del análisis económico-financiero de una empresa. Uno de ellos, es la visión dual del problema, que indica que un aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales; dado que son fundamentales para la capacidad competitiva de una empresa.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que en lo sucesivo denominaremos con sus iniciales OCDE y el Instituto de Estadística de la UNESCO (2013), han demostrado que el desarrollo de las habilidades sociales influyen en la posibilidad del éxito personal y laboral de las personas, a su vez las habilidades sociales y emocionales como la perseverancia, la sociabilidad y la autoestima, han demostrado tener influencia sobre numerosas

mediciones de logros sociales, incluyendo una mejor salud, un mejor bienestar subjetivo y menores posibilidades de tener problemas de conducta social.

Estas habilidades pueden ayudar a los individuos a mejorar sus posibilidades de completar los estudios universitarios, elegir un estilo de vida sano y evitar tener comportamientos agresivos.

Es importante mencionar que la OCDE (2014), indicó que la productividad total de todos los países latinos es de 30% por debajo de los índices de productividad de Estados Unidos, e incluso muchos países se distancian aún más, como México, Brasil y Colombia, donde sus economías necesitan de más tiempo para desarrollar un nivel de productividad óptimo ya que la relación entre horas trabajadas y remuneración es inversa, ya que el nivel de trabajo es mayor, pero con una remuneración mínima.

Se puede inferir que la organización de Grupo, Calo, S. A. de C. V. se tienen serias dificultades de comunicación que están afectando en las directrices a seguir para la ejecución del trabajo, ocasionando dificultades de las relaciones interpersonales conllevando a la falta de cumplimiento de metas repercutiendo en un ambiente hostil y carente de empatía.

Otro factor importante que afecta lo cotidiano de la empresa es el déficit de recursos financieros que limita su gestión y que no son aprovechados de manera óptima cayendo en el déficit del cumplimiento de la entrega de los proyectos. Adicionalmente algunos gerentes no asumen el rol de sus responsabilidades dejando en mandos medios la toma de decisiones en la operatividad de las actividades cotidianas y el desempeño de sus funciones.

### **1.3. Enunciado del problema:**

¿En qué sentido las habilidades sociales inciden en el ambiente y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V.?

#### **1.4. Objetivos de la Investigación:**

##### **1.4.1. Objetivo general:**

- Determinar cómo las habilidades sociales inciden en el clima laboral y en el desempeño de los colaboradores de la empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V.

##### **1.4.2. Objetivos específicos:**

- Identificar como los diferentes niveles de habilidades sociales se inciden en el clima laboral de Grupo Calo S.A. de C.V.
- Proponer habilidades sociales que incidan en el desempeño laboral de la empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V.
- Fortalecer las habilidades sociales del personal para que incidan en mejorar el clima laboral de los colaboradores de la empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V.

#### **1.5. Establecimiento de Hipótesis:**

- Las habilidades sociales inciden en el clima laboral de la organización (Grupo Calo, S.A. de C.V.)
- Las habilidades sociales inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V.
- Las habilidades sociales del personal inciden en mejorar el clima laboral de la empresa Constructora Grupo Calo, S. A. de C. V.
- La presencia y aplicación efectiva de nuevas habilidades sociales, impactará positivamente en la mejora del clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa Constructora Grupo Calo, SA de CV

## **1.6. Variables:**

La variable dependiente (VD) se ve influenciado por una variable independiente, por su parte la variable independiente (VI), es el factor que se quiere poner a prueba en la investigación, por lo que a continuación se detallan:

VI. Correlación de las habilidades sociales del personal.

VD. Clima laboral y su desempeño entre los colaboradores y gerentes de la empresa.

## **1.7- Justificación del Estudio:**

Según la revista de estadística de la construcción. CASALCO, 1° edición (2014), hace inferencia que la industria de la construcción es un sector de suma importancia para la generación de nuevos empleos en El Salvador, ya que posee características fundamentales que contribuyen al crecimiento y desarrollo económico, representando una de las potencias principales que fortalece la economía del país *“En El Salvador, la industria de la construcción aporta en promedio un 37% de la inversión. Esto es consecuencia de que, por su propia naturaleza el sector produce capital físico, de tal manera que el 91% del destino de su oferta es inversión”*.

La presente investigación busca hacer una referencia teórica y la forma de profundizar sobre las habilidades sociales, clima laboral en el área de Talento Humano de la empresa constructora del Grupo Calo, S.A. de C.V. la cual en la actualidad no tiene definido en forma explícita los valores institucionales.

De esta manera, se puede inferir que este trabajo contribuirá para que la organización antes mencionada mejore las dificultades que atraviesa en relación con la comunicación que están afectando en las directrices a seguir para la ejecución del trabajo, ocasionando limitante en las relaciones interpersonales conllevando a la falta de cumplimiento de metas que repercute en

un ambiente hostil y carente de empatía. Así mismo, robustecerá las relaciones entre gerente y los colaboradores para maximizar los recursos a través de la efectividad y eficiencia de la utilización de los insumos. Finalmente se considerarán aspectos para fortalecer las competencias de liderazgos y toma decisiones que contribuya a una gestión efectiva entre las partes involucradas.

Así mismo, se determinan que el valor de los empleados es en base al desempeño laboral y relaciones interpersonales, que generen resultados positivos con el mínimo uso de recursos.

Para elevar la productividad laboral a nivel personal como empresarial, es necesario manejar adecuadamente las emociones, a fin de respetar las decisiones, sin desvirtuar las que son tomadas por otras personas. “Lo que hace exitosa a una organización es contar con talento excepcional y promover a cada individuo desde sus capacidades diferenciadas, con el objeto de consolidar equipos de alto desempeño con personas comprometidas y motivadas “(Aguirre, 2015).

Con este trabajo se pretende robustecer las relaciones sociales del personal de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos trazados con eficiencia y eficacia, con una mejora cognitiva, que buscan potenciar la productividad laboral, beneficiando al trabajador tanto a nivel económico y emocional.

La empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V., fue creada el 22 de julio del 2021 y nace por iniciativa familiar, crece y se consolida a pasos agigantados en el mercado brindando sus servicios a la población en los 14 departamentos que conforman el país, desarrollando un amplio portafolio de proyectos en Alcaldías Municipales, mantenimiento de infraestructura vial: mantenimiento rutinario de vías pavimentadas, mantenimientos rutinarios de vías no pavimentadas, mantenimiento complementarios de vías pavimentadas además la construcción de

obras civiles como por ejemplo obras de paso en carreteras primarias, secundarias y especiales de magnitudes diversas a nivel nacional.

Por todo lo anterior, este trabajo determinará la relación existente entre las habilidades sociales y clima laboral obtenida a través de un adecuado manejo del capital humano.

## **1.8. Alcances y Limitaciones:**

### **1.8.1. Alcances:**

- Identificar las habilidades sociales que inciden en el clima laboral de la empresa de construcción Grupo Galo, S. A. de C. V.
- Elaborar una propuesta las habilidades sociales que permita mejorar el clima laboral en los gerentes y colaboradores de la empresa y de esta manera cumplir con los objetivos metas de la organización.

### **1.8.2. Limitaciones:**

- Falta de tiempo de las personas que participen en el proceso de investigación.
- Resistencia de la gerencia para implementar el cambio propuesto que armonice las relaciones entre colaboradores y jefaturas de la empresa.
- Falta de involucramiento del personal en las actividades de clima laboral.
- Falta de interés por parte de las jefaturas y colaboradores para adoptar cambios sugeridos en la propuesta presentada a la empresa.

### **1.8.3 Delimitación del tema:**

El desarrollo de esta investigación se realizará en la empresa de construcción Grupo Calo, S.A. de C.V., cuya ubicación de la casa matriz es el polígono “E” pasaje 18, Reparto San José 2, casa número 99, Soyapango, San Salvador y las oficinas se encuentra en la colonia Las Delicias, calle principal casa número 7 del municipio de San Marcos, San Salvador.

Este proceso de investigación se ha desarrollado durante el presente año 2023.

Actualmente la empresa cuenta con un total de 25 empleados, de los cuales 15 son colaboradores operativos que pertenecen a puestos de operarios y 10 colaboradores que pertenecen al área administrativa gerencial. Es importante mencionar que cuentan con personal temporal (tiempo que dura el proyecto) cuyo contrato es por servicios profesional.

## CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.

### 2.1. Habilidades:

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define las habilidades para la vida o competencias psicosociales como “la habilidad de una persona para enfrentarse exitosamente a las exigencias y desafíos de la vida diaria”. Estas habilidades se adquieren en el trayecto de la vida a través de la experiencia directa, por medio de un entrenamiento intencional, mediante el modelado o la imitación. No obstante, para Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF, hace inferencia que las habilidades sociales, son aquellas destrezas que nos llevan a resolver problemas, a comunicarse efectivamente y poder expresar los sentimientos, pensamientos.

Así mismo, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) 2013, manifiestan que el desarrollo de las habilidades sociales influyen en la posibilidad del éxito personal y laboral de las personas, a su vez las habilidades sociales y emocionales como la perseverancia, la sociabilidad y la autoestima, que demuestran tener influencia sobre numerosas mediciones de logros sociales, incluyendo una mejor salud, un mejor bienestar subjetivo y menores posibilidades de tener problemas de conducta social.

Sin embargo, esta construcción está conformada por distintos conceptos psicológicos como la conducta, el aprendizaje, las actitudes, el lenguaje, entre otros, porque se ha definido en distintas disciplinas como la educación, sociología, psiquiatría y cada una de estas presenta acciones de forma acertada, para poder garantizar relaciones estables y duraderas (Merrell & Gimpel, 2014).

En estas líneas de idea, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, Ciudad de Panamá, 2020, brinda importante aporte y destaca la trascendencia del desarrollo de las habilidades transferibles en América Latina y el Caribe haciendo un análisis y los enfoca en cuatro dimensiones las cuales se detallan a continuación:

**FIGURA No 1- Definición práctica de habilidades transferibles.**



**Fuentes: “Las 12 habilidades transferibles del Marco Conceptual y Programático de UNICEF 2022”.**

El cuadro anterior, engloba todas las habilidades sociales que se desarrollan con el pasar del tiempo, las cuales se describen a continuación.

**Dimensión social:** Esta habilidad contribuye al ejercicio de una ciudadanía activa, ya que ayuda a encontrar soluciones a los problemas de una comunidad. De esta manera, es más probable que la resolución colaborativa de problemas comunitarios ofrezca soluciones sostenibles. Es particularmente relevante en contextos de conflicto social pues contribuye a ejercer los derechos, a la vez que ofrece soluciones que afianzan la identidad común, fortaleciendo así la cohesión social.

**Habilidades cognitivas:** Son las cuales se desarrolla mediante el aprendizaje basado en problemas o basado en la indagación y es ampliamente reconocida como una habilidad

académica esencial para todas las asignaturas. Es clave para las materias de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM), mientras que en las áreas sociales fomenta la búsqueda de soluciones adecuadas para entramados sociales diversos.

**Dimensión individual:** Refiere que el desarrollo de esta habilidad incrementa el empoderamiento y la autopercepción sobre los logros individuales. Permite que la autonomía y la capacidad de acción frente a las adversidades se traduzcan en menores niveles de estrés, por lo que esta habilidad efectivamente favorece el bienestar individual.

**Dimensión instrumental:** A medida que en el ámbito laboral las exigencias se tornan más complejas, el pensamiento crítico permite que las personas realicen análisis, resuelvan problemas, tomen decisiones de forma efectiva y emprendan cambios para mejorar el trabajo en equipo y el rendimiento individual.

Para UNICEF el desarrollo de habilidades transferibles desde la educación preescolar hasta la secundaria y postsecundaria, permitirá mejorar los logros de aprendizaje y desarrollo integral que favorecerá la inserción laboral de las y los jóvenes en proceso de transición de la escuela al trabajo, fortalecerá el crecimiento económico y contribuirá a construir sociedades más igualitarias y equitativas (pag.3).

## **2.2- Habilidades sociales y su importancia en el desempeño laboral.**

Las Habilidades sociales se pueden definir como un conjunto de destrezas personales, interpersonales y capacidades que permiten relacionarse con otros individuos de forma adecuada. Así como mencionan Dongil y Cano (2014) “los individuos que poseen habilidades sociales son capaces de expresar sentimientos, pensamientos, opiniones, deseos o necesidades en diferentes contextos o situaciones, sin expresar tensión o ansiedad y otras emociones negativas” (p. 34).

Gil, Cantero y Antino (2013) mencionaron que el desarrollo de habilidades sociales, en su concepto más integral, están referidas a un cumplimiento exitoso de un determinado oficio o una tarea específica; llegándose a integrar el saber ser, el saber y el saber hacer, dentro de un contexto social específico. De este modo, se puede afirmar que las habilidades sociales son actitudes que llegan a proveer una forma de lograr el desarrollo de los recursos humanos; tratándose de un vínculo entre el trabajo, educación y la capacitación académica. (p.20).

Aguilar-Vargas, Rodríguez-Castellanos, Baeza y Méndez, (2016) señalaron a la comunicación como la principal habilidad social, ya que es a través de ella que se da a conocer en forma clara los pensamientos y opiniones.

Esta habilidad puede ser enseñada y su evaluación depende del desempeño del interlocutor, resulta de suma importancia que las personas posean un dominio sobre esta habilidad social, tanto o más aún que el propio dominio de la profesión a la cual se dedica; y esta viene a ser la razón del éxito o fracaso de sus relaciones interpersonales de tipo laboral, el cual tiene que aplicar conceptos de raciocinio analítico y armonía en el mensaje que desea transmitir a los involucrados en el proceso comunicativo. (p.15)

En revisión de tesis de Habilidades Sociales y Productividad Laboral de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo de Perú, “de los trabajadores en la empresa Gonsep E.I.R.L. 2016”. Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión del Talento Humano.Br. Pahuara Villagaray, Angiela Mirella ASESOR: Dr. Sotelo Estacio, Carlos Wenceslao de Ciencias Administrativas. Administración del Talento Humano. PERÚ 2017.

En este estudio infieren que “La productividad laboral” se relaciona, según Ariel Coremberg (2015) con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso

productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorro de costos que trae como consecuencia las mejoras de rendimiento productivo de los trabajadores. (p.54)

Esta misma investigación refiere que la evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios puntos del análisis económico-financiero de una empresa. Por lo tanto, la salud organizacional es una de las fronteras y desafíos que tienen las organizaciones actuales como tal, es en primer lugar un factor competitivo de las mismas empresas relacionadas con su capacidad para modificar los aspectos disfuncionales de la misma, su capacidad de desarrollo y su competencia para alcanzar nuevos objetivos en un contexto competitivo. (Keller y Price, 2013).

Este tema ha tomado auge en los últimos años, tanto así que lo consideraron en la Estrategia de la Unión Europea 2020, donde se focalizan cinco objetivos los cuales mencionaron por orden de prioridad empleo, investigación e innovación, cambio climático, energía, educación y la lucha contra la pobreza.

Los países que forman parte de esta iniciativa, se enfocan en que las organizaciones sean saludables, que mantenga sinergia entre el desarrollo organizacional y el desarrollo de los trabajadores, la preocupación de este proyecto es de estar velando por el bienestar y economía sostenible que genere empleo, productividad y desarrollo a partir de organizaciones saludables, con un desarrollo amplio de habilidades y competencias sociales e interpersonales que fomenten la flexibilidad adaptativa, la eficiencia corporativa y el bienestar subjetivo y psicológico de los trabajadores.

### **2.3 Niveles de las habilidades sociales en el clima laboral.**

Para Idalberto Chiavenato, se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización, quienes están relacionados con el grado de motivación de los empleados e indica específicamente las características motivacionales del entorno en la organización.

El conocer el clima organizacional se vuelve un insumo importante en el desarrollo empresarial y proporciona a los directivos de las organizaciones elementos para orientar sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo positiva o negativamente a la conducta del colaborador.

Es decir que la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, el cual puede estar íntimamente relacionado con el grado de motivación que se tiene. Debido a la relevancia que ha cobrado en los últimos tiempos, existen diversos conceptos para definirlo, sin embargo, es importante comprender que los aspectos más relevantes del clima organizacional son los estudios de la calidad de vida laboral de los colaboradores y su relación con la productividad.

El ambiente laboral dentro de una organización a veces influye el tipo de relaciones sociales que se maneje en su entorno, a su vez también los conflictos interpersonales entre trabajadores. Como Portillo (2013) aduce: “Una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento” (p.15).

Tagiuri (2014) aduce que “sin duda alguna, el clima laboral es un reflejo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral” (p.36).

Actualmente el concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (García, 2014).

#### **2.4 Clima Organizacional:**

La Teoría de Maslow señala que existe una jerarquía en la proposición de las necesidades de los individuos que motivan a las personas, se identifica por medio de cinco categorías y se considera un origen ascendente, según la importancia para la supervivencia y motivación del individuo.

Rand stand (2016) manifiesta: La teoría se centra en la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, en la parte laboral busca reforzar la estima de los colaboradores ayudarlos a crecer y a desarrollarse. Por lo que no puede dejarse fuera del estudio de Clima Laboral, los individuos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer. (s/n

Según Chiavenato (s.f) expresa que la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

De esta manera el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los colaboradores, siendo su influencia recíproca, es decir, entre más motivación mantienen los colaboradores, más favorable es el clima organizacional; y entre más favorable es el clima, más motivación por parte de los colaboradores. Actualmente se habla de “el concepto de valor

compartido que puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”. (García, 2014), lo anterior implica preocupación por parte de las empresas por sus colaboradores.

Por lo consiguiente en investigación realizada por Ximena Guevara P. (Quito 2018) sobre el Clima Organizacional hace hincapié que existen numerosas aportaciones de diversos autores que dan lugar a múltiples definiciones y conllevan diferentes indicadores para su medida.

Para Hellriegel y Slocum el clima es “el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno”.

Fernando Toro por su parte, establece que “el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud de ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas” es decir, esta percepción se origina en la interrelación de eventos y cualidades de la organización (pág. 15).

Por otra parte, en revisión de trabajo de graduación realizado por: Erika Lissette Renderos Valle de la Universidad Tecnológica de El Salvador (abril, 2017) sobre el “Clima Organizacional asociado al rendimiento laboral”, infiere que la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral está influenciada por otros factores, como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la organización, la claridad en el rol a desempeñar, la percepción de eficacia de sus actividades, la cual se basa en que mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor; aseverando

que el clima organizacional, influye en el comportamiento, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral.

También destaca la importancia al aumentar el desempeño laboral que merece la atención por parte de la organización para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura organizacional; mejorar los niveles de autoestima de los empleados, fomentando un mayor desempeño laboral y mejorando la eficiencia en las utilidades de la organización (pág. 17).

En alusión a lo anterior, el economista académico argentino especializado en la medición de productividad a nivel macroeconómico Ariel Coremberg (2015) define que son los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso puede ser medido en términos de personas ocupadas, cargos y horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorro de costos que trae como consecuencia las mejoras de rendimiento productivo de los trabajadores.

La Organización de las Naciones Unidas, Nembera, España, el 25 de septiembre de 2015, establecieron en su Agenda 2030, un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda, estableciendo 17 objetivos de desarrollo sostenible entre estos señalan dos relacionados a mejorar las condiciones laborales y lograr un mundo más justo estos son:

- **Hambre cero:** Gracias al empleo estable y protegido en aras de conseguir que las personas puedan acceder a los recursos necesarios para vivir, contribuyendo a su bienestar social y mejorando su calidad de vida y la de sus familias.

- **Reducción de las desigualdades:** Real para TODAS las personas es la clave para conseguir un mundo más justo. Con los apoyos y recursos necesarios demostramos que todos podemos ser los mejores en algo. Para conseguirlo es necesario el compromiso de la sociedad en su conjunto, del tejido empresarial y de la administración pública. Un propósito y una acción que mueve toda nuestra actividad...

## **2.5 Habilidades sociales de mayor impacto en el clima laboral:**

Las habilidades sociales se adquieren normalmente como consecuencia de varios mecanismos básicos de aprendizaje, al saber cuándo y dónde poner las habilidades en práctica, así Balam (2015) menciona: “las habilidades sociales de las personas para expresar sus emociones, sentimientos y opiniones de forma indirecta, directamente de acuerdo con el medio que se encuentre, son observables por otros, el problema surgirá cuando el sujeto no utilice de forma correcta” (p.13).

Del mismo modo Goleman (2013) confirma a “la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los propios sentimientos, de motivarse y de manejar adecuadamente las relaciones” (s/n), es muy valorada no solo en la sociedad como tal, sino también en las empresas, varios estudios han mostrado que una de las competencias fundamentales en la intervención del éxito es la inteligencia emocional como competencia (pág. 23).

Para Dongil y Cano (2014) afirman que las habilidades sociales implican tres elementos (pag.2):

- **Conductuales:** siendo este la capacidad del individuo al controlar un comportamiento frente a una situación determinada.
- **Personal:** implica los contenidos cognitivos.

- **Situacional:** se ve reflejado el comportamiento de un individuo dentro de un contexto o de una situación determinada.

Así Moreno, Blanco, Aguirre y Rivas (2014) mencionan: La habilidad para cooperar con los miembros del equipo es una habilidad social básica para interactuar eficazmente. La cooperación se refiere a la contribución voluntaria por parte de los miembros de un equipo en la realización de tareas que requieren independencia entre sus miembros, la cooperación puede verse facilitada a través de ciertas conductas que muestren esa competencia social (p.592).

Las habilidades sociales, ayudarán a entender estas conductas que se consiguen a través del aprendizaje, y este puede ser desarrollado a lo largo de la vida la cual permitirá tener mejores relaciones interpersonales tanto en el entorno familiar y en el ambiente laboral con el fin de realizar un desempeño adecuado.

Para efecto de este estudio se han adoptado las siguientes dimensiones que se adaptan a la naturaleza de la empresa. Claridad institucional. Liderazgo. Equidad, Actuación profesional y condiciones laborales.

## **2.6 Desempeño laboral:**

El identificar habilidades sociales en el terreno del talento potencial es una gran manera de tomar mejores decisiones y ubicar a los colaboradores y/o candidatos en las posiciones en donde puedan tener un mejor desempeño y crecimiento. Las habilidades sociales no tienen que ver con el conocimiento técnico, sino con el carácter y las actitudes. Por lo tanto, marcan la diferencia en el rendimiento entre dos colaboradores que están igual de preparados a nivel académico o que tienen una experiencia similar en la industria.

Esto incluye todas las actividades en la categoría de trabajo en equipo, ventas, servicio al cliente, gestión de personal, negociación, etc. De hecho, son muy pocos los puestos que no

demandan soltura y dominio de ciertas habilidades sociales y mientras más relacionada está la posición con el liderazgo interno y la interacción con el público, mayor será la exigencia en este aspecto.

Es obvio que cuando no se tienen habilidades sociales en la práctica laboral las actividades que se les asignan a los colaboradores que se ve afectada por un clima desfavorable, apatía, desinterés en el empleado y por lo consiguiente, hace que el rendimiento sea decreciente y dificulte en algunos casos lograr las metas y objetivos en los tiempos establecidos.

En estas líneas de idea, Jiménez (2011) definió el desempeño laboral como: “el proceso que facilita la ejecución de las estrategias percibidas que permiten la mejora continua de la organización y lo percibe como una visión positiva de las personas, que ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en las conductas no deseadas”. (pag.86).

De igual manera Robbin y Judge (2013) definieron el desempeño laboral como: “contenido de la evaluación del desempeño y también influye en el rendimiento y satisfacción del trabajador: En específico, el desempeño y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductuales y orientados a resultados (pág. 555)

## **2.7 Habilidades sociales aplicables para la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V.**

- **Empatía:** Capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, comprender su perspectiva de actuación y evitar fallas en la comunicación y por consiguiente ayuda a tener relaciones más armoniosas.
- **Trabajo en equipo:** es la habilidad de colaborar en sinergia con otras personas, comprendiendo cómo afecta nuestro trabajo al trabajo de los demás. Por ejemplo, un empleado al que no le pesa hacer un esfuerzo para que el resto de sus compañeros puedan avanzar más rápido, y que sabe delegar y no permite que el trabajo se retrase por no confiar en las

capacidades de sus colegas. Los perfiles con esta habilidad se desarrollan mucho mejor en contextos en los que el rendimiento general de un equipo es más importante que los resultados individuales.

- **Comunicación:** es la capacidad de transmitir un mensaje causando el efecto deseado en el interlocutor. Por ejemplo, un líder de equipo que, a diferencia de otros, logró comunicar a su personal cambios profundos en la estructura organizacional sin generar resistencias o incertidumbres contraproducentes. La habilidad para comunicar es especialmente valiosa en áreas como la atención al cliente, el marketing y la gestión de recursos humanos.
- **Escucha Activa:** una cosa es transmitir adecuadamente un mensaje y otra es interpretar correctamente el mensaje que nos transmiten los demás tomando en cuenta no solo sus palabras, también su lenguaje no verbal y el contexto de la comunicación. Por ejemplo, un colaborador que es muy bueno leyendo “entre líneas” las demandas verdaderas de los clientes enojados está demostrando tener escucha activa. Esta habilidad es fundamental en todas las situaciones de conflicto interpersonal, intereses encontrados o diferencia de opiniones.
- **Negociación:** es una habilidad dinámica de alto nivel que depende en buena medida de la comunicación asertiva y de la escucha activa. La negociación es una habilidad fundamental en los negocios (de hecho, por eso se llaman así), y vale la pena colocar a nuestros mejores negociadores en posiciones estratégicas de crecimiento y gestión de crisis frente al público de interés más importante (inversores, clientes potenciales, instituciones de gobierno, etc.).
- **Liderazgo:** es la capacidad de influir en los demás y motivarlos a que tomen determinadas líneas de acción. Por lo general, los líderes potenciales a quienes debes poner atención son esas personas carismáticas que se han ganado la confianza de la mayoría de sus

colegas. Sobra decir que esta es la habilidad más importante en la gestión de equipos de alto desempeño.

- **Iniciativa:** significa que no esperamos recibir indicaciones puntuales para comenzar a adelantar nuestro trabajo o a implementar metodologías más eficientes. La iniciativa es totalmente necesaria en todas las áreas enfocadas a la innovación, por ejemplo, la búsqueda de nuevos mercados, la optimización o el desarrollo de productos y servicios. Esta habilidad es muy deseable para toda clase de proyectos en entornos (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos).
- **Gestión de crisis:** gestionar una crisis significa mantener la calma y ser capaces de tomar las decisiones correctas cuando las cosas no van bien. Se trata de un liderazgo ligeramente distinto al tradicional, ya que suele tener menos que ver con la espontaneidad y el carisma, y más con la previsión de riesgos y el apego a los procesos. Esta habilidad es muy valiosa en proyectos relacionados con imagen corporativa, prevención y solución de problemas inesperados.
- **Autonomía** se considera una habilidad social en el contexto laboral porque es altamente inspiradora y brinda un ejemplo claro del tipo de autogestión que se espera del resto de los empleados. Un colaborador autónomo es ese que confía en sí mismo y no necesita esperar la retroalimentación para identificar y corregir sus áreas de oportunidad, y que no depende de la gestión ni de que lo presione un jefe para entregar todo su trabajo en tiempo y forma.
- **Asertividad** habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás ni menospreciar la valía de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona.
- **Creatividad** capacidad o facilidad para inventar o crear.
- **Cooperación** como la acción y consecuencia de cooperar, cuya definición sería la de actuar de manera conjunta con una u otras personas para alcanzar un propósito común.

- **Participación** proceso democrático que implica el compromiso individual y colectivo para conseguir la transformación del entorno, en busca del interés general.

### CAPÍTULO III – METODOLOGÍA

A nivel metodológico esta investigación se ha realizado bajo el enfoque cuantitativo, la cual se encuentra plenamente justificada y se usó para comprender los comportamientos y la correlación entre las variables y confirmar las hipótesis planteadas o suposiciones mediante un análisis estadístico, para lo cual se utilizaron diferentes técnicas entre ellas la observación directa, no directa.

Los instrumentos para la recolección de datos fueron el cuestionario, entrevista estructurada donde se buscó establecer la relación entre las dos variables que se mencionan en la presente investigación. Para evaluar las habilidades se aplicó un cuestionario que permitió visualizar la situación actual del capital humano de la empresa.

Y para conocer el clima y desempeño laboral de la empresa, se realizó una medición mediante cuestionarios y posteriormente se presentó una propuesta de los hallazgos identificados para fortalecer las oportunidades de mejoras para la empresa.

#### 3.1 Participantes.

Todo el personal de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., de las gerencias administrativas y operativas, participó en una encuesta, de acuerdo con el detalle siguiente:

Cuadro No. 1. Nómina del Capital Humano de la Empresa Grupo Calo, S. A. de C. V

DEPARTAMENTO	POBLACIÓN	GENERO	CANTIDAD
Gerencia general	1	Mujer	1
Gerencia administrativa	4	Mujeres Hombres	2 2
Gerencia de proyectos Y operarios.	15	Mujeres Hombres	2 13
Gerencias de Recursos Humanos	5	Mujeres Hombres	2 3
Total			25

Fuente Propia

### **3.2 Instrumentos.**

Se pasaron cuatro instrumentos: el primero fue para conocer las habilidades sociales. El segundo para identificar el clima laboral. El tercero para evaluar el desempeño y por último se aplicaron entrevistas estructuradas para las jefaturas. El primer instrumento se enfocó en las habilidades sociales, el cual se aplicó a las jefaturas y colaboradores, los datos obtenidos permitieron conocer a profundidad la opinión de las variables de estudio. Los instrumentos se encuentran en anexos 1, 2 y 3. Por medio de los resultados, se comprendió el comportamiento y la correlación de las habilidades sociales y el clima laboral de la población sujeto de estudio.

Posteriormente, las respuestas fueron sistematizadas y analizadas para poder brindar áreas de mejora que robustecerán la gestión general de la empresa a fin de mejorar las habilidades sociales y el clima laboral.

### **3.3 Estrategia de análisis de datos:**

#### **Procedimiento.**

La aplicación del cuestionario se aplicó mediante página virtual gratuita Google forms la cual fue llenada para las personas que poseen cargos administrativos. Y los colaboradores que están fuera de la sede institucional, la empresa facilitó los medios tecnológicos para que fueran contestadas en su lugar de trabajo.

## **Paso 1: Elaboración y validación de los instrumentos**

- **Cuestionario**

Cada instrumento se envió por medio del enlace de Google forms, abordando las siguientes dimensiones de las habilidades sociales, clima, desempeño laboral para los colaboradores de la empresa.

- **Entrevista**

La entrevista para los gerentes se realizó en forma presencial, de acuerdo con la disponibilidad que la empresa brindó a la investigadora para pasarlo. Los aspectos considerados para la investigación fueron los que mejor se adaptaron al tipo de la empresa en estudio, se abordaron temas de habilidades sociales, clima laboral, el rendimiento laboral.

### **3.4 Habilidades sociales:**

A continuación, se detallan los aspectos tomados en cuenta en las habilidades sociales:

- **Empatía:** capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.
- **Comunicación:** es la capacidad de transmitir un mensaje causando el efecto deseado en el interlocutor. Por ejemplo, un líder de equipo que, a diferencia de otros, logró comunicar a su personal cambios profundos en la estructura organizacional sin generar resistencias o incertidumbres contraproducentes. La habilidad para comunicar es especialmente valiosa en áreas como la atención al cliente, el marketing y la gestión de recursos humanos.
- **Escucha Activa:** es la capacidad de transmitir adecuadamente un mensaje y otra es interpretar correctamente el mensaje que nos transmiten los demás tomando en cuenta no solo sus palabras, también su lenguaje no verbal y el contexto de la comunicación.

- **Negociación:** es una habilidad dinámica de alto nivel que depende en buena medida de la comunicación asertiva y de la escucha activa. La negociación como una habilidad fundamental en los negocios en posiciones estratégicas de crecimiento y gestión de crisis frente al público de interés más importante (inversores, clientes potenciales, instituciones de gobierno, etc.).
- **Liderazgo:** es la capacidad de influir en los demás y motivarlos a que tomen determinadas líneas de acción. Esta es la habilidad más importante en la gestión de equipos de alto desempeño.
- **Iniciativa:** significa que no esperamos recibir indicaciones puntuales para comenzar a adelantar nuestro trabajo o a implementar metodologías más eficientes. La iniciativa es totalmente necesaria en todas las áreas enfocadas a la innovación, búsqueda de nuevos mercados, la optimización o el desarrollo de productos y servicios. Esta habilidad es muy deseable para toda clase de proyectos en entornos (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos).
- **Autonomía:** se considera una habilidad social en el contexto laboral porque es altamente inspiradora y brinda un ejemplo claro del tipo de autogestión que se espera del resto de los empleados.
- **Cooperación:** es la acción y consecuencia de cooperar, cuya definición sería la de actuar de manera conjunta con una u otras personas para alcanzar un propósito común.
- **Participación:** proceso democrático que implica el compromiso individual y colectivo para conseguir la transformación del entorno, en busca del interés general.

Por otra parte, las dimensiones que se han elegido para determinar **el clima laboral** van acorde a la problemática que incide en el funcionamiento de la empresa se describen a continuación:

- **Claridad institucional:** porque no hay un lineamiento institucional como gerenciar los objetivos de la empresa.

A continuación, se detalla cada dimensión del clima laboral:

- **Liderazgo:** entendido como el grado en el cual los colaboradores reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.
- **Actualización profesional:** Entendido el grado de formación y desarrollo profesional, que recibe el colaborador para fortalecer o alcanzar las competencias del cargo laboral.
- **Condiciones laborales:** entendido como el grado de satisfacción en las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones (herramientas, condiciones físicas, seguridad e higiene ocupacionales).
- **Trabajo en equipo:** es la habilidad de colaborar en sinergia con otras personas, comprendiendo cómo afecta nuestro trabajo al trabajo de los demás. Por ejemplo, un empleado al que no le pesa hacer un esfuerzo para que el resto de sus compañeros puedan avanzar más rápido, y que sabe delegar y no permite que el trabajo se retrase por no confiar en las capacidades de sus colegas. Los perfiles con esta habilidad se desarrollan mucho mejor en contextos en los que el rendimiento general de un equipo es más importante que los resultados individuales.
- **Equidad:** entendido como el grado de percepción en las condiciones laborales que tienen los colaboradores, acerca de la aplicación de normativa institucional.

### 3.5 Aspectos a considerar en el clima laboral:

- **Claridad institucional:** Entender el grado en que el colaborador/a percibe la diversa transmisión de información de manera clara y oportuna para el logro de los objetivos institucionales.
- **Liderazgo:** Es el grado en el cual los colaboradores reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.
- **Actualización profesional:** La formación y desarrollo profesional, que recibe el colaborador para fortalecer o alcanzar las competencias del cargo laboral.
- **Condiciones laborales:** Son la satisfacción de las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones. (herramientas, condiciones físicas, seguridad e higiene ocupacionales)
- **Trabajo en equipo:** Es el grado de colaboración del personal para el logro de objetivos comunes con una participación organizada y en un ambiente de apoyo mutuo de los integrantes del equipo
- **Equidad:** En el entendido que es el grado de percepción en las condiciones laborales que tienen los colaboradores, acerca de la aplicación de normativa institucional.
- **Misión y visión de la empresa:** Es la percepción que los colaboradores tienen del compromiso y difusión de los valores institucionales

### 3.6 Aspectos a considerar en el desempeño laboral:

- **Orientación hacia el trabajo:** un proceso de ayuda y acompañamiento en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales que sitúen a la persona en una posición favorable ante el empleo y posibiliten el acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo.
- **Orientación en el servicio:** El servicio proactivo significa predecir los problemas de los clientes y tomar la iniciativa.
- **Orientación hacia la responsabilidad:** el hecho de que una persona sabe que no tiene tiempo que perder para realizar una actividad importante o que no ejecutara otra acción que no tenga que ver con la misión.

- **Orientación a la proactividad:** implica un enfoque de experimentación, de riesgo asociado, de búsqueda de oportunidades en las necesidades insatisfechas y el desarrollo de innovaciones radicales.

### **3.7 Aspectos a considerar en la entrevista promovida para los gerentes:**

- Políticas.
- Programas.
- Canales de comunicación.
- Planes de capacitaciones.
- Incentivos para los colaboradores.
- Procesos de inducción.
- Oportunidad de desarrollo
- Estabilidad laboral

### **Paso 2: Digitalizar el instrumento en sitio gratuito**

En esta fase, se registrarán los datos en forma digital a fin de poder registrar la información y su tabulación en forma inmediata que permitirá agilizar la validación de los datos y la seguridad de su utilización.

### **Paso 3: Imprimir resultados, analizar los resultados de acuerdo con los objetivos planteados.**

Se imprimirán los resultados de las encuestas realizadas y almacenadas en el programa, los cuales permitirán obtener los resultados en una forma rápida y transparente. El mismo sistema, tiene como ventaja, que los resultados y graficas son arrojadas por él, lo que permite transparencia en su elaboración.

### **Paso 4: Elaboración de Informe.**

Se realizará una propuesta de mejoras para fortalecer los hallazgos identificados en la investigación.

**Paso 5:** Se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis, formulación y demostración de las teorías.

Por lo consiguiente para hacer el cruce de las variables, se hará la recolección de datos numéricos y estos se fundamentará en la medición de las variables contenidas en las hipótesis, llevando a cabo los procedimientos estandarizados y aceptados según las formula científica seleccionada y con base a la medición numérica y el análisis estadístico se establecerá los patrones de comportamiento a fin de probar las teorías.

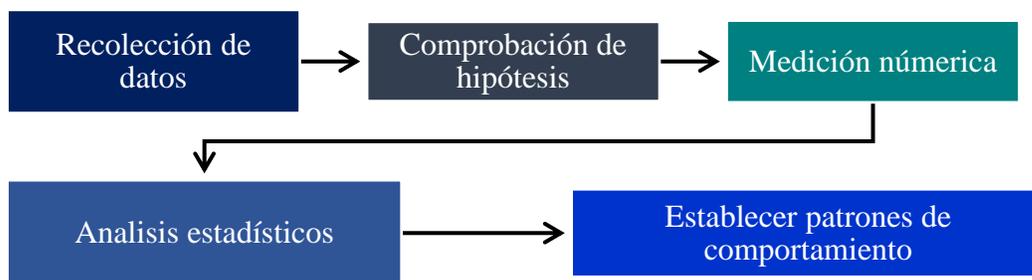


Figura 2: fuente propia. Datos sustraídos de Roberto Sampiere Hernández, investigación cuantitativa, México D.F.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente apartado, se ha integrado los resultados de los cuatro cuestionarios respondidos por el personal administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S. A. de C.V. los cuales ayudaron a recopilar la percepción colectiva e individual sobre la incidencia de las habilidades sociales en el clima organizacional y el desempeño laboral de la misma. Y una entrevista aplicada a las tres gerencias que dirigen la empresa en comento.

Se elaboró para ello cuatro instrumentos cuyo tema central se enfocó en las habilidades sociales, clima y desempeño laboral las cuales fueron aplicadas a 25 colaboradores del área operativa y administrativa. Así mismo, se elaboró una entrevista dirigida a las jefaturas siendo un total de 3 entrevistados, en aras de presentar acciones puntuales para la implementación de propuestas factibles y beneficiosas para la población meta en la empresa.

Mediante estos instrumentos se dará respuesta a la pregunta de estudio:

¿En qué sentido las habilidades sociales inciden en el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa constructora Grupo Calo, S.A. de C.V.? esta pregunta a su vez buscó marcar un precedente para las empresas constructoras de El Salvador a favor de la población contratada que son pieza importante en la evolución y transformación de las compañías y estas a la vez brindan oportunidades para lo cual se esperan que estos empleos sean dignos para este sector propiciando ambientes amigables y humanizados tanto para el personal interno como externo de la compañía.

Para tal efecto, el establecer un estudio de esta índole, permitió identificar la importancia de las relaciones humanas en aquellos sectores que el trabajo ordinario es agotador, mecánico y sobre todo físico.

Para la industria de la construcción y en el caso particular de la empresa Grupo CALO, S.A. de C. V., es un reto de mejora continua en propiciar una selección del capital humano con enfoque de derecho integral el cual será un factor diferenciador entre las demás empresas que se dedican este rubro. El procedimiento que se utilizó para analizar la información recabada se desarrolló de la siguiente manera:

- Clasificación de las respuestas.
- Tabulación de la Información.
- Tabla de resultados.
- Gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación de resultados Mediante herramientas como Excel y Word que

permitieron obtener información ordenada. La información obtenida de estos resultados se utilizó para las propuestas de mejora de los colaboradores en general.

A continuación, se detallan la obtención y la tabulación de datos, recolectados de los cuatro instrumentos de la presente investigación la cual se desarrolló de manera directa y dirigida al personal administrativo, operativo. Y una entrevista estructurada a los gerentes generales de la empresa. Las preguntas de cada cuestionario que se realizaron han sido con la finalidad de obtener información sobre el comportamiento de las habilidades sociales y su inferencia en el quehacer del clima y desempeño laboral de los colaboradores los cuales se muestra en el siguiente apartado. De igual forma la entrevista realizada a los gerentes (3) se logró advertir el comportamiento de dichas habilidades en el ambiente laboral, habiendo obtenido los resultados que se presentan posteriormente.

#### 4.1 Descripción e interpretación de los resultados de las habilidades sociales, desarrollando el análisis de los siguientes comportamientos.

El cuestionario de habilidades sociales consta de nueve comportamiento y cuatro preguntas en cada uno de ellos. La duración para desarrollar esta prueba fue de aproximadamente de 20 minutos, aplicándosele a 25 trabajadores que laboran en la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., utilizando la escala de medición Chi Experimental considerando las respuestas que pueden entregar ante cada afirmación. A continuación, se detallan las interpretaciones del primer cuestionario de las Habilidades Sociales.

### HABILIDADES SOCIALES

**1- EMPATIA:** demuestra que hay una intención por entender y comprender lo que está manifestando

**Tabla No. 1** comportamiento 1.1

**Comportamiento 1.1:** demuestra que hay una intención por entender y comprender lo que está manifestando su compañero (a).

VALORES	frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	0	0.0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

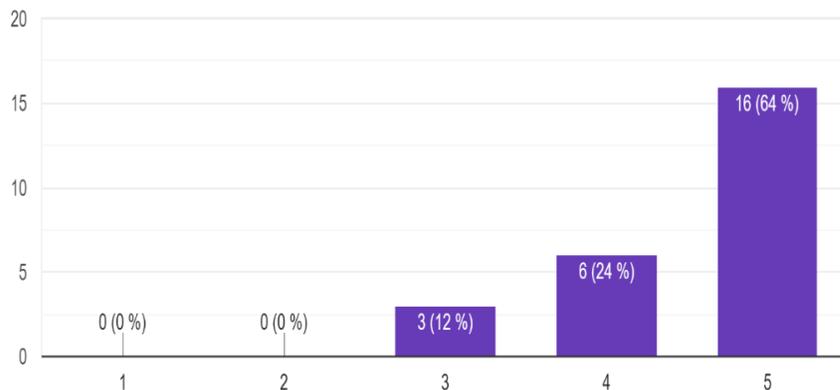


Gráfico N°1: comportamiento 1 empatía  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

El 64% del personal posee un alto nivel de entendimiento y comprensión a sus compañeros (as), notándose que están en la misma sintonía en el ámbito laboral reflejándose que más de la mitad de la población presenta un nivel alto, la cuarta parte de la población presenta un nivel medio 24%. Por último, más de la décima 12% tienen puntuación baja. Lo que quiere decir, es que en la gran mayoría de la población presenta capacidad de apoyo entre ellos mismo en la cual lo hacen notar dentro de la jornada laboral y solamente algunos de ellos pueden tener habilidades de comunicación en determinados contextos y la puntuación baja indica dificultad para desenvolverse sin que estos sean incidente en el desarrollo de las funciones.

**Tabla No. 2** comportamiento 1

**Comportamiento 1.2** escucha activa y sin prejuicios

VALORES	frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	0	0.0	0%
A VECES	4	0.16	4%
CASI SIEMPRE	7	0.28	7%
SIEMPRE	14	0.56	14%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

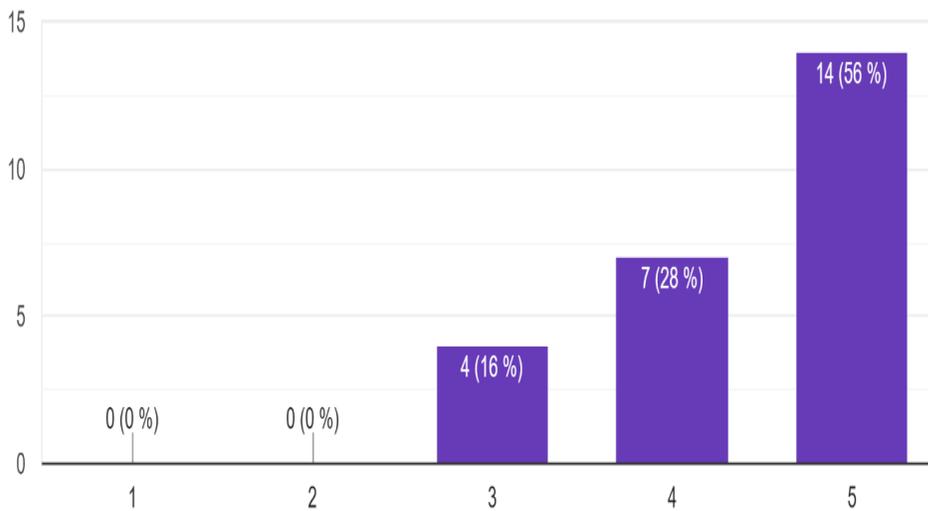


Gráfico N°2: comportamiento 1 empatía

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de Campo

## Análisis e interpretación

En los resultados se destaca que el 56% de los colaboradores de la empresa posee una comunicación basada en una escucha abierta y asertiva la facilidad de tener una escucha abierta y asertiva ante la cual permite aceptar las diferencias entre los pares e incluso son capaces de cambiar parecer para aprender de los demás. Por ejemplo: en reuniones, en una exposición o a su vez en el ambiente de rutina y/o en lugares oficiales, mientras que al tener puntuación media se refiere que los individuos pueden tener habilidades de comunicación en determinados contextos. Mientras que el 28% se muestran ambivalentes ante la proactividad mediante la escucha activa.

**Tabla No. 3** comportamiento 1.3

**Comportamiento 1.3:** respeta las ideas de sus pares para sacar adelante el trabajo en equipo.

VALORES	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	12	0.48	48%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia.

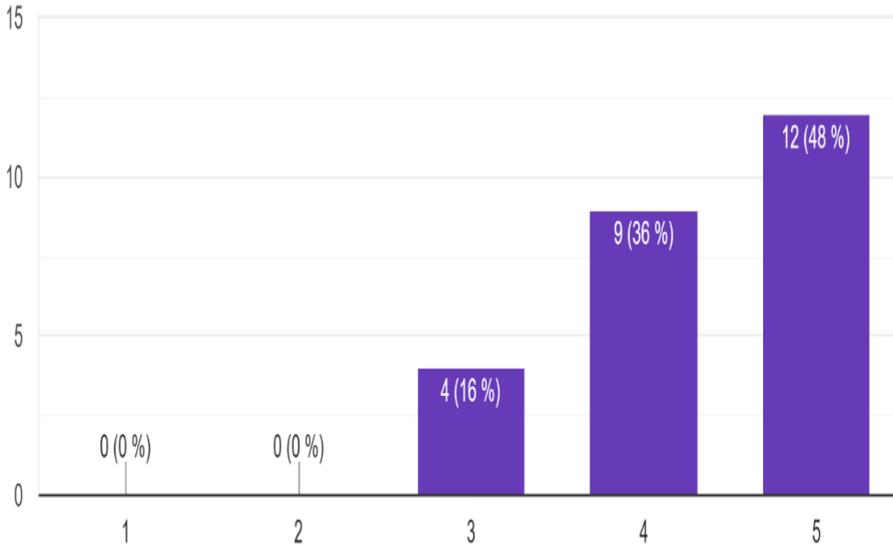


Gráfico N°3: comportamiento 1 empatía  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de Campo

**Análisis e interpretación**

Según resultados, se observa que el 48% de los colaboradores de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., reflejan tener respeto entre ellos permitiéndose mantener un buen ambiente laboral, mientras que el 36% casi siempre se muestran con disponibilidad de respetar las ideas de los demás en aras de sacar adelante el objetivo meta de sus funciones, el resto de los colaboradores que es una minoría 16% a veces lo consideran pertinente escuchar opiniones a para lograr un buen desempeño en sus tareas diarias.

**Tabla No. 4** comportamiento 1.4

Comportamiento 1.4: defiende a una persona que está siendo víctima de una injusticia.

VALORES	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	15	0.60	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

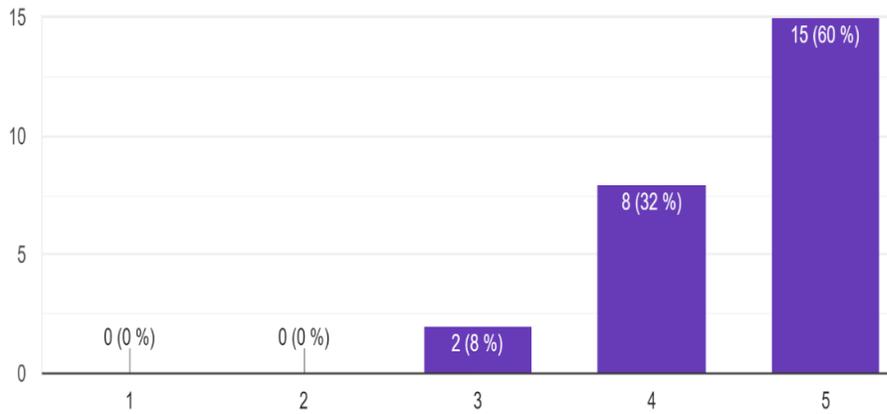


Gráfico N°4: comportamiento 1 empatía

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

El 60% presenta un nivel alto; es decir, reflejan la expresión de conductas asertivas frente a desconocidos a las defensas de sus derechos evidenciándose que más de la mitad tiene la capacidad de defenderse en las relaciones colectivas reflejando de esta manera la importancia en el actuar en el ambiente laboral. Se pudo observar que los colaboradores de la empresa se apoyan al realizar el trabajo. Asimismo, el 32% se muestra dispuesto en brindarse confianza y seguridad en la compañía. En una escala mínima prefieren mantenerse al margen ante una circunstancia injusta en sus derechos.

**2- COMUNICACIÓN ASERTIVA:** la comunicación asertiva implica la capacidad de expresarse de manera directa y clara, evitando ambigüedades o mensajes confusos. Las personas asertivas eligen sus palabras cuidadosamente y se aseguran de que su mensaje sea comprensible para los demás.

**Tabla No. 5** comportamiento 2

**Comportamiento 2.1: a la hora de expresar tu opinión, puede parecer sumiso, pero, sabe que no lo es.**

VALORES	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
NUNCA	3	0.12	12%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	10	0.40	40%
SIEMPRE	7	0.28	28%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

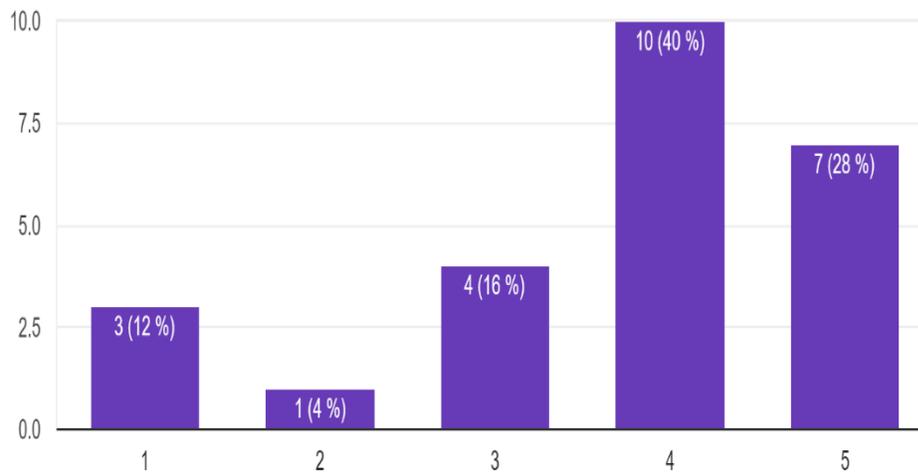


Gráfico N°6: comportamiento 2 comunicación asertiva  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

En esta habilidad de comunicación asertiva se puede observar que el 40% admite que casi siempre se muestran sumiso a la hora de expresar la opinión ante los demás. No obstante, el 28% de los colaboradores infieren mostrarse de esa manera para evitar conflictos. Un porcentaje mínimo del 16% refiere que a veces se consideran con esa actitud mientras que el 12 % nunca se han sentido inhibidos ante los escenarios que han enfrentado en la empresa y el 4 % casi nunca se han mostrado sumiso. En conclusión, la mayoría del personal no considera mostrarse sumiso a la hora de expresarse en una determinada situación en el ambiente laboral.

**Tabla No. 6** comportamiento 2

**Comportamiento 2.2: elige siempre un buen momento para decir lo que siente en el ámbito laboral.**

VALORES	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	5	0.20	20%
CASI SIEMPRE	11	0.44	44%
SIEMPRE	9	0.36	36%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

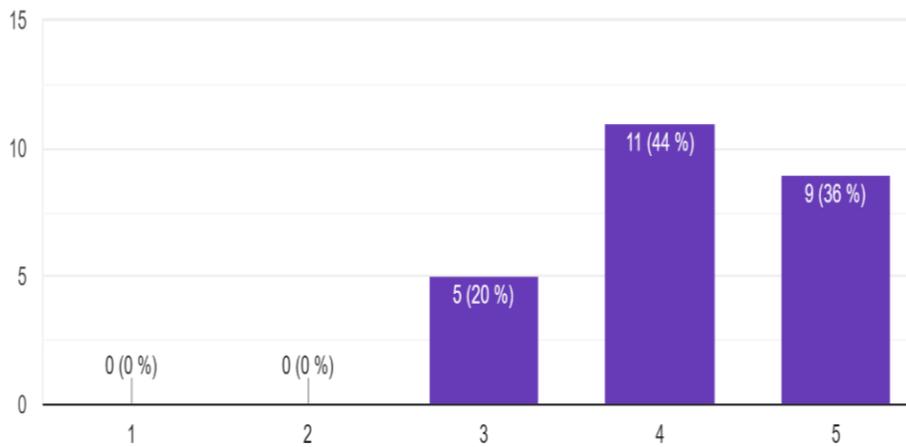


Gráfico N°7: comportamiento 2 comunicación asertiva

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

En lo que se refiere a la libertad de elegir espacios oportunos para poder desahogarse, se confirma que 36% de los colaboradores saben en qué momento pueden expresarse, mientras que el 44% casi siempre suele hacerlo en manifestar cualquier imprevisto que suceda durante la jornada laboral. Por último, el 20% a veces consideran que pueden emitir sus opiniones ya que mantienen comunicación fluida entre ellos.

**Tabla N° 7** comportamiento 2

Comportamiento 2.3: **sabe utilizar un lenguaje adecuado para establecer límites.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	10	0.4	40%
SIEMPRE	12	0.48	48%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

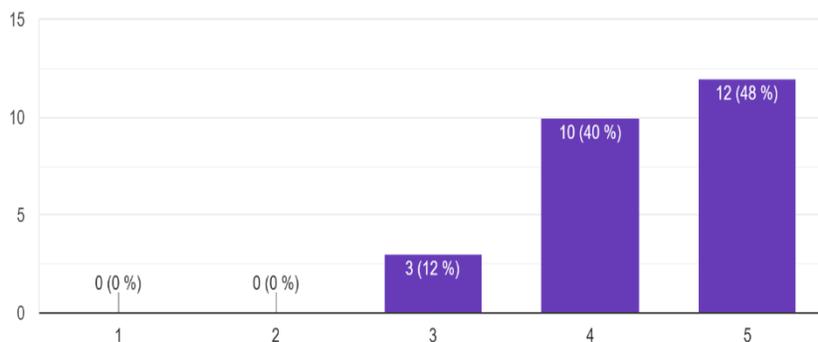


Gráfico N°8: comportamiento 2 comunicación asertiva

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Según se evidencia que el 48% de los colaboradores de la compañía poseen una línea de comunicación adecuada en la cual les permite poner límites ante situaciones que se les presenta. El 40% aduce tener la confianza para hacer saber a los demás lo que les corresponde hacer. El 12% es impulsado por los demás para poder establecer sus límites en su jornada laboral. En conclusión, más de la cuarta parte de la población presenta un nivel alto, reflejando un lenguaje asertivo a la hora de expresar lo negativo o desacuerdo, mientras que un porcentaje mínimo de la población presenta dificultad a la hora de exponer en ocasiones sus disconformidades.

**Tabla N° 8** comportamiento 2

Comportamiento 2.4: **muestra flexibilidad para mostrar acuerdos.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	15	0.6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

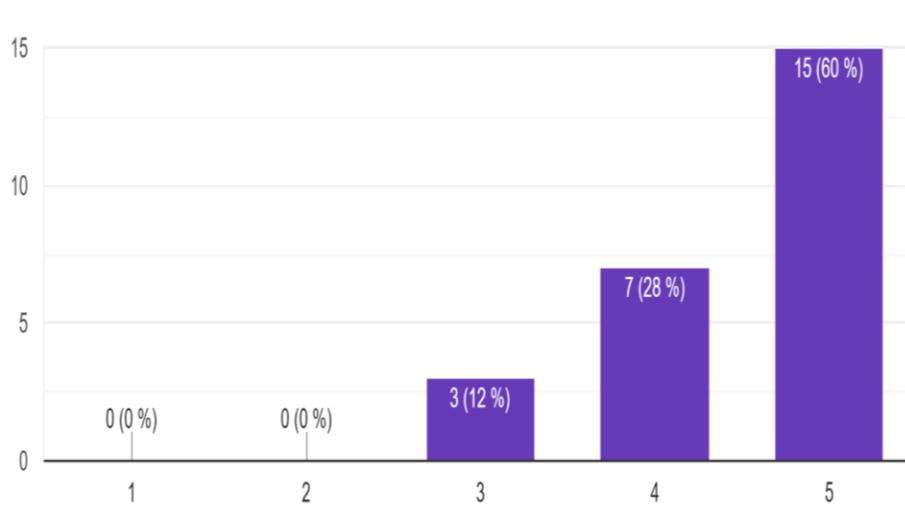


Gráfico N° 9: comportamiento 2 comunicación asertiva  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Más de la mitad de los colaboradores de la empresa Grupo Calo presenta un nivel alto es decir que el 60%, muestran flexibilidad de mostrar acuerdos ante cualquier situación incómoda que se les presente con sus compañeros de trabajo o jefaturas. Mientras que un nivel medio 28% indicaría que valoraría en qué circunstancias pueden o no negociar acuerdos entre ellos y un 12% infieren que a veces podrían negociar según sea el caso. En conclusión, los empleados de la empresa muestran capacidad para mostrarse flexibles ante diferentes escenarios que tengan oportunidad de negociar acuerdos entre ellos y las gerencias.

**3-ESCUCHA ACTIVA:** es la habilidad de transmitir adecuadamente un mensaje y otra es interpretar correctamente el mensaje que nos transmiten los demás tomando en cuenta no solo sus palabras, también su lenguaje no verbal y el contexto de la comunicación.

**Tabla No. 9** comportamiento 3

Comportamiento 3.1: controla sus emociones y presta atención de lo que su interlocutor le está comentando.

INDICES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	5	0.2	20%
CASI SIEMPRE	4	0.16	16%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia

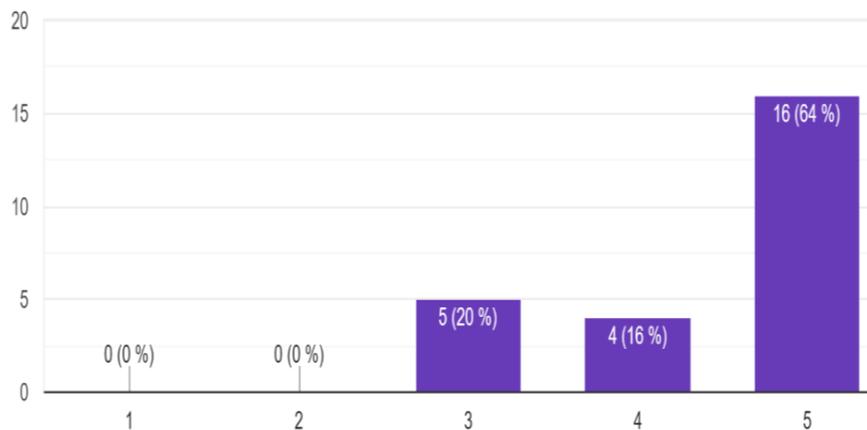


Gráfico N°11: comportamiento 3 escucha activa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Los colaboradores de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. son capaces de controlar sus emociones en el ambiente laboral para tener mejor comunicación con sus pares y jefaturas evidenciándose que el 64% muestran actitud favorable ante el que hacer en la jornada laboral. Mientras que un 20 % juegan un papel básico en las reacciones emocionales. A su vez el 16% mantiene comunicación algunas veces con los demás de acuerdo con el intercambio de interacciones básicas. En conclusión, el personal de la empresa presenta capacidad para enfrentar de forma asertiva su temperamento y emociones derivando a una comunicación abierta y segura entre ellos.

**Tabla No. 10** comportamiento 3

**Comportamiento 3.2: controla sus emociones y presta atención de lo que su interlocutor le está comentando.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	4	0.16	4%
A VECES	1	0.16	4%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

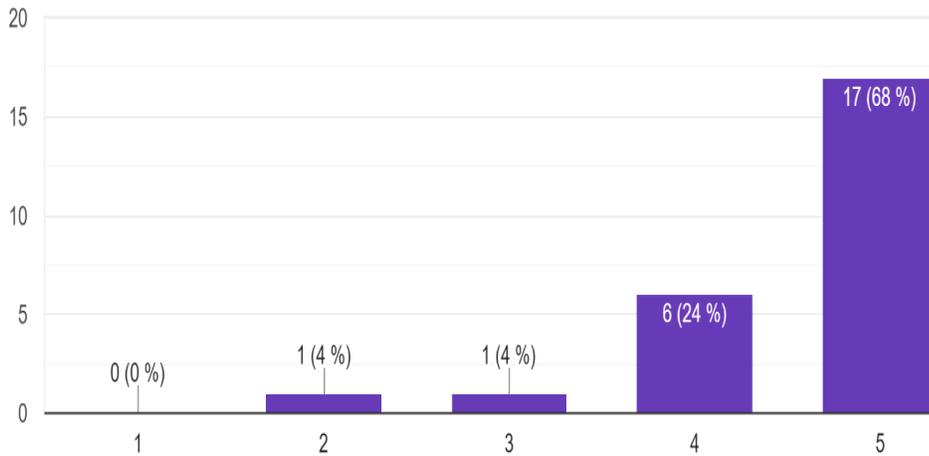


Gráfico N°12: comportamiento 3 escucha activa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Los colaboradores de la empresa más de la mitad reflejada en un 68% controla sus emociones y presta atención de lo que su interlocutor le está comentando, No así, el 24% quienes infieren que casi siempre consideran mantenerse estables ante eventos que suceden en el ambiente laboral y poseen escucha atenta de sus pares y jefaturas. Mientras que el 4% a veces se muestran, con dicha capacidad. En conclusión, el personal de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. presentan capacidad para mantenerse estables sin generar alteraciones en la dinámica laboral y mantienen una escucha activa ante las opiniones entre ellos y jefatura.

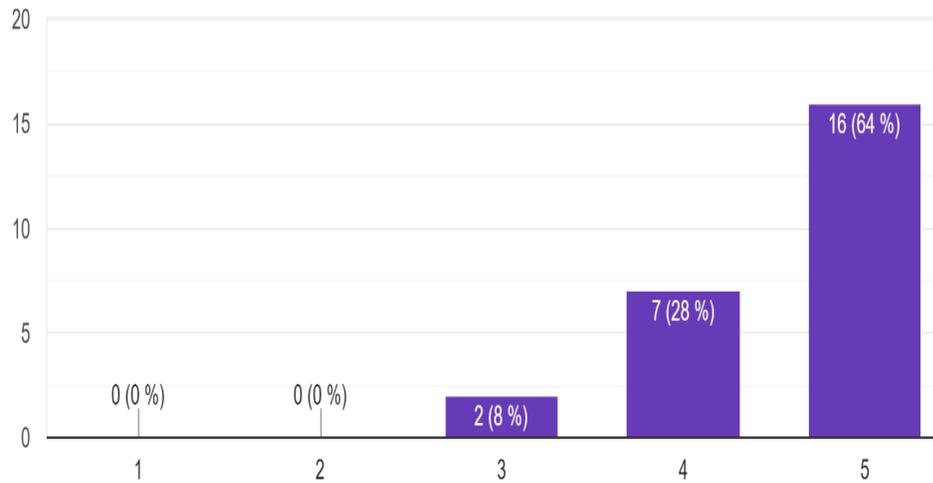
**Tabla No. 11** comportamiento 3

**Comportamiento 3.3: está atento-a en escuchar la opinión de los demás, aunque no esté de acuerdo con lo que piensa.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°13: comportamiento 3 escucha activa**

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

El personal de la empresa constructora muestra interés de la opinión de los demás ya que el 64% siempre están alertos para escuchar a sus pares, el 28% casi siempre están pendiente de sus pares y el 8% a veces se interesa de lo que conversan los demás. En consecuencia, la empresa Calo, S.A. de C.V. los colaboradores están está atento-a en escuchar la opinión de los demás, aunque no esté de acuerdo con lo que piensa.

**Tabla N° 12** comportamiento 3

**Comportamiento 3.4: se mantiene pendiente de las señales de sus compañeros ante los desafíos que suceden en el ambiente laboral.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	10	0.4	40%
SIEMPRE	13	0.52	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

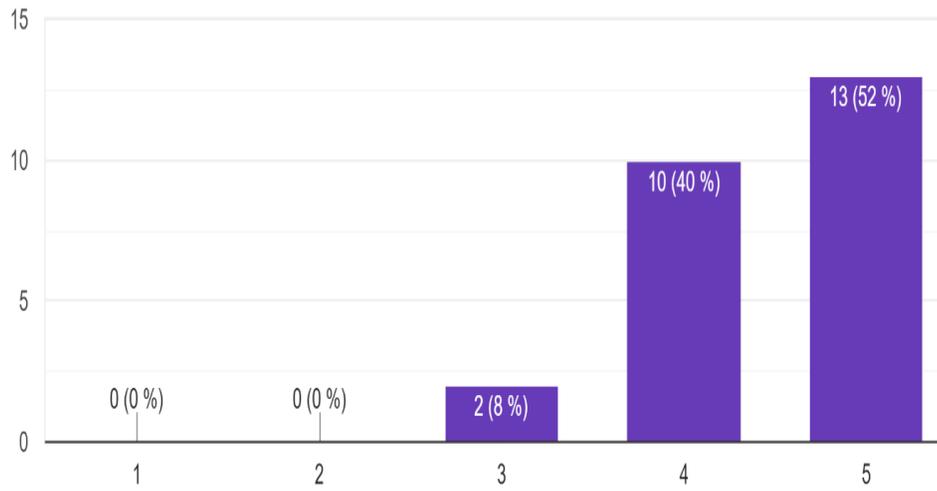


Gráfico N°14: comportamiento 3 escucha activa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Es evidente que más de la mitad de los colaboradores están alertos ante los acontecimientos que puedan sucederles y fomentan el compañerismo a fin de mantenerse cuidándose unos con otros en consecuencia el 52% se mantienen comunicados y alertos ante un escenario fortuito que suceda en la empresa. El 40% prefiere mantenerse a la distancia de lo que pueda ocurrirles a sus pares. Un 8% aunque es mínima la percepción prefieren no vincularse o mantenerse al margen de cualquier situación que le suceden.

**4-NEGOCIACIÓN: es una habilidad dinámica de alto nivel que depende en buena medida de la comunicación asertiva y de la escucha activa.**

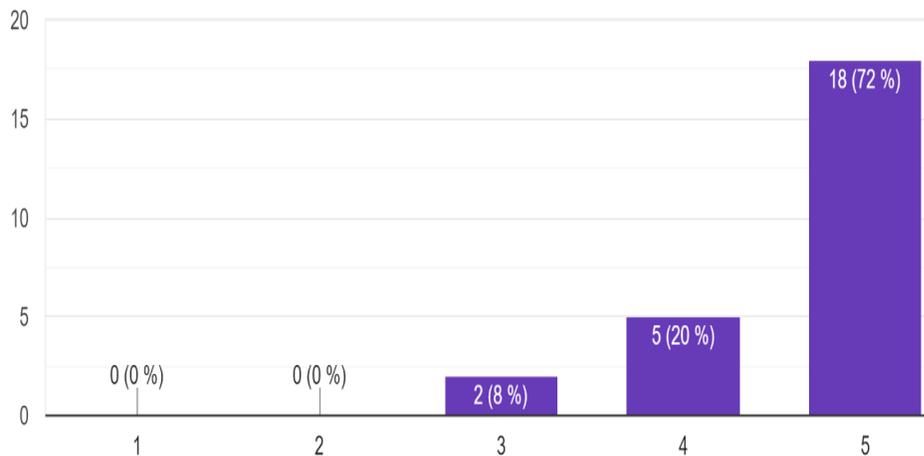
**Tabla No. 13** comportamiento 4

**Comportamiento 4.1: adopta las medidas necesarias para evitar implicaciones a la empresa con la competencia.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	5	0.2	20%
SIEMPRE	18	0.72	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°16:** comportamiento 4 negociación

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

Según los colaboradores de la empresa constructora Calo, S.A. de C.V., resguardan la información de la empresa sin divulgar lo que sucede en ella, así como manejan con reserva la información de. Salarios, pagos de bonos, horas extras y/o contratos de la empresa entre otros. Razón por la cual el 72% mantiene lealtad a la empresa constructora y a sus dirigentes. Sin embargo, el 20% aduce evitar problemas por lo que evitan de mencionar el que hacer de la compañía o cualquier información sobre esta. Por otro lado, en la escala mínima, el 8% de los colaboradores, consideran que a veces se adopta las medidas necesarias para evitar implicaciones a la empresa con la competencia.

**Tabla N° 14** comportamiento 4.2

### **Comportamiento 4.2: busca alianzas estratégicas que armonicen alternativas de crecimiento a la empresa.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	5	0.2	20%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

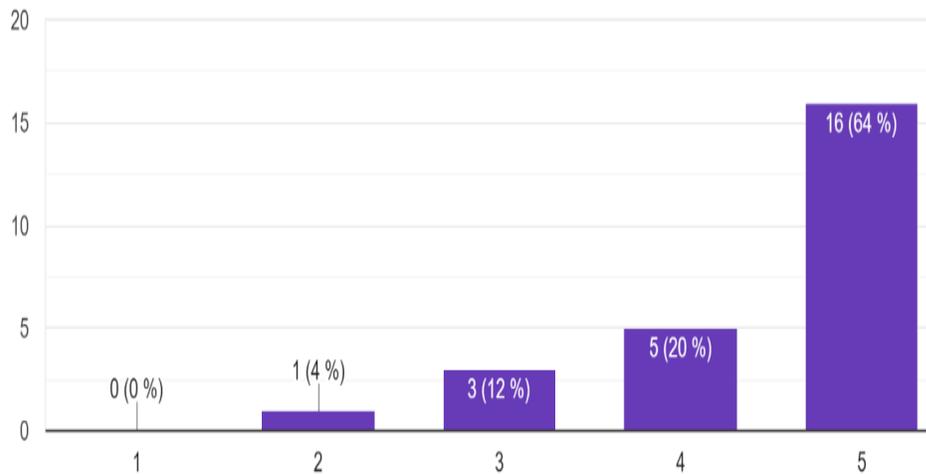


Gráfico N°17: comportamiento 4 negociación  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

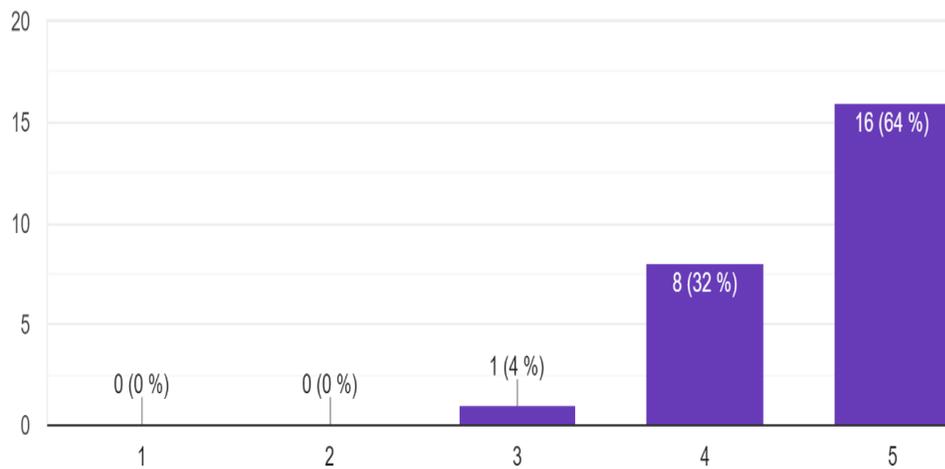
El personal operativo de la empresa es conocedor de la importancia de las alianzas para el crecimiento y desarrollo de la empresa ya que el 64% están siempre atentos para armonizar su desempeño en aras de establecer vínculos estratégicos con otras empresas para competir con la mejor oferta al mercado de la construcción. El 20% cas siempre está en la búsqueda de establecer convenios con otras instituciones. El 12 % aduce ser indiferente con estas alianzas y el 4% en su efecto es mínimo el que infiere que casi nunca busca estos tipos de contacto.

**Tabla N° 15** comportamiento 4

**Comportamiento 4.3: se muestra asertivo ante un nuevo puesto dentro de la empresa.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia



**Gráfico N°18: comportamiento 4 negociación**  
**Elaborado por:** la investigadora  
**Fuente:** investigación de campo

## **Análisis e interpretación**

Del personal Administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S. A. de C. V., más de la mitad de la población es decir el 64% siempre están abierto ante una posibilidad de ascenso dentro de la empresa, el 32% casi siempre consideran tener la capacidad de escalar a otro puesto, mientras que la minoría del 4% a veces lo han valorado en tener alternativa de crecimiento en la compañía.

**Tabla No. 16** comportamiento 4

**Comportamiento 4.4: deja a un lado las emociones y se basa en el diálogo según la agenda planificada de la jornada laboral.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

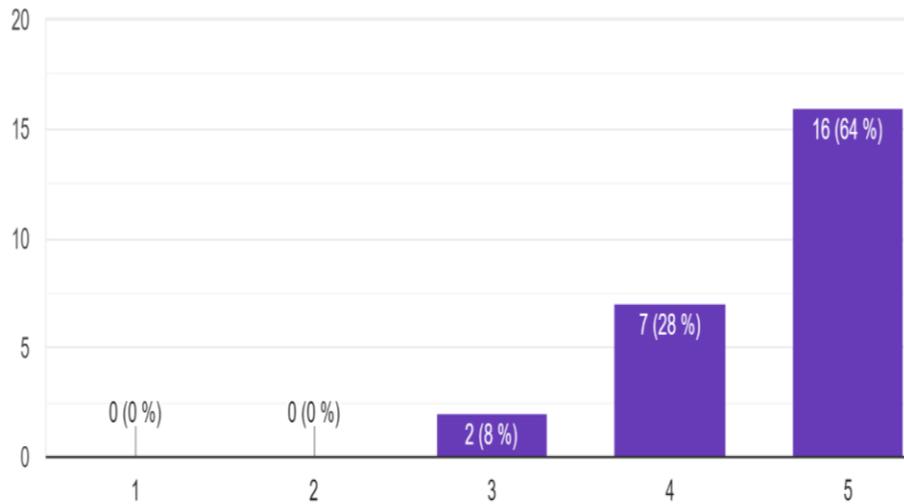


Gráfico N°19: comportamiento 4 negociación  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

El personal de la empresa constructora muestra su profesionalismo a la hora de establecer líneas de trabajo. El 64% siempre deja a un lado sus emociones (enojo, risa etc.) y se enfocan en dialogar para cumplir la agenda que demanda cada proyecto, mostrando seriedad y actitud positiva y así logran cumplir los objetivos metas de la jornada laboral. El 28% infieren que casi siempre están en la disposición de comunicarse con los demás para lo planificado del día y esto dependerá el estado anímico en el cual se encuentren. La minoría que es el 8% asegura que a veces valorando que cada uno de ellos conoce las actividades que deben realizar en cada jornada laboral.

**5 LIDERAZGO:** entendido como el grado en el cual los colaboradores reciben apoyo y orientación de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.

**Tabla No. 17** comportamiento 5

**Comportamiento 5.1: antepone su pensamiento crítico sobre los diversos desafíos de la empresa.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	15	0.6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

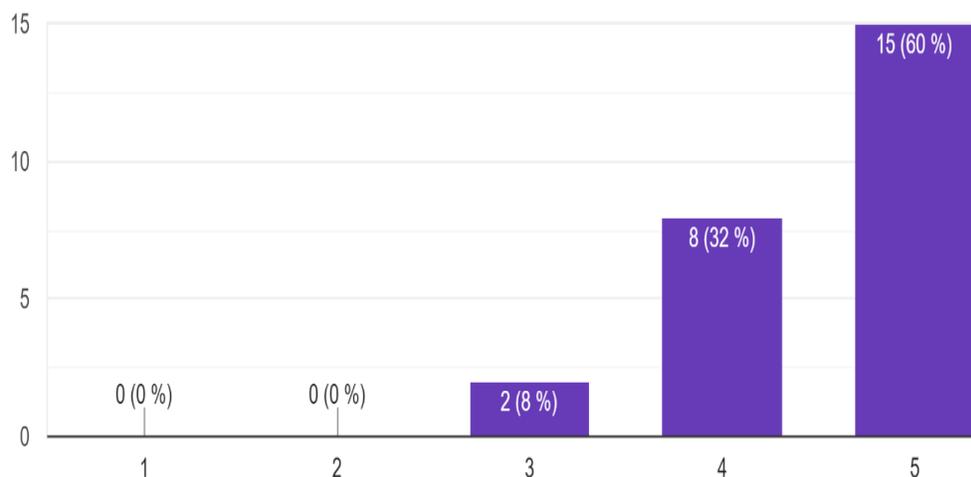


Gráfico N°21: comportamiento 5 liderazgos

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## **Análisis e interpretación**

Los colaboradores de la empresa en mención tienen la habilidad necesaria para discernir los momentos de crisis de la constructora notándose que el 60% muestra la madurez en un escenario de desventaja de la empresa. Sin embargo, el 32% casi siempre suele hacerlo, debido que les preocupa el riesgo de su empleo. En una minoría del 8% aduce que ocasionalmente suelen tener las capacidades de poder plasmar alternativas que tengan ventaja para la compañía.

**Tabla No. 18** comportamiento 5.2

**Comportamiento 5.2: plantea estrategia que permitan cumplir las metas y optimizar recurso de la empresa.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	4	0.16	16%
SIEMPRE	20	0.8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

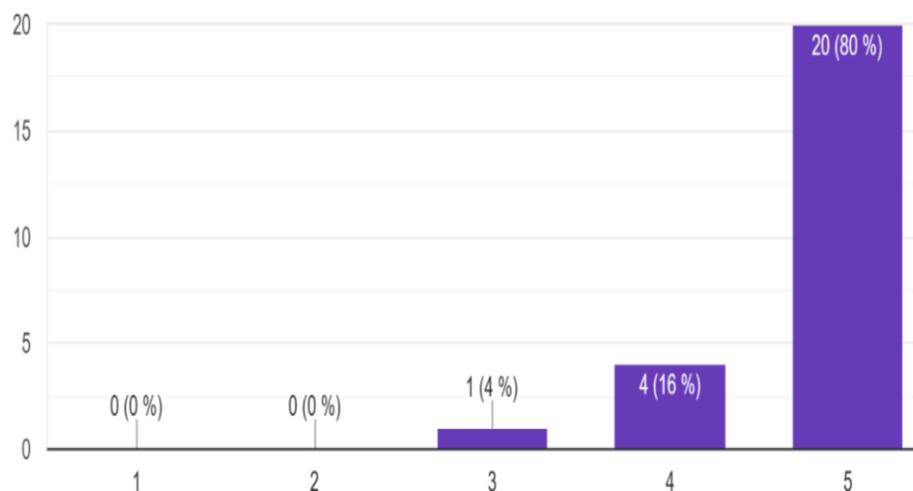


Gráfico N°22: comportamiento 5 liderazgos

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Del personal Administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. más de la mitad de la población presenta un nivel alto del 80% es decir que siempre plantea estrategia que permitan cumplir las metas y optimizar recurso de la empresa, la tercera parte de la población reflejada en el 16% casi siempre intervienen en el que hacer laboral para lograr los objetivos metas en la jornada laboral y una minoría del 4%, algunas veces suelen manifestar planteamientos favorables que incidan en mejoras del desarrollo de las funciones.

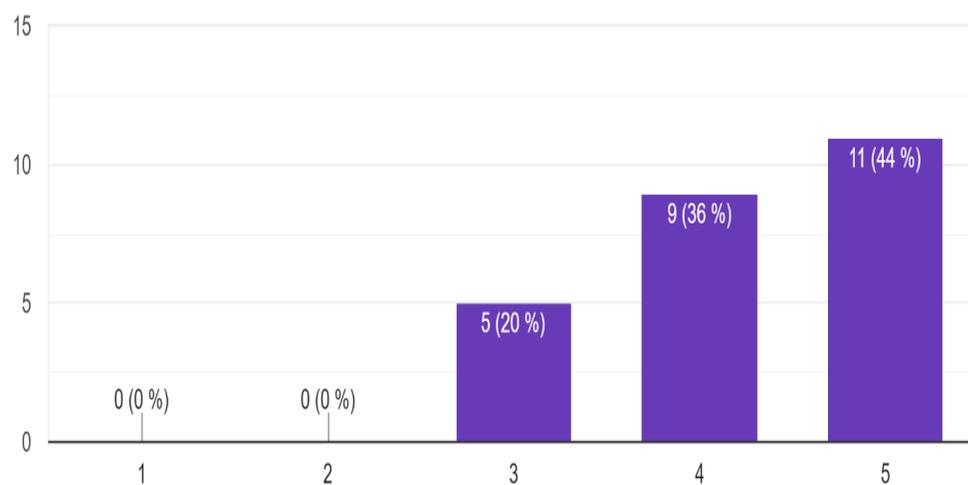
**Tabla No. 19** comportamiento 5

**Comportamiento 5.3: trata de mantener un ambiente saludable que beneficie el bienestar de sus compañeros.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	5	0.2	20%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	11	0.44	44%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°22: comportamiento 5 liderazgo**

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

Del personal administrativo y operativo de la empresa el 44% siempre trata de mantener un ambiente saludable de beneficio de sus pares, el 36% casi siempre se esmeran por propiciar conversaciones motivadoras es decir mantener buenas relaciones con sus pares y jefatura. Y un porcentaje del 20% presenta puntuación baja indicando que a veces logran establecer un clima de confortable entre sus pares. En conclusión, se advierte que el personal evaluado posee un nivel alto de contribuir a un ambiente sano de convivencia entre ellos.

**Tabla No. 20** comportamiento 5

**Comportamiento 5.4: se muestra con buen humor y atento ante cualquier evento que sucede en la empresa.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	5	0.2	20%
SIEMPRE	18	0.72	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

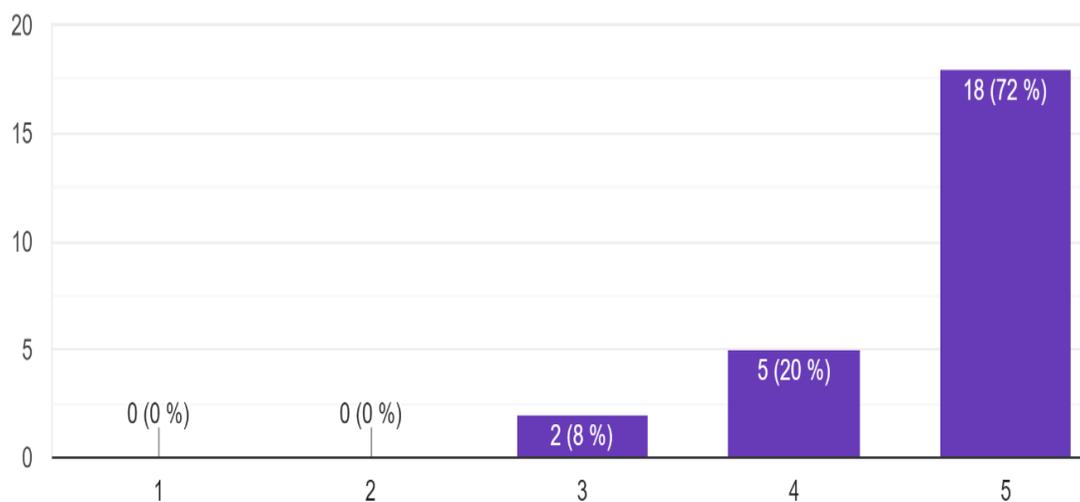


Gráfico N°23: comportamiento 5 liderazgos  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

La población encuestada presenta un 72% manifestando que siempre muestran buen humor en la dinámica cotidiana con sus pares, el 20% casi siempre están atentos y con muestra de actitud positiva y genuina en la convivencia laboral, por último, el 8% menos de la décima parte del personal en estudio consideran que a veces se muestran con tal comportamiento dentro de la empresa.

6- **INICIATIVA:** significa que no esperamos recibir indicaciones puntuales para comenzar a adelantar nuestro trabajo o a implementar metodologías más eficientes. La iniciativa es totalmente necesaria en todas las áreas enfocadas a la innovación, búsqueda de nuevos mercados, la optimización o el desarrollo de productos y servicios.

**Tabla No. 21** comportamiento 6

**Comportamiento 6.1: se incorpora de manera voluntaria en apoyar a sus compañeros a fin de cumplir la meta.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	4	0.16	16%
SIEMPRE	19	0.76	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia

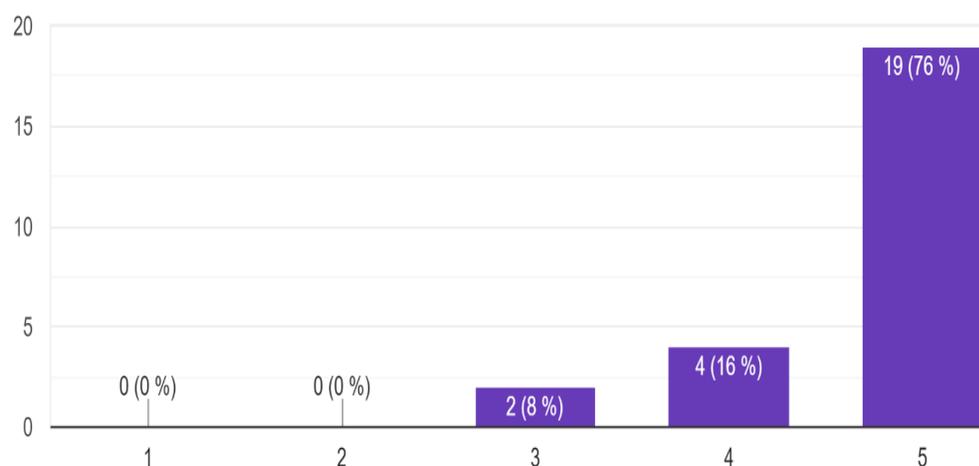


Gráfico N°25: comportamiento 6 iniciativa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Los colaboradores de la empresa constructora Calo, S.A. de C.V., el 76% consideran que siempre se incorporan de manera voluntaria en apoyar a sus compañeros es decir que el personal está consciente que el ayudar a los demás en un momento crítico de la jornada laboral contribuirá al cumplimiento de sus metas según sea la condición en la cual se encuentren en ese momento. Un 16% se refleja que casi siempre están pendientes en intervenir según sea el caso y 8% el cual es una minoría aduce que a veces se han comprometidos en apoyar a los demás en sus jornadas laboral.

**Tabla No. 22** comportamiento 6

**Comportamiento 6.2: busca realizar actividades que favorezcan el bienestar de los compañeros.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	2	0.08	8%
SIEMPRE	19	0.76	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

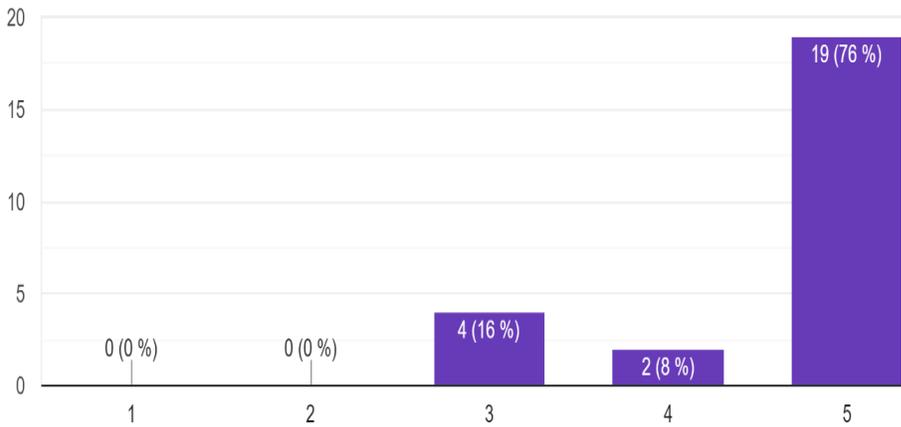


Gráfico N°26: comportamiento 6 iniciativa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Para el personal administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., de acuerdo a lo que se observó buen ambiente laboral, debido que los trabajadores buscan la manera de establecer actividades lúdicas en sus tiempos libres sin descuidarse de sus funciones (jugar fútbol, juego de mesa entre otras) y que son fomentadas por la dirección de la empresa, de acuerdo a conversaciones sostenidas previa a pasar los instrumentos de evaluación y esto, les permite conocer mejor y crear vínculos más estrechos entre ellos. El 8% aduce que casi siempre están a la expectativa de activarse en algún juego que les favorezca. Sin embargo, un porcentaje del 16% refiere que algunas veces prefieren mantenerse al margen y dedicarse a sus propios intereses. En conclusión, el grupo de colaboradores de la empresa tienen la libertad de poder elegir sus propios espacios de recreación y así mantenerse con buena salud mental en el ambiente laboral.

**Tabla No. 23** comportamiento 6

**Comportamiento 6.3:** Propone estrategias para crear feedback (refrescar) el ambiente laboral.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	11	0.44	44%
SIEMPRE	11	0.44	44%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

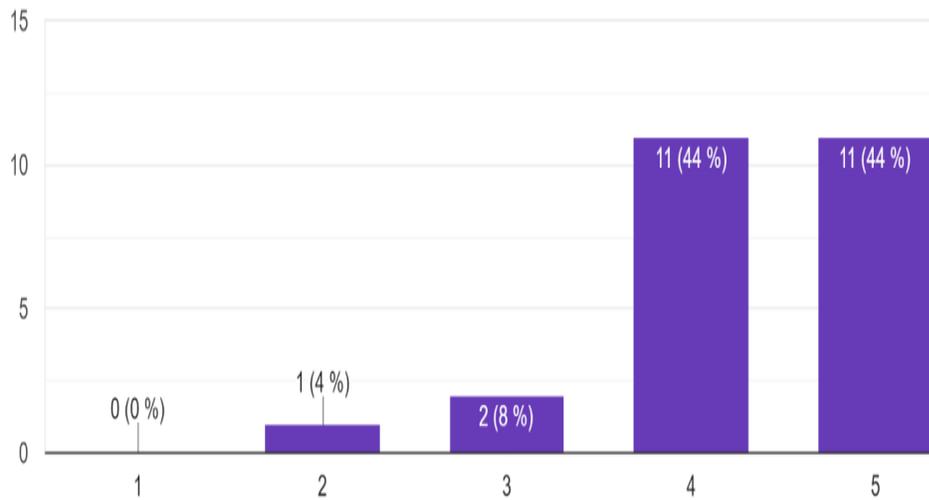


Gráfico N°27: comportamiento 6 iniciativa

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

El personal de la empresa constructora, manifestaron en conversaciones mientras se pasaban los instrumentos, que siempre están dispuestos para o apoyar a sus compañeros de trabajo, siempre y cuando no perjudique las horas laborales. Además, como se observa en el cuadro anterior, que el 44% se siente comprometido con los demás en facilitarles orientación según sea el caso. El 8% algunas veces toman la iniciativa en ayudar a otros. Y el 4% el cual es una minoría prefiere mantenerse distante.

**Tabla No. 24** comportamiento 6

**Comportamiento 6.4: está atento-a para proponer solución cuando suceden desafíos en la empresa.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	5	0.2	20%
CASI SIEMPRE	4	0.16	16%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

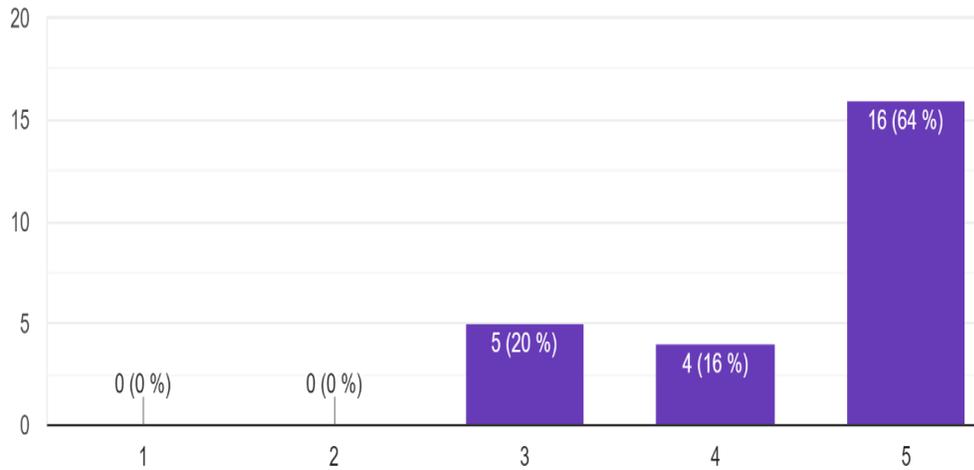


Gráfico N°28: comportamiento 6 iniciativa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

Para la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., los colaboradores tanto administrativo como operativo poseen un nivel alto de arraigo hacia dicha organización, ya que el 64% admite reaccionar de manera favorable en caso de que la institución presentara alguna situación fortuita, como, por ejemplo: comprensión cuando no pagan en el día estipulado por no tener liquidez. El 16% prefiere mantenerse en un ambiente de confort sin proponer alguna estrategia para solventar el inconveniente. El 20% infiere que algunas podrían estar alertos ante una crisis y apoyar a la empresa.

**7- AUTONOMÍA:** se considera una habilidad social en el contexto laboral porque es altamente inspiradora y brinda un ejemplo claro del tipo de autogestión que se espera del resto de los empleados.

**Tabla No. 25** comportamiento 7

Comportamiento 7.1: tiene la libertad de poder negociar su tiempo laboral cuando se me presenta una emergencia.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	2	0.08	8%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	12	0.48	48%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

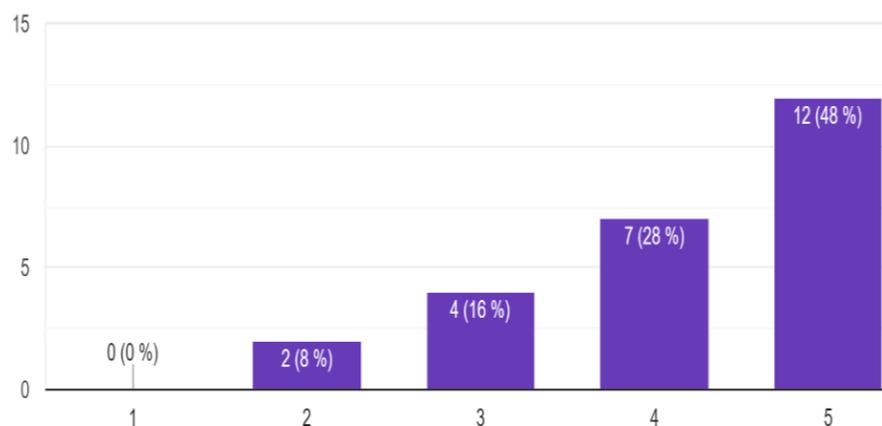


Gráfico N°30: comportamiento 7 autonomía

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## **Análisis e interpretación**

Según resultados de los colaboradores El 48% por ciento de la población siempre presenta confianza en solicitar permiso en caso de emergencia considerando que las jefaturas son flexibles ante cualquier eventualidad que pueda pasarles. El 28% consideran que casi siempre tienen la libertad de pedir permiso, por lo consiguiente el 16 % aduce argumentar algunas veces según sea el caso y una minoría del 8% admiten que casi nunca lo solicitan, aunque se le presentara. En definitiva, el personal está conocedor que la empresa es accesible ante escenarios y lo visualizan en las condiciones del trabajo y las exigencias que cada empleado tenga en el ámbito laboral.

**Tabla No. 26** comportamiento 7

Comportamiento 7.2: puede disponer de sus propias técnicas y herramientas para poder desarrollar el trabajo.

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	13	0.52	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

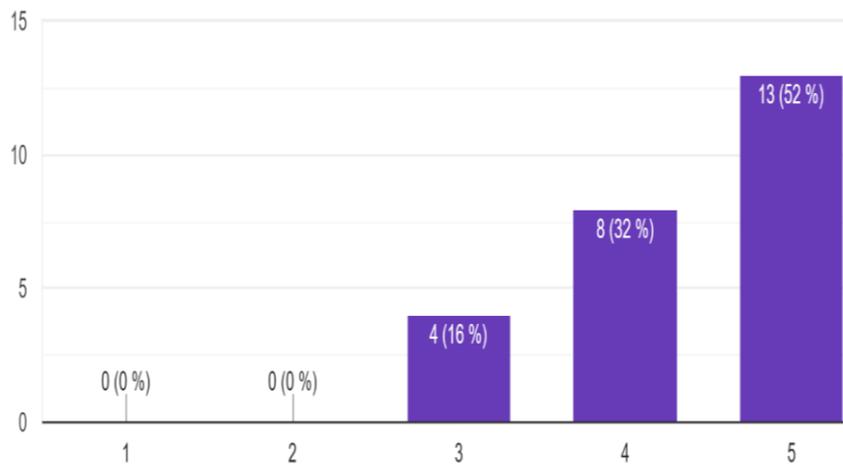


Gráfico N°31: comportamiento 7 iniciativa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

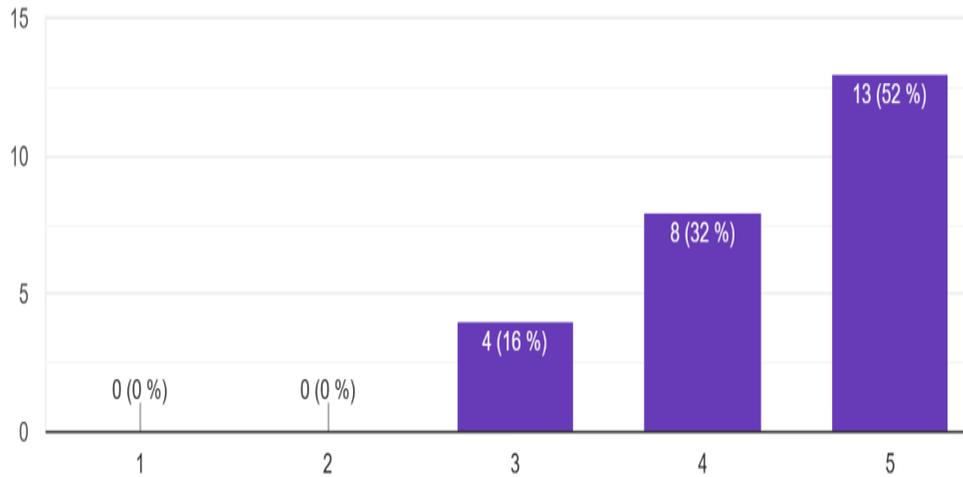
Se observa en el 52% del resultado de esta pregunta, que el personal administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., están abiertos a recibir apoyo para superar obstáculos o problemas, consideración que el personal tiene muchas experiencia y conocimiento que ayuda a desarrollar mejor su trabajo. También, el 32% manifiestan que casi siempre aplican de manera independiente sus técnicas y herramientas, aunque siempre están prestos a las directrices de los supervisores o jefaturas. Por otro lado el 16% admite que a veces pueden hacerlo ya que todo dependerá el tipo de proyecto que se esté ejecutando. En algunos es factible trabajar de manera independiente en otros es necesario contar con los ajustes de las habilidades técnicas que se requieren en tu trabajo.

**Tabla No. 27** comportamiento 7

**Comportamiento 7.3: se siente en la libertad de brindar su opinión en aras de mejoras.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	13	0.52	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia



**Gráfico N°32:** comportamiento 7 iniciativa  
**Elaborado por:** la investigadora  
**Fuente:** investigación de campo

## **Análisis e interpretación**

Para los empleados de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., el 52% consideran que siempre tienen la libertad de poder expresarse cuando es necesario hacerlo, consideran que las jefaturas son abiertas en este aspecto. El 32% admiten que casi siempre pueden emitir argumentos en aras de mejorar, agilizar o realizar cambios en su jornada laboral. El 16% menciona que a veces le es viable interferir en dar sus opiniones considerando que la mayoría de las veces los proyectos se trabajan de acuerdo con lineamientos establecidos por los superiores. No obstante, se concluye que la gran mayoría de colaboradores son incidentes en emitir decisiones para lograr alcanzar mejoras en el ambiente laboral (trabajo de campo y administrativo).

**Tabla No. 28** comportamiento 7

**Comportamiento 7.4: pide el acompañamiento de sus superiores cuando se le presenta alguna dificultad en el trabajo.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	14	0.56	36%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

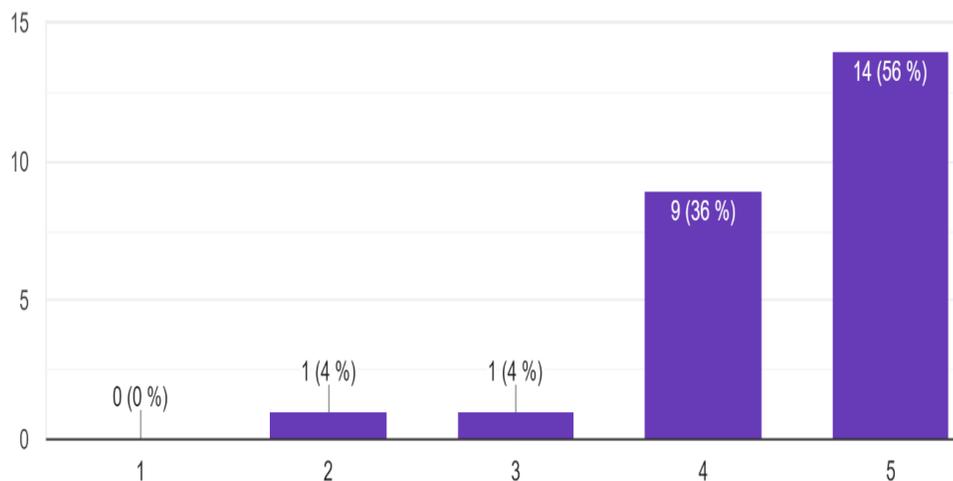


Gráfico N°33: comportamiento 7 Iniciativa  
 Elaborado por: La Investigadora  
 Fuente: Investigación de Campo

### **Análisis e interpretación**

Puede observarse que el 56% del resultado de obtenido en esta pregunta, que el personal administrativo y operativo de la empresa constructora, manifiestan que tienen la facilidad de buscar el acompañamiento de sus superiores cuando sea necesario o se presentase alguna dificultad o problema en la jornada laboral. El 36% casi siempre consideran viable buscar el apoyo de las jefaturas cuando es necesario, admitiendo que los gerentes están atentos cuando se presentan una emergencia considerándolos que fomentan la participación entre ellos. El 4% comenta que a veces ha tenido que necesitar a los superiores para realizar su trabajo.

8- COOPERACIÓN: es la acción y consecuencia de cooperar, cuya definición sería la de actuar de manera conjunta con una u otras personas para alcanzar un propósito común.

**Tabla No. 29** comportamiento 8

**Comportamiento 8.1:** demuestra capacidad para trabajar de manera efectiva y respetuosa con varias personas.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

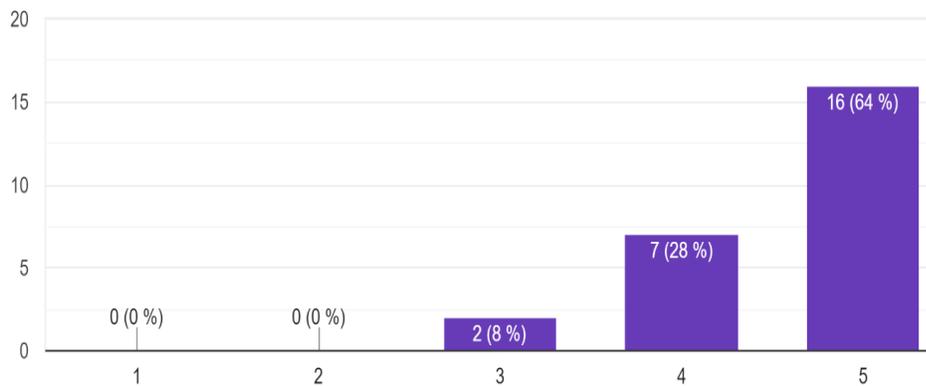


Gráfico N°35: comportamiento 8 cooperación.

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Del personal administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., en el análisis global del comportamiento 8.1, un poco más de la mitad de la población presenta un nivel alto el cual representa el 64% que tienen la capacidad de interactuar de manera favorable con sus pares. Menos de la cuarta parte de la población representada en el 28% casi siempre se muestran abiertos a entablar relaciones respetuosas con los demás y, por último, menos de la segunda parte presentan puntuación muy baja del 8%, que expresan que a veces se demuestra capacidad para trabajar de manera efectiva y respetuosa con varias personas.

**Tabla No. 30** comportamiento 8

### **Comportamiento 8.2: cumple con los compromisos adquiridos de su agenda planificada.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	11	0.44	44%
SIEMPRE	13	0.52	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

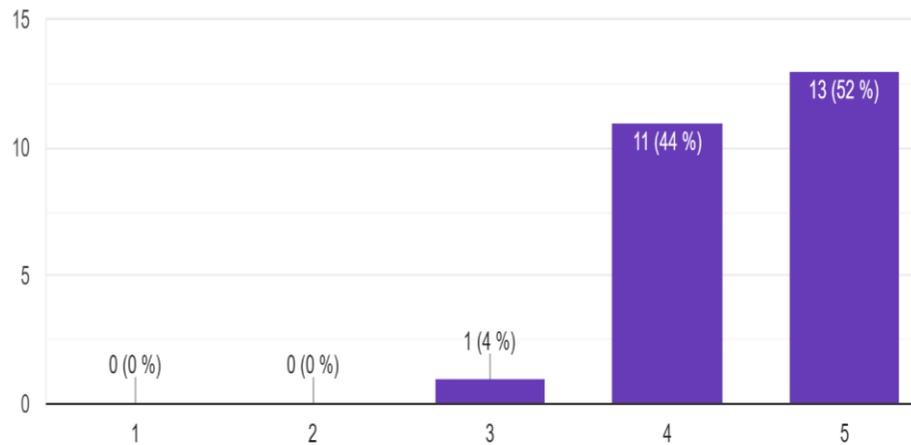


Gráfico N°36: comportamiento 8 cooperación.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Los colaboradores de la empresa constructora el 52% aducen que siempre cumplen con los compromisos adquiridos de una agenda planificada en la jornada laboral. El 44 % afirman que casi siempre cumplen con lo estipulado en la jornada del día, justificándose en los cambios del clima. El 4% el cual es la minoría admite que no logra adecuarse a la agenda diaria. En resumen, se advierte que el personal se encuentra en disposición de adaptarse a las metas diarias en sus horas laborales.

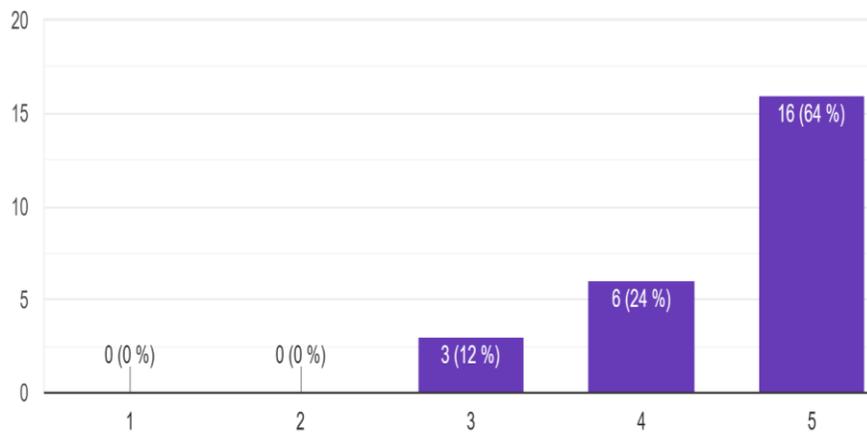
**Tabla No. 31 comportamiento 8**

**Comportamiento 8.3: respeta y valora la opinión de los demás incluyendo a equipos de trabajo de la competencia.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°37: comportamiento 8 cooperación.**

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, se observa que el 64%, respeta y valora la opinión de los demás incluyendo a equipos de trabajo de la competencia, expresaron mientras respondían las interrogantes, que siempre están en la disposición de mantener escucha activa ante las sugerencias o comentarios tanto de sus jefaturas como de las empresas externas o de compañeros de trabajo. El 24% del personal, respondió que casi siempre están atentos a las opiniones de sus superiores y de influencias de las demás personas que puede ser proveedores, supervisores hasta incluso de los medios de comunicación diferentes medios de información con quienes interactúan. Seguidamente el 12% expresan que algunas veces valoran la opinión de los demás

**Tabla No. 32** comportamiento 8

### Comportamiento 8.4: busca alternativas de solución ante eventos imprevisto de la empresa

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	5	0.20	20%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	10	0.40	40%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

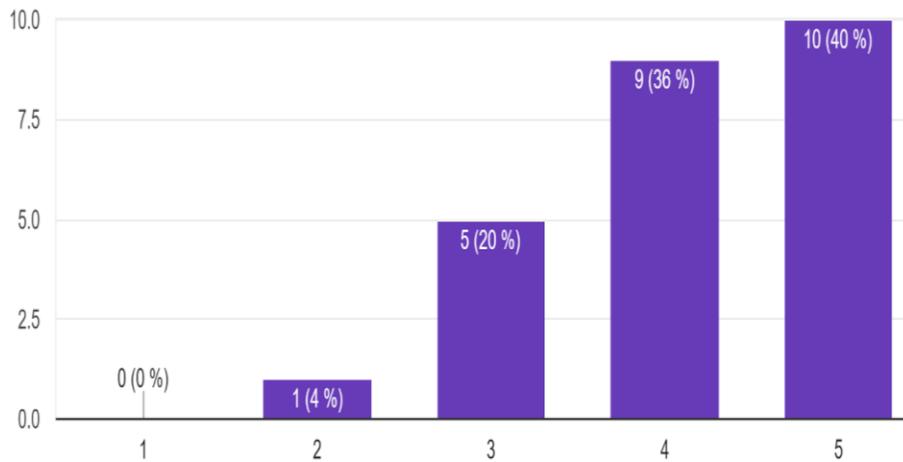


Gráfico N°38: comportamiento 8 cooperación.

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Del personal Administrativo de la empresa, Grupo Calo, S.A de C.V., en el análisis global de las habilidades sociales el 40% el cual es menos de la mitad de la población presenta un nivel alto de buscar alternativas viables ante escenarios fortuitos que se le pueda presentar a la compañía, menos de la mitad casi siempre lo hace, seguidamente el 36% presenta puntuación baja quienes a su vez casi siempre están atentos a lo que sucede en la empresa pero, el 20% de vez en cuando aportan soluciones y por último el 4% quienes son la minoría sin dar aportación.

Por lo expresado anteriormente, la investigadora resalta que el personal de la empresa presenta capacidad para aportar ideas que beneficien a la compañía debido que la madurez que presenta las personas evaluadas actúa por su nivel de experiencia en el área de construcción y es así como su temperamento y emociones están desarrolladas para centrarse en la solución de problemas.

**9- PARTICIPACIÓN:** proceso democrático que implica el compromiso individual y colectivo para conseguir la transformación del entorno, en busca del interés general.

**Tabla No. 33 participación- comportamiento 9**

**Comportamiento 9.1:** impulsa a sus compañeros para que participen en la toma de decisión cuando es necesario en la empresa

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	1	0.04	4%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	12	0.48	48%
SIEMPRE	10	0.4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia

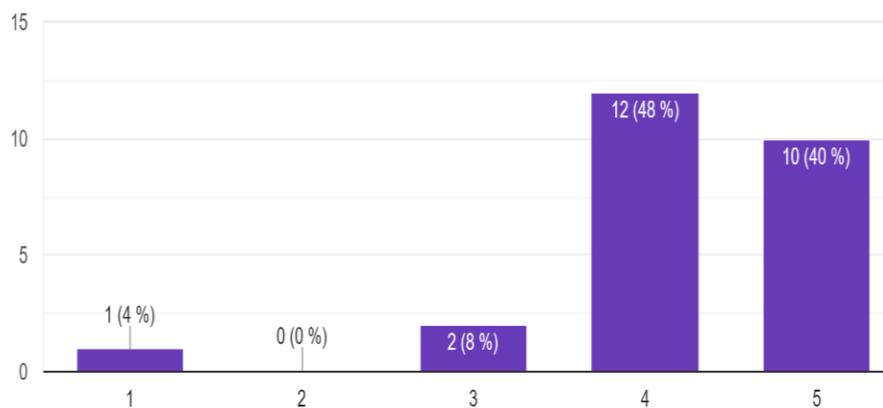


Gráfico N°39: comportamiento 9 participación.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Del personal administrativo de la empresa en estudio, el 48 % considera que casi siempre participan en las decisiones de la empresa, por otro lado, el 40% respondió que siempre se ven involucrados en las decisiones y en menor escala, el 8% aduce inferir casi siempre según la oportunidad que tengan en participar y el 1% del personal, expresó que nunca participa.

**Tabla No. 34** comportamiento 9

**Comportamiento 9.2: Fomenta esparcimientos en los tiempos libres de la empresa para mejorar el ambiente laboral.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	7	0.28	28%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	11	0.44	44%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

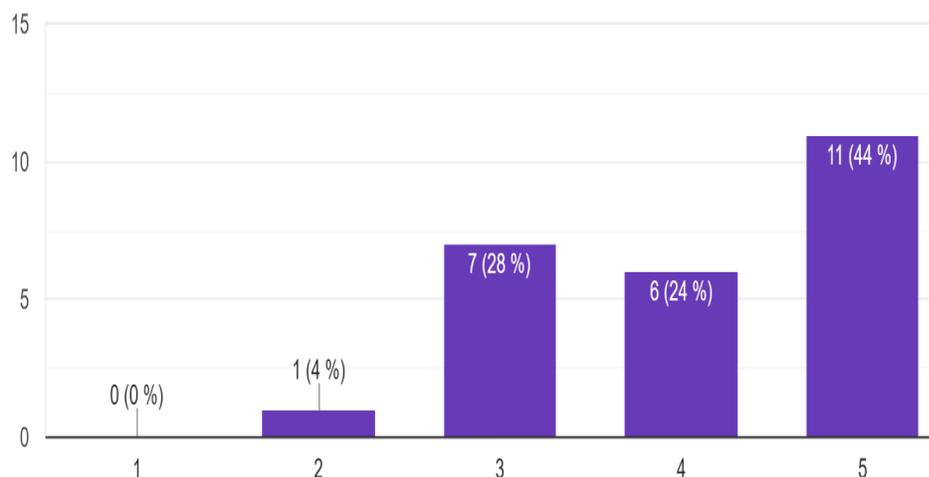


Gráfico N°40: comportamiento 9 participación.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

El personal administrativo de la empresa en estudio se observa en el compartimiento 9.2 Fomenta esparcimientos en los tiempos libres de la empresa para mejorar el ambiente laboral. Se puede observar que el 44% manifiestan que siempre lo hacen, le sigue el 24% respondió casi siempre, le sigue luego el 24% de respuestas, manifestando que a veces consideran oportuno realizar algún tipo de pasatiempo cuando están en espera de iniciar labores. Finalmente, la una minoría del 4% que infiere en no provocar ninguna actividad en los tiempos libres. Con esto la investigadora e puede observar que el personal de la empresa mantiene una alta capacidad de interactuar y crear ambientes sanos novedosos en sus tiempos libres, manteniendo una convivencia sana, que satisface las necesidades de uno mismo, como también forma grupal.

**Tabla No. 35** comportamiento 9

**Comportamiento 9.3:** Trata de aclarar dudas con sus pares sobre los desafíos que enfrenta en el desarrollo de las funciones

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	5	0.2	20%
CASI SIEMPRE	10	0.40	40%
SIEMPRE	9	0.36	36%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

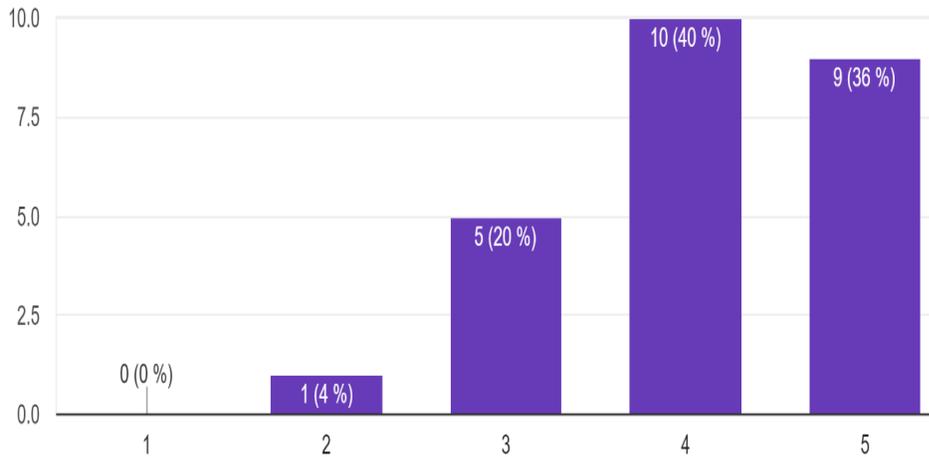


Gráfico N°40: comportamiento 9 participación.

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

El personal de la empresa Grupo Galo, S. A. de C. V., se esmera por realizar con eficiencia su trabajo diario, razón por la cual más de la mitad de los colaboradores tienen la factibilidad de aclarar sus dudas ante imprevistos que se le presentan en la jornada laboral ya que el 36 y 40 % en lo sucesivo poseen esas buenas prácticas, mientras que el 20% infiere que a veces comentan o piden apoyo. En consecuencia, a lo anterior existe entre los colaboradores la oportunidad de poderse apoyar según sea el caso ya sea por sus expectativas, motivaciones y percepciones en el sentido de conseguir a lo máximo de cada uno en el aspecto laboral.

**Tabla No. 36** comportamiento 9

**Comportamiento 9.4: alienta a los demás para que puedan expresarse con respeto ante cualquier alteración laboral que se presente.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	11	0.44	44%
SIEMPRE	10	0.40	40%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

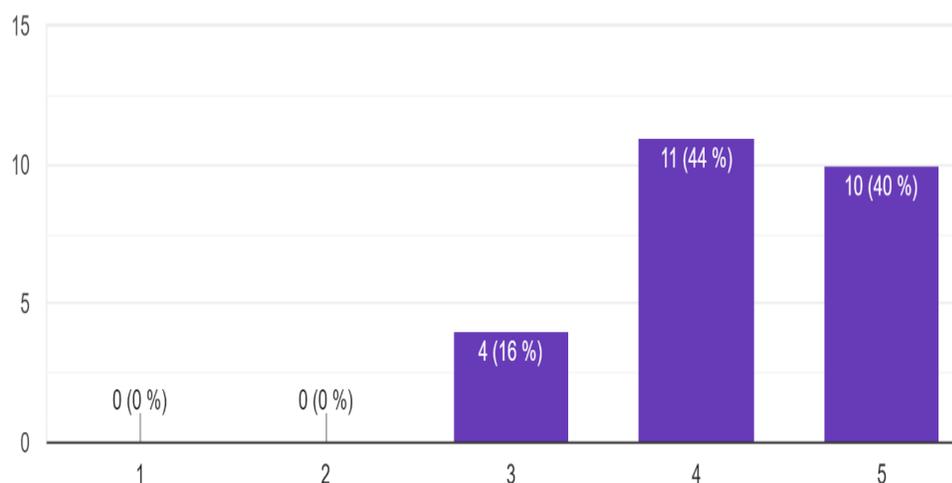


Gráfico N°41: comportamiento 9 participación.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Del personal Administrativo de la empresa investigada, en el comportamiento 9 involucramiento laboral, el 40% de la población presentan un nivel alto en el que siempre se están apoyando, el 44% casi siempre y menos de la cuarta parte entran en la media el cual es una minoría.

#### **4.2 Descripción e interpretación de los resultados, Clima laboral, desarrollando el análisis de los siguientes comportamientos.**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta de Clima laboral, que se detallaran las respuestas en obtenidas por medio de gráficas y cuadro de resultado de frecuencias de las respuestas y una breve descripción de cada una de ellas.

## CLIMA LABORAL

1- **CLARIDAD INSTITUCIONAL:** entender el grado en que el colaborador/a percibe la diversa transmisión de información de manera clara y oportuna para el logro de los objetivos institucionales

**Tabla N.º 1** comportamiento 1

**Comportamiento 1.1:** conoce la misión, visión de la empresa.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	1	0.04	4%
CASI NUNCA	2	0.08	8%
A VECES	5	0.20	20%
CASI SIEMPRE	5	0.20	20%
SIEMPRE	12	0.48	48%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

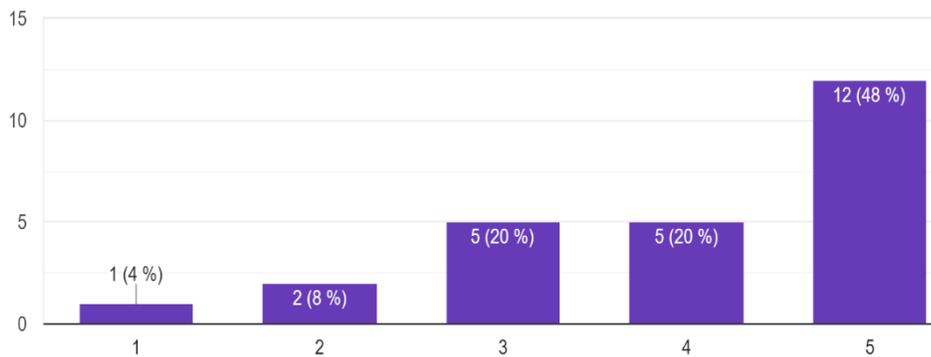


Gráfico N°1: comportamiento 1 claridad institucional.

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos muestran que el 48% de las personas que participaron en la encuesta, conocen la misión y visión de la empresa notándose, el valor agregado de cada uno de ellos en sentirse identificados como parte de dicha organización. Sin embargo, el 40% aduce mostrarse ambivalentes en conocer dichos aspectos. El 8% y el 4% que desconocen la razón de ser de la empresa constructora.

**Tabla No. 2** comportamiento 1

### **Comportamiento 1.2: Tiene conocimiento desde cuando existe la empresa.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	6	0.24	24%
CASI NUNCA	3	0.12	12%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	3	0.12	12%
SIEMPRE	10	0.40	40%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

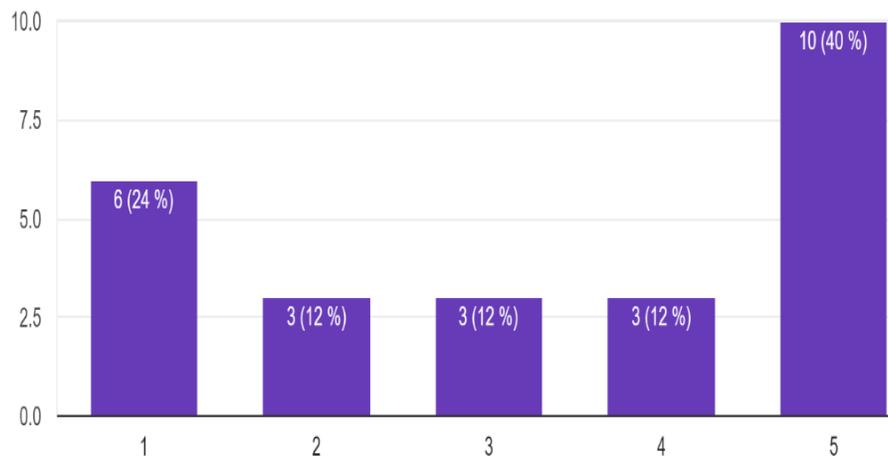


Gráfico N°2: comportamiento 1 claridad institucional.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Para el personal de la empresa en estudio se aprecia en los resultados obtenidos que menos de la mitad conocen los indicios de la empresa en el mercado de la construcción notándose que el 40% manifiesta que están consciente de la creación de la referida institución. Sin embargo, observamos que el 12% y 24% así sucesivamente los resultados los cuales representan la mayoría quienes aducen desconocer con exactitud el surgimiento del personal de la empresa Grupo Calo, S. A. de C.V., tal como lo indica la figura anterior.

**Tabla No. 3** comportamiento 1

Comportamiento 1.3: conoce y tiene definido sus funciones las cuales están organizadas con los objetivos de su unidad.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0.0%	0%
CASI NUNCA	2	0.08	8%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

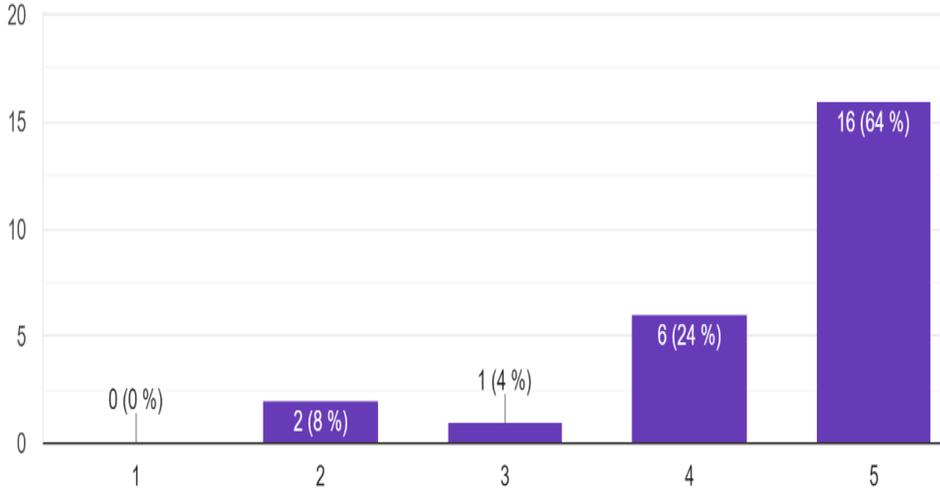


Gráfico N°3: comportamiento 1 claridad institucional.

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Se visualizan los resultados obtenidos sobre el nivel de conocimiento que tienen en sus funciones que van acorde a los objetivos de la sección donde laboran y en su efecto el 64% que representa mayor de la mitad están y tiene definido sus funciones. El 24% infieren que casi siempre y el 8% y 4% respectivamente tienen ambivalencia en lo que hacen, probablemente sea el personal que inicia sus labores en este rubro en su efecto los que están recién contratados según tabla número 3.

**Tabla No. 4** comportamiento 1

**Comportamiento 1.4:** la empresa se preocupa para que la información llegue a todos los colaboradores.

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	5	0.2	20%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

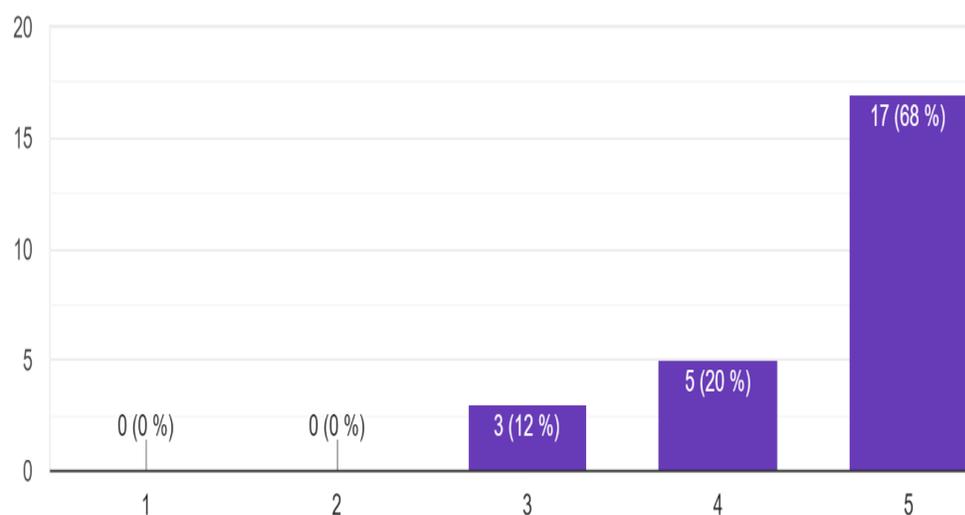


Gráfico N°4: comportamiento 1 claridad institucional.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Los resultados obtenidos muestran que el 68% de los colaboradores que participaron en la investigación valoran como positivo que la empresa mantenga un nivel de comunicación fluido y asertivo con los trabajadores. Mientras que el 20% y 12% consideran que casi siempre la información emitida por las jefaturas llega de manera inmediata a ellos y el 12% admiten que algunas veces tienen dificultad en recibir la información adecuada.

**2- LIDERAZGO: entendido como el grado en el cual los colaboradores reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales**

**Tabla No. 5** comportamiento 2

Comportamiento 2.1: la jefatura da a conocer las funciones y responsabilidades del puesto.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	0	0.0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia

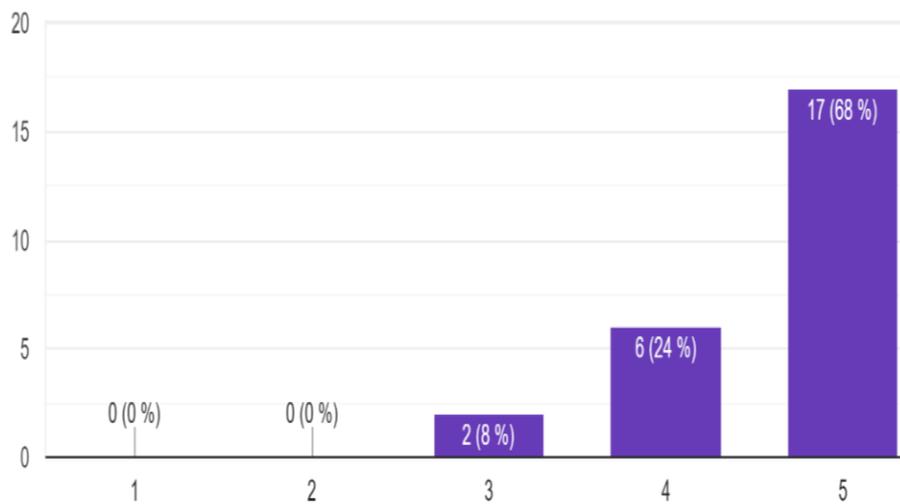


Gráfico N°5: comportamiento 2 liderazgo.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

En la tabla número 5 los resultados obtenidos sobre las directrices que facilitan las jefaturas, los colaboradores de la empresa en estudio, nos muestra que 68% están satisfechos de los lineamientos que obtienen para desarrollar el trabajo. El 24% infiere que casi siempre establecen regularmente mientras que el 8% el cual representa una minoría infiere que algunas veces.

**Tabla No. 6** comportamiento 2

**Comportamiento 2.2:** considera que su superior le retroalimenta en sus funciones.

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	0	0.0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	15	0.60	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

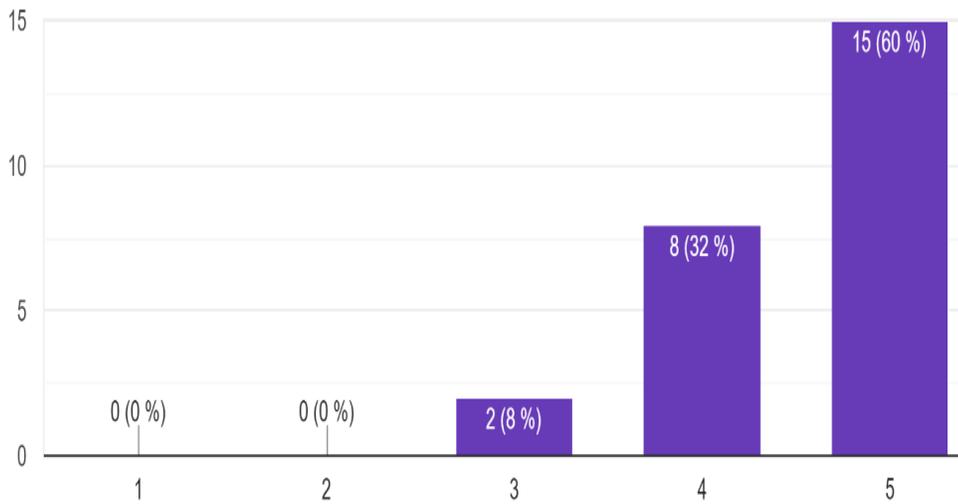


Gráfico N°6: comportamiento 2.2 liderazgo.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en relación con la retroalimentación de sus puestos de trabajo, el 60% manifestó que siempre existe apoyo por parte de las jefaturas y el 32% expresó que casi siempre mientras que el 8% percibe una regular gestión por parte de sus superiores de los puestos de trabajo en la empresa Grupo Calo, S. A. de C. V.

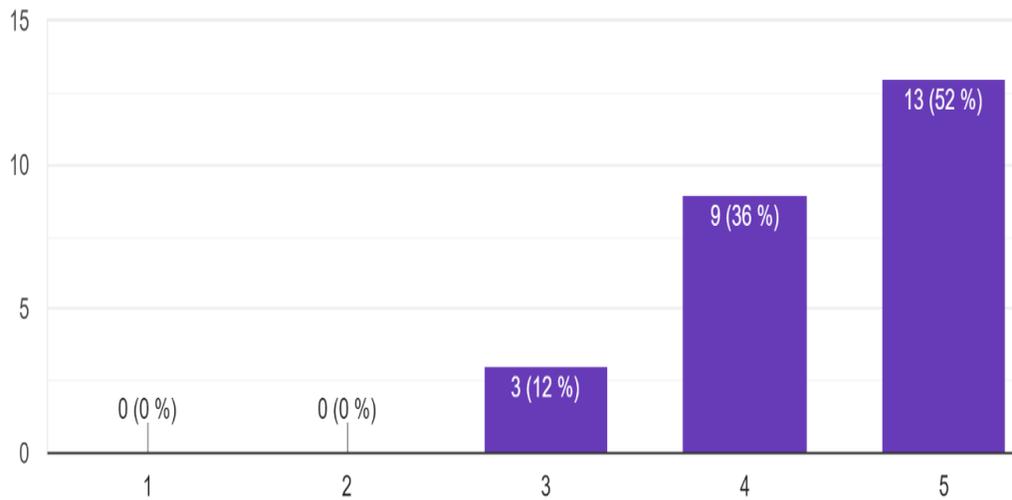
**Tabla No. 7** comportamiento 2

**Comportamiento 2.3:** percibe apoyo por parte de las jefaturas a nivel personal.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	0	0.0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	13	0.52	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°7:** comportamiento 2 liderazgo.

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

Del personal Administrativo de la empresa, en el comportamiento 2, el 52% considera que siempre los superiores están pendientes de la rutina de cada uno de ellos. Menos de la cuarta parte 36% de la población presenta un nivel medio; es decir, reflejan la expresión contar con esa factibilidad por parte de ellos, una minoría del 12% de la población presenta un nivel medio; debido a las percepciones de cada individuo las cuales pueden cambiar de un momento a otro. En conclusión, esta empresa tiene confianza en expresar su satisfacción por contar con jefaturas que se preocupan por ellos.

**Tabla No. 8** comportamiento 2

**Comportamiento 2.4:** cuando tiene dificultad, se siente con la confianza de comunicárselo a su jefatura.

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	2	0.08	8%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	3	0.12	12%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

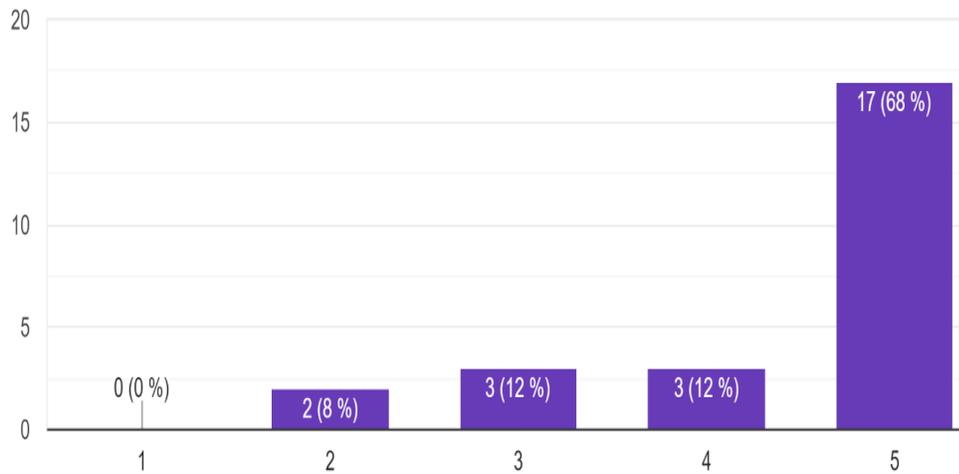


Gráfico N°8: comportamiento 2 liderazgo.  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Del personal Administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S. A. de C. V., en el comportamiento 2 sobre confianza a expresarse ante las jefaturas, más de la mitad de la población presenta un nivel alto del 68% que siempre pueden hacerlo, mientras que el 12% aduce sentirse que casi siempre de igual manera el 12% considera que algunas veces y una minoría del 8% infiere que casi nunca puede expresarse. Por tanto, el personal al obtener una puntuación alta como el principal porcentaje quiere decir que presentan capacidad de expresarse ante sus superiores.

**3- ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL:** grado de formación y desarrollo profesional, que recibe el colaborador para fortalecer o alcanzar las competencias del cargo laboral.

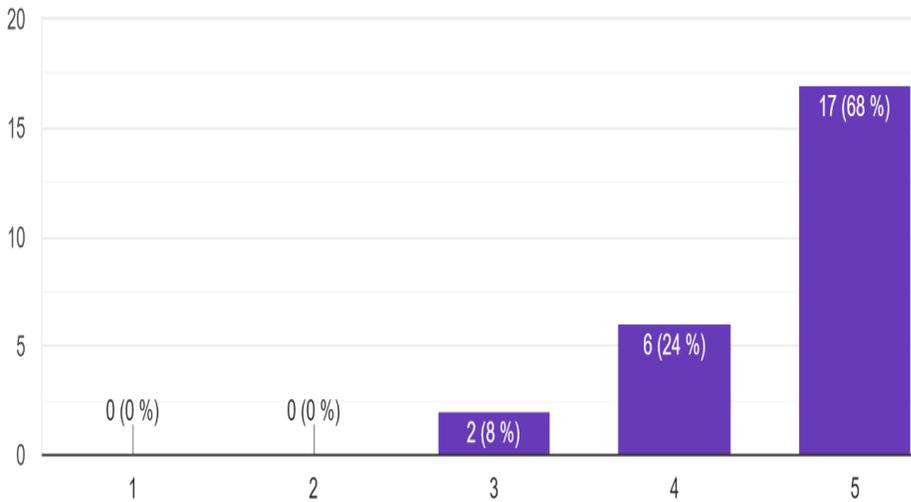
**Tabla No. 9** comportamiento 3

**Comportamiento 3.1:** la empresa se preocupa por la formación de sus colaboradores y los incentiva a la superación profesional

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	0	0.0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°9:** comportamiento 3 actualización profesional

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

El 68% de la población encuestada, respondió que la empresa se preocupa por la formación de sus colaboradores y los incentiva superarse profesionalmente. El 34% respondió que casi siempre, seguido de una minoría del 8% que expresó que algunas veces la empresa se preocupa por este tema.

**Tabla No. 10 comportamiento 3**

**Comportamiento 3.2:** se le brindan capacitaciones en aras de mejorar el desempeño de sus funciones.

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	1	0.04	4%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	8	0.32	32%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	7	0.28	28%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

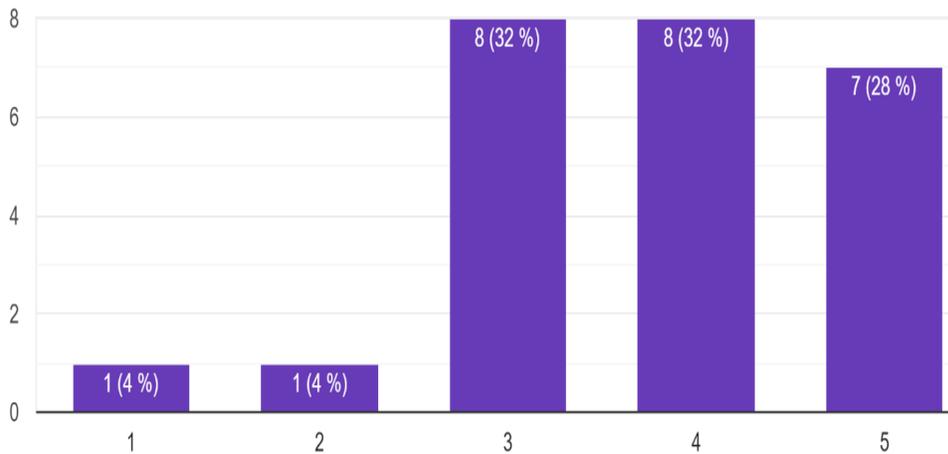


Gráfico N°10: comportamiento 3 actualización profesional  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Del personal Administrativo y operativo de esta empresa, se observa en el comportamiento 3 sobre las capacitaciones, el 28% de la población presenta un nivel bajo representando menos de la mitad y el 32% representada en dos niveles de casi siempre y a veces presenta un nivel desfavorable mientras que una minoría del 4% considera que casi nunca o nunca reciben capacitación en los rubros que se desempeñan. En conclusión, los trabajadores de la empresa Grupo Calo, S. A. de C.V., consideran que les hace falta formación e instrucción por parte de los superiores en aras de mejorar en sus funciones.

**Tabla No. 11** comportamiento 3

Comportamiento 3.3: conoce las competencias de su puesto de trabajo

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	15	0.60	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

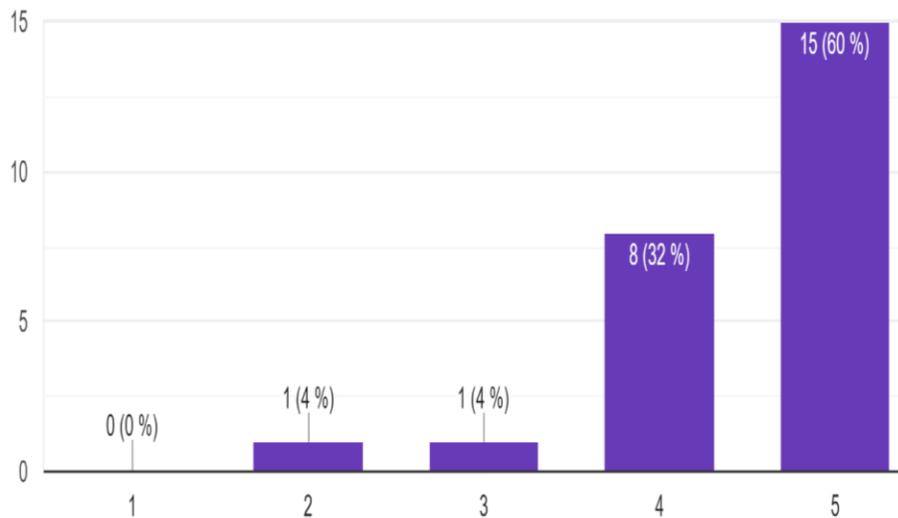


Gráfico N°11: comportamiento 3 actualización profesional

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

El personal Administrativo de esta empresa en el comportamiento 3.3 manifiesta conocer las competencias de su puesto de trabajo, respondiendo el 60% que siempre, seguido del 32% de la población encuestada, manifestando que la mayoría de veces, seguido de una minoría representada en a veces con un 4%, con igual ponderación de un 4% casi nunca.

**Tabla No. 12** comportamiento 3

Comportamiento 3.4: se le brindo inducción al ingresar a la empresa

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	1	0.04	4%
CASI NUNCA	0	0.0	0%
A VECES	4	0.16	4%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	11	0.44	44%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

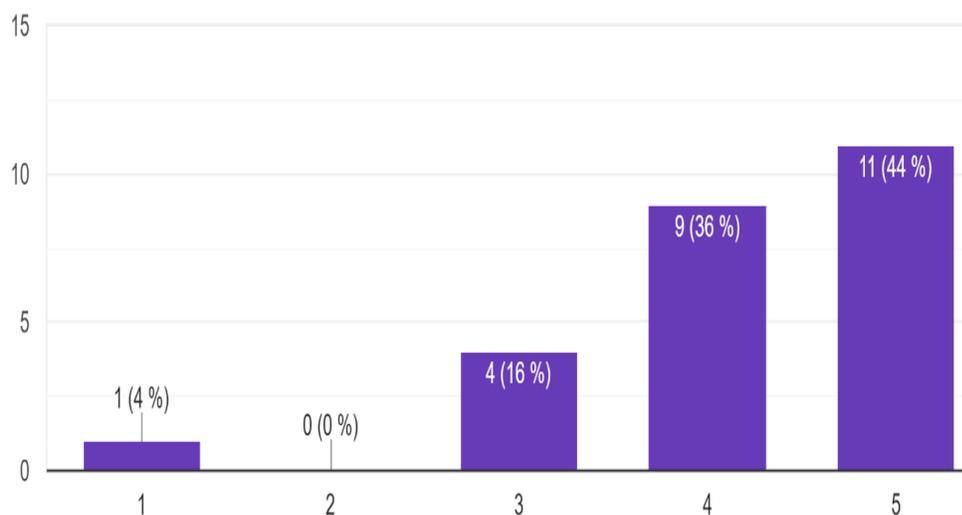


Gráfico N°12: comportamiento 3 actualización profesional  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

El personal administrativo y técnico, se observa en el comportamiento 3.4 sobre la inducción por parte de la empresa al ingresar a trabajar. Según resultados el 44 % expresa que siempre se recibe capacitación. El 36% expresa que casi siempre se recibe capacitación, por otro lado el 4% expresa que de vez en cuando y un 4% expresa que nunca se recibe capacitación.

**4- CONDICIONES LABORALES: entendido como el grado de satisfacción en las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones. (herramientas, condiciones físicas, seguridad e higiene ocupacionales).**

**Tabla No. 13** comportamiento 4

**Comportamiento 4.1:** considera que las relaciones interpersonales son adecuadas para el desempeño de sus funciones.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	2	0.8	8%
CASI NUNCA	0	0.0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	11	0.44	44%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

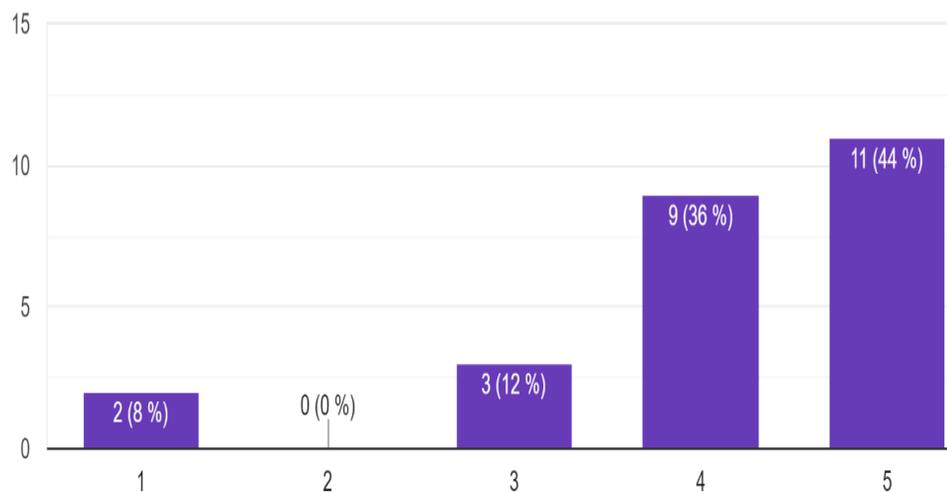


Gráfico N°13: comportamiento 4 condiciones laborales

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Según resultados el personal de la empresa Grupo Calo, S. A. de C. V., en el comportamiento 4.1 sobre tener buenas relaciones interpersonales se observa que menos de la mitad 44% consideran viable dichas prácticas, el 36% aduce que casi siempre lo practican y el 12% infieren que de manera ocasional y el 8% comentan que para ellos no es importante por último dentro del nivel muy desfavorable, no existe datos. Siendo que el personal se encuentra en identificación con los compromisos para el cumplimiento y desarrollo del trabajo notándose que es importante poseer un buen ambiente laboral para el logro de metas.

**Tabla No. 14** comportamiento 4

### **Comportamiento 4.2: la empresa provee el equipo de seguridad para la ejecución del trabajo.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0.0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	12	0.48	48%
SIEMPRE	9	0.36	36%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

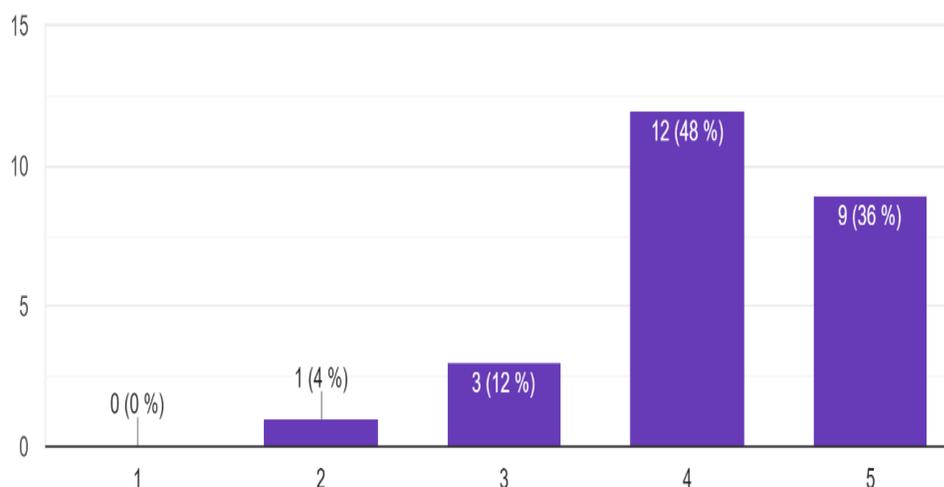


Gráfico N°14: comportamiento 4 condiciones laborales

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

El 48 % expresa que casi siempre la empresa brinda el equipo de seguridad, el 36% responde que siempre, seguido de un 12% admite que a veces están los brindan el equipo y un 4% manifiesta que no les brindan los recursos de seguridad que necesitan para realizar su trabajo.

**Tabla No. 15** comportamiento 4

**Comportamiento 4.3: las condiciones de infraestructura son favorables para poder desarrollar las funciones asignadas.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	6	0.24	24%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	13	0.52	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: investigadora

Fuente: propia

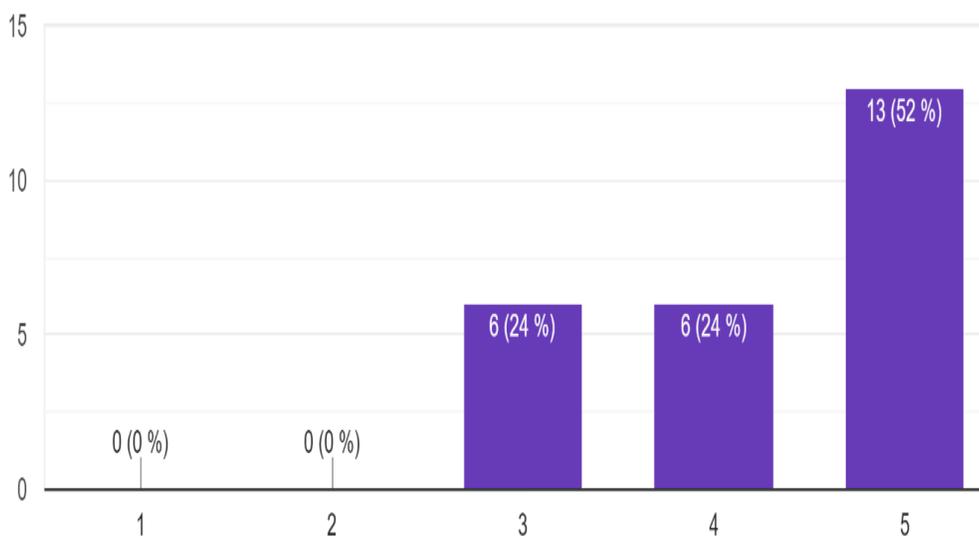


Gráfico N°15: comportamiento 4 condiciones laborales  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Como se observa en el cuadro anterior, el 52% presenta un nivel muy alto en relación a que las condiciones de infraestructura son favorables para poder desarrollar las funciones asignadas y menos de la mitad de la población, el 48% presenta un nivel favorable, por último, dentro del nivel muy desfavorable no existe datos. reconocimiento a la institución que les provee una infraestructura que cubre la demanda de los empleados para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

**Tabla No. 16** comportamiento 4

**Comportamiento 4.4** cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones en el puesto de trabajo.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	5	0.2	20%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

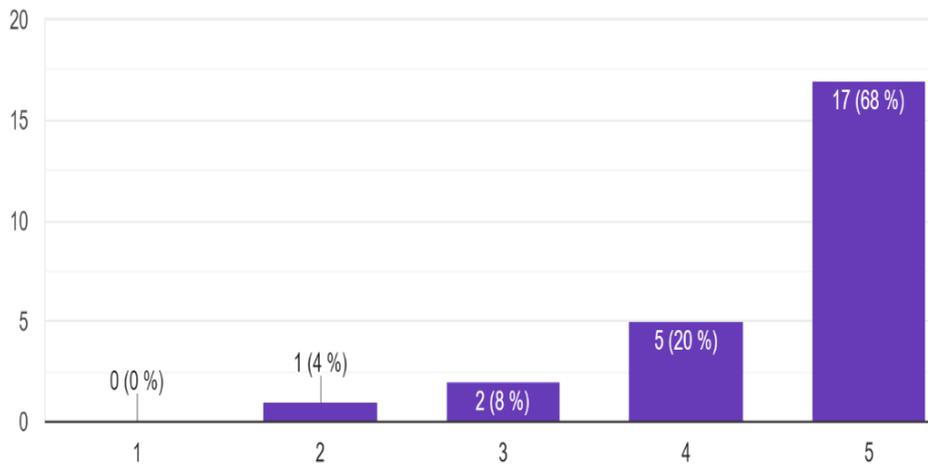


Gráfico N°16: comportamiento 4.4 condiciones laborales

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Como se detalle en el cuadro anterior, el 68% manifiesta que siempre se les brindan las herramientas para realizar su trabajo. El 20% expresa que casi siempre lo hacen, siendo menos de la cuarta parte de la población. El 8% manifiesta que a veces se les da herramientas laborales y el 4%, expresa que casi nunca le proveen las herramientas.

**5- TRABAJO EN EQUIPO:** es el grado de colaboración del personal para el logro de objetivos comunes con una participación organizada y en un ambiente de apoyo mutuo de los integrantes del equipo.

**Tabla No. 17** comportamiento 5

**Comportamiento 5.1** le dan confianza para expresar las ideas, con la finalidad de tomar acciones de mejora en los procesos de trabajo.

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	12	0.48	48%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

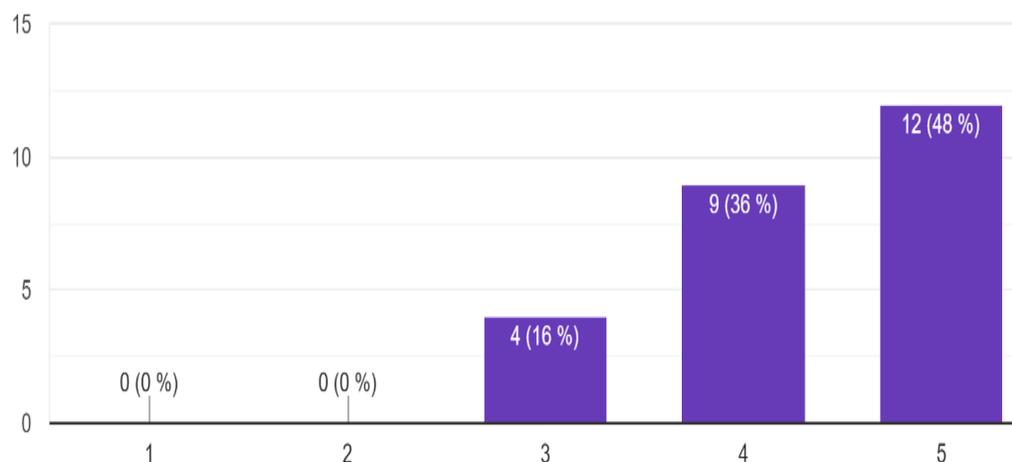


Gráfico N°17: comportamiento 5 trabajo en equipo  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

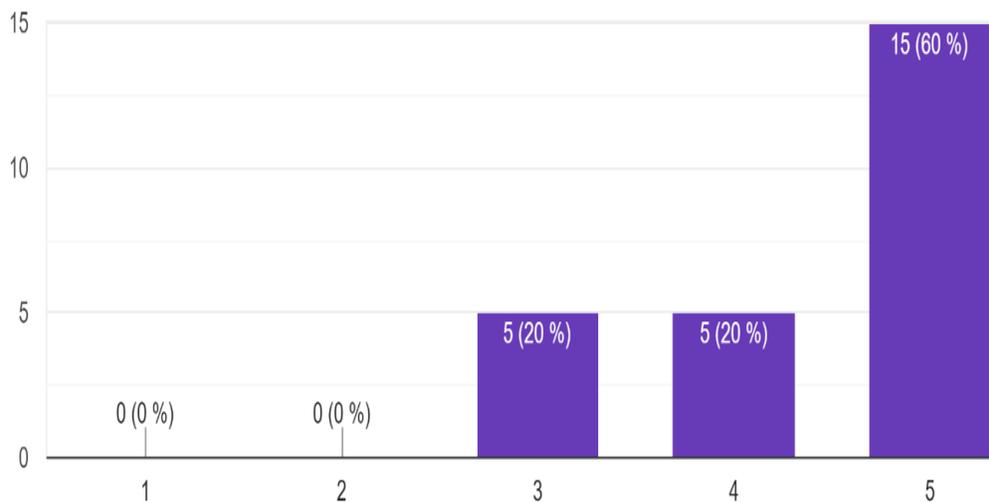
El 48% del personal administrativo y operativo de la Empresa Grupo Calo, S. A. de C. V., expresa que se les brinda confianza para expresar sus ideas en la empresa, seguido de un 36%, que expresó que casi siempre lo ha hecho en aras de mejorar los procesos en el ámbito laboral y finalmente, el 16% a expresaron que a veces presenta un nivel medio en tener la libertad de dar recomendaciones. Por lo consiguiente, la investigadora concluye que el personal tiene un ambiente de confianza para poder manifestarse en el ambiente laboral.

**Tabla No. 18** comportamiento 5

**Comportamiento 5.2: el equipo de trabajo prioriza para encontrar soluciones a las dificultades que se presentan.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	5	0.2	20%
CASI SIEMPRE	5	0.2	20%
SIEMPRE	15	0.6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia



**Gráfico N°18:** comportamiento 5 trabajo en equipo  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

## **Análisis e interpretación**

El 60% de la población encuestada, manifestó que siempre están atentos en apoyarse entre ellos, que pueden encontrar soluciones ante situaciones difíciles que se presenten, el 40% manifiestan que casi siempre, presentan un nivel favorable, 20% manifiestan que a veces y por último dentro del nivel muy desfavorable, no existe datos. La investigadora pudo observar que el personal se encuentra comprometidos con la organización, que tienen compromiso para desarrollar su trabajo.

**Tabla No. 19** comportamiento 5

Comportamiento 5.3: tiene claridad de sus responsabilidades y reconoce que contribuye al logro de su grupo de trabajo.

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	4	0.16	16%
SIEMPRE	19	0.76	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

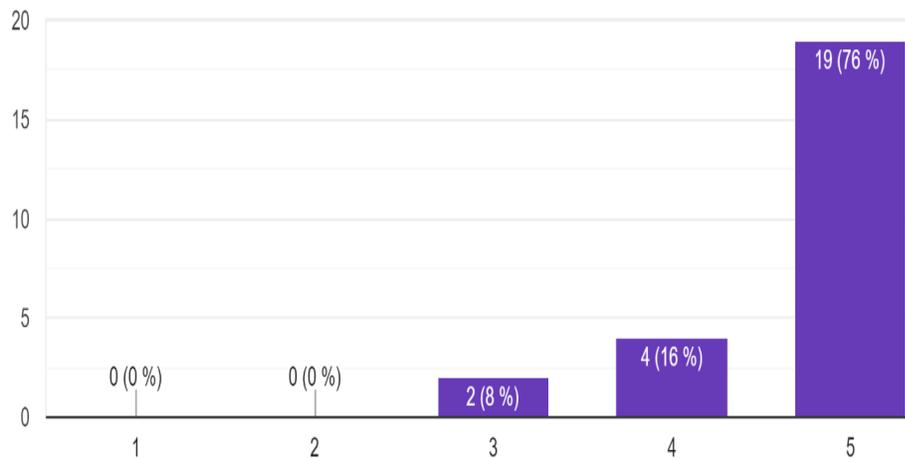


Gráfico N°19: comportamiento 5.3 trabajo en equipo  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

El 75% del personal administrativo, manifestó que siempre tiene claridad de sus responsabilidades y reconoce que contribuye al logro de su grupo de trabajo. El 16% manifestó que casi siempre, y el 8% expresó que a veces tiene claridad de sus responsabilidades y reconoce que contribuye al logro de su grupo de trabajo.

**Tabla No. 20** comportamiento 5

### Comportamiento 5.4: trabaja de manera eficiente con responsabilidades, evitando generar sobre carga a sus compañeros/as.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	4	0.16	4%
CASI SIEMPRE	6	0.25	24%
SIEMPRE	15	0.6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: investigadora  
 Fuente: propia

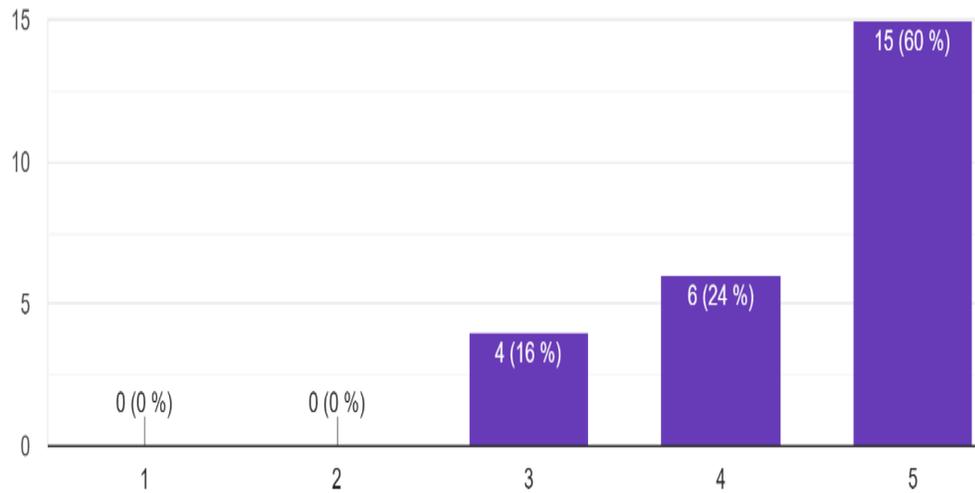


Gráfico N°20: comportamiento 5 trabajo en equipo  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

El 60% del personal encuestado manifiesta que siempre se trabaja de manera eficiente con responsabilidades, evitando generar sobre carga a sus compañeros/as, seguido del 24% que manifiesta que casi siempre, finalizando con un 4% que expresa que rara vez se realiza el trabajo de forma eficiente.

**6- EQUIDAD:** grado de percepción en las condiciones laborales que tienen los colaboradores, acerca de la aplicación de normativa institucional

**Tabla No. 21** comportamiento 6

**Comportamiento 6.1:** considera que existe igualdad en condiciones en la aplicación de las normativas reglamentarias en la institución.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	4	0.16	16%
SIEMPRE	18	0.72	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

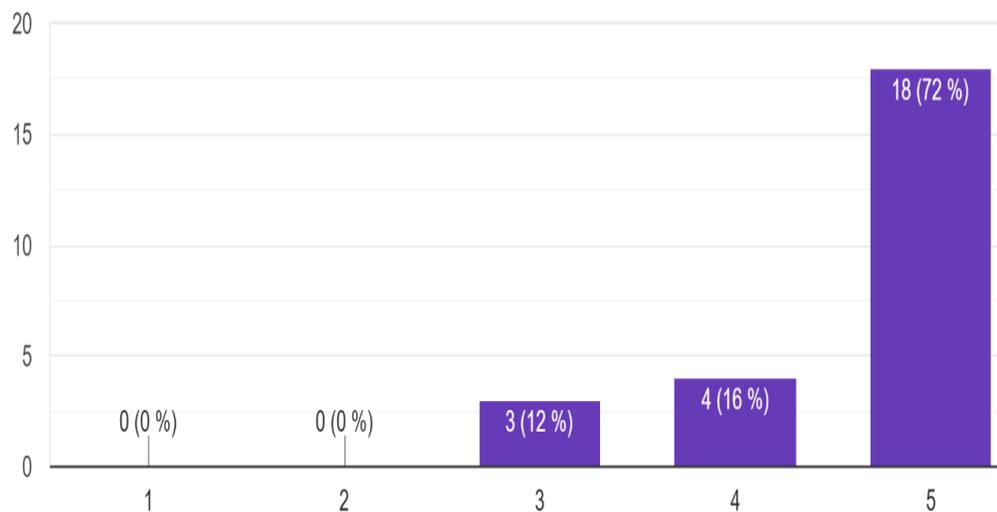


Gráfico N°21: comportamiento 6 equidad

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

El 72% manifiesta que se siguen y aplican las normativas a todo el personal con equidad e igualdad. El 16% expresa que casi siempre y un 12% respondió que a veces la aplicación de esta normativa no se aplica en forma equitativa e igualitaria.

**Tabla No. 22** comportamiento 6.2

**Comportamiento 6.2: considera que tiene oportunidades de hacer carrera profesional en la institución.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	5	0.2	20%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	14	0.56	56%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

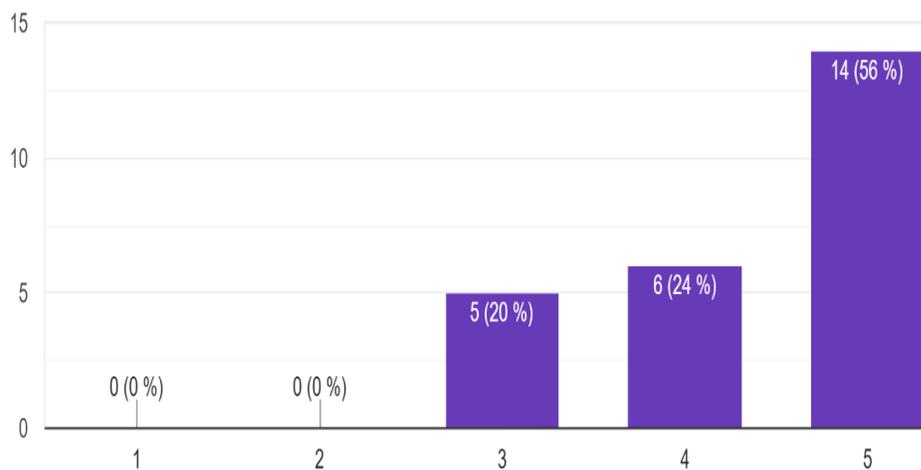


Gráfico N°22: comportamiento 6 equidad

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

Con relación a la interrogante que considera que tiene oportunidades de hacer carrera profesional en la institución, un 56% respondió que siempre, seguido de un 24% manifestó que casi siempre y finalmente el 20% personal encuestado manifiesta que algunas veces se tiene esta oportunidad.

**Tabla No. 23** comportamiento 6

### **Comportamiento 6.3 La empresa informa de manera oportuna las ofertas laborales.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	15	0.6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

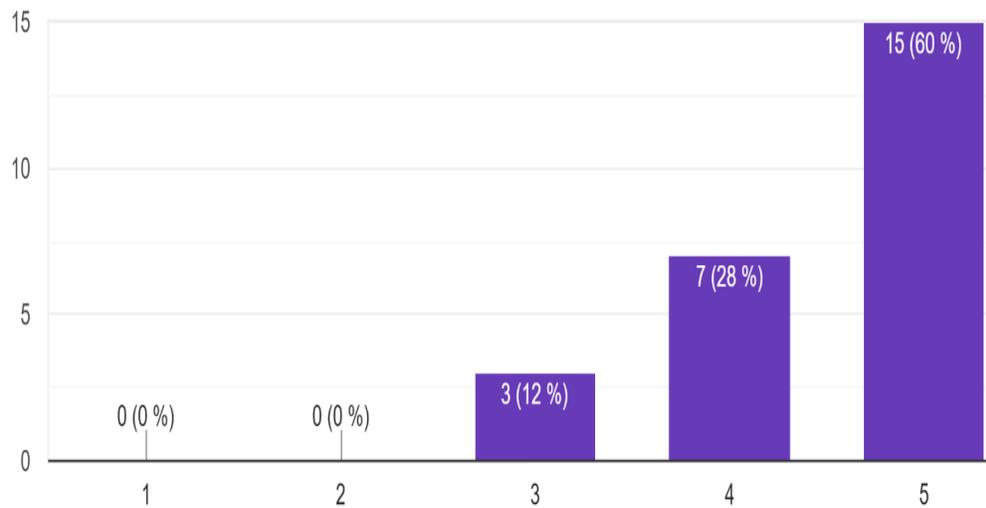


Gráfico N°23: comportamiento 6 equidad  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

En el cuadro anterior, se puede observar que el 60% afirma que siempre la empresa les hace de su conocimiento con anticipación de las ofertas de trabajo, el 28% aducen que casi siempre están conocedores de tales ofertas y el 12% considera que a veces son notificados. Por lo tanto, la investigadora pudo observar el personal está pendiente de las ofertas laborales para poder optar a las vacantes que la empresa tiene.

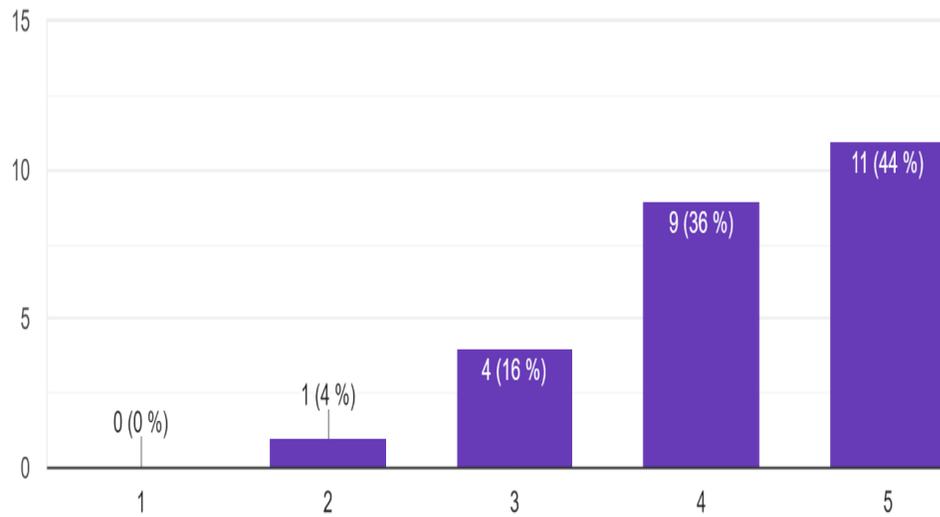
**Tabla No. 24** comportamiento 6

**Comportamiento 6.4: existe equidad en el trato y distribución de las responsabilidades en la jornada laboral.**

<b>INDICES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	4	0.16	16%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	11	0.44	44%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°24:** comportamiento 6 equidad

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

El 44% de la población encuestada manifiesta que siempre hay equidad en el trato y distribución de las responsabilidades en la jornada laboral; seguido del 36% que manifiesta que casi siempre lo es y un 16% expresa que casi siempre, para finalizar con un 4% que expresa que casi nunca sienten que hay equidad en el trato y responsabilidad que se vive en la vida laboral de la empresa Grupo Calo, S. A. de C. V.

**7- MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA:** entendido como el grado de percepción que los colaboradores tienen del compromiso y difusión de los valores institucionales.

**Tabla No. 25** comportamiento 7

Comportamiento 7.1: trabaja con agilidad, conocimiento y comprometido con la demanda de los clientes.

<b>INDICES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	15	0.6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

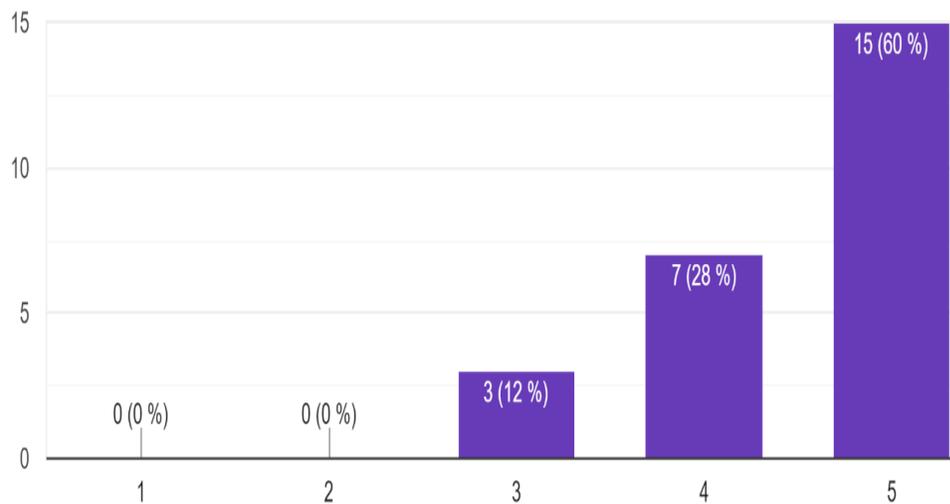


Gráfico N°25: comportamiento 7 misión y visión de la empresa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

El 60% respondieron que siempre trabaja con agilidad, conocimiento y comprometido con la demanda de los clientes, muestran compromiso para desarrollar sus funciones, El 28% respondió que casi siempre, reconoce el valor clave para tener éxito en la organización, por lo tanto, los trabajadores se muestran comprometidos con la empresa. El 12% manifiesta que se involucran de acuerdo con sus capacidades, pero de igual manera se convierten en una pieza clave para la funcionalidad de la empresa.

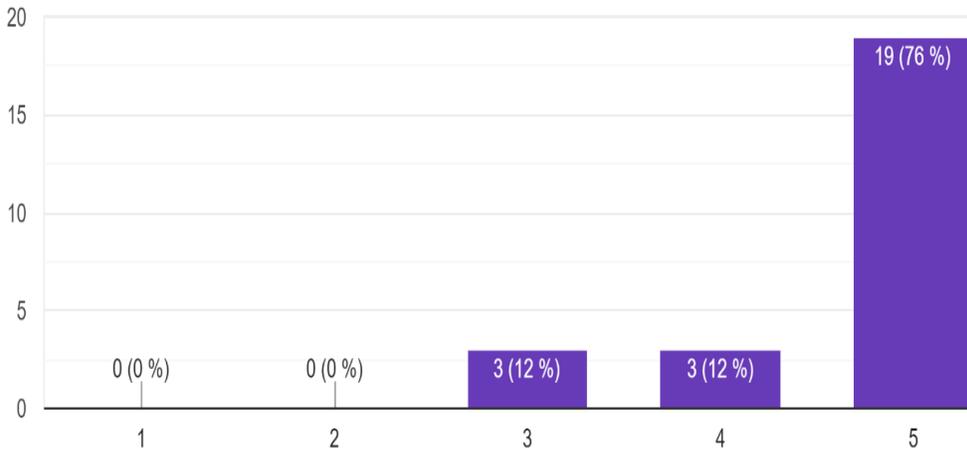
**Tabla No. 26** comportamiento 7

**Comportamiento 7.2: la empresa ofrece trato digno, integral para el personal sin discriminación alguna y promoviendo una amplia comunicación entre las partes.**

INDICES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	3	0.12	12%
SIEMPRE	19	0.76	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°26:** comportamiento 7 misión y visión de la empresa

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

EL 76% de los colaboradores de la empresa Grupo Calo, S. A. de C. V., reconoce que la empresa contribuye de manera positiva para que ellos puedan establecer en un ambiente amigable. El 12% de los empleados consideran que casi siempre la empresa está impulsando el trato por igual y fomentando las buenas relaciones con los demás. Una minoría del 12% aduce que a veces.

**Tabla No. 27** comportamiento 7

**Comportamiento 7.3: ejecuta sus funciones con empatía, espíritu de servicio y cooperación hacia los demás.**

<b>INDICES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

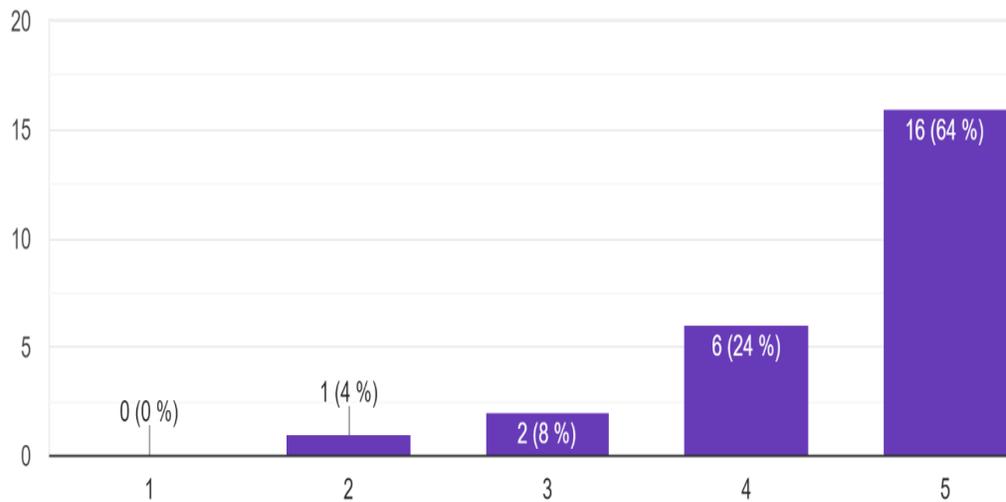


Gráfico N°27: comportamiento 7 misión y visión de la empresa  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Según datos obtenidos el 64% admite que siempre realizan el trabajo con entusiasmo y apreciación hacia su entorno laboral. El 24% casi siempre están con la disponibilidad en el medio laboral, el 8% a veces se consideran que trabajan con empatía y profesionalismo, el 4% el cual representa la minoría se mantiene al margen de mostrarse activos y en su entorno laboral.

**Tabla No. 28 comportamiento 7**

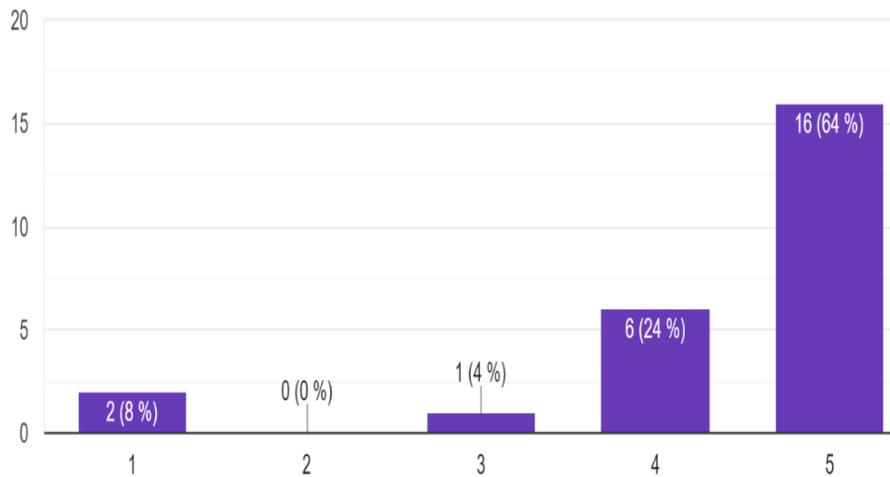
**Comportamiento 7.4: identifica las necesidades de sus compañeros y trata de colaborar para el bienestar colectivo.**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	2	0.08	8%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

respuestas



**Gráfico N°28: comportamiento 7 misión y visión de la empresa**

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

El 64% respondió que siempre identifica las necesidades de sus compañeros y trata de colaborar para el bienestar colectivo, seguido del 24% que respondieron que casi siempre atiende los llamados que le hacen sus pares, el 4% manifestó que a veces lo considera necesario y el 8% contestaron que nunca se identifica las necesidades de los compañeros y se trata de colaborar para el bienestar colectivo.

## DESEMPEÑO LABORAL

1- **ORIENTACION HACIA EL TRABAJO:** es un proceso de ayuda y acompañamiento en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales, que sitúen a la personal en una posición favorable ante el empleo y posibiliten el acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo.

**Tabla No. 1** comportamiento 1

**Comportamiento 1.1:** cumple las funciones que demanda su puesto

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	4	0.15	15%
SIEMPRE	18	0.72	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

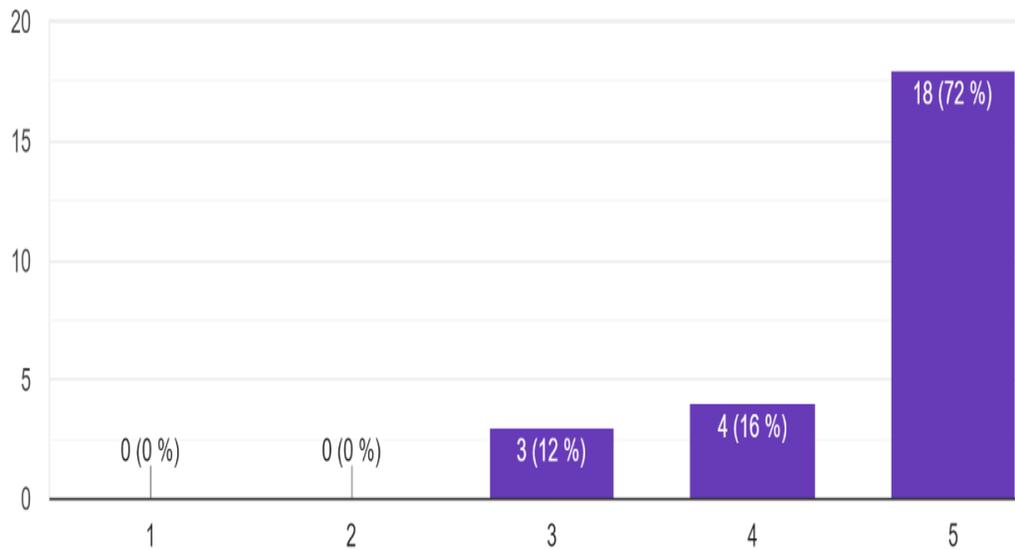


Gráfico N°1: comportamiento 1 desempeño laboral  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Los colaboradores de la empresa constructora Calo, S.A. de C.V. cuentan con el conocimiento del puesto que le son asignados, notándose que el 72% están apropiados y se dedican a sus funciones. El % 16 se consideran aptos para el trabajo asignado y el 12 % pueden ejercer su puesto y culminar el proyecto.

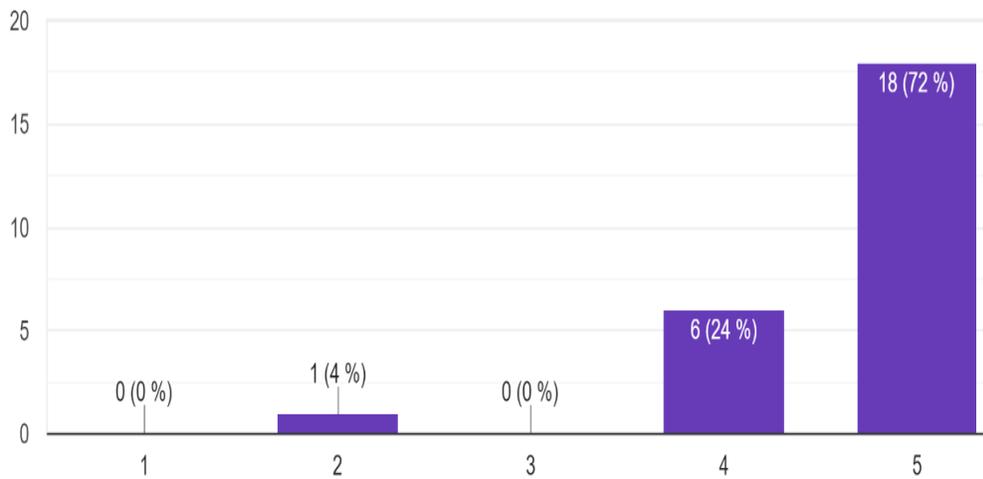
**Tabla No. 2** comportamiento 1

**Comportamiento 1.2: realiza sus funciones de acuerdo con el orden de prioridad**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	0	0.0	0%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	18	0.72	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°2:** comportamiento 1 desempeño laboral

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

Se observa en el comportamiento 9 involucramiento laboral, el 72% de la población presentan un nivel alto en el que siempre priorizan en sus actividades laborales, el 24% casi siempre lo hacen y menos de la cuarta parte entran en la media el cual es una minoría, siendo notorio las apreciaciones de funcionalidad de los empleados, dentro de la actividad laboral en tanto la relación de apoyo y orientación para tareas que forman parte de su desempeño diario.

**Tabla No. 3** comportamiento 1

### Comportamiento: 1.3 trabaja con calidad y precisión.

INDICES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

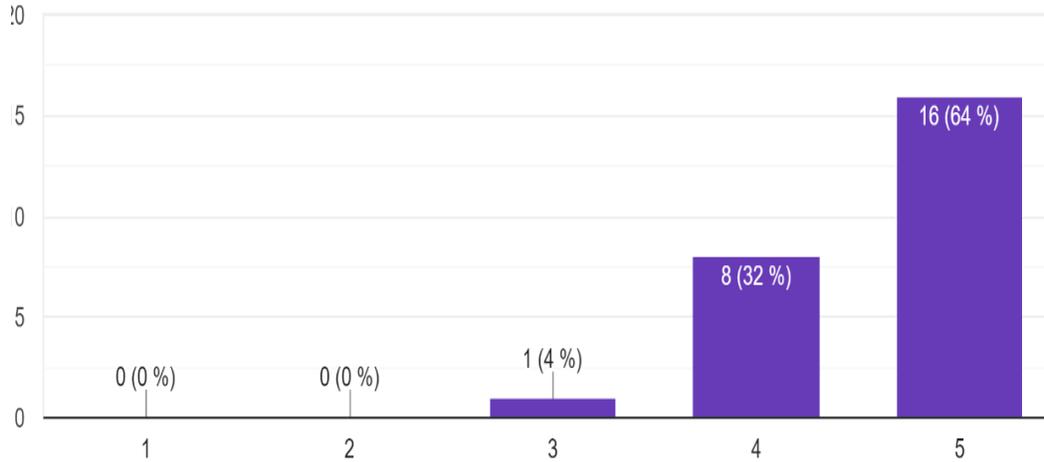


Gráfico N°3: comportamiento 1 desempeño laboral  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

El 64% respondieron que siempre se trabaja con calidad y precisión, el 32% contestó que casi siempre y un 4% manifiesta que a veces se trabaja con calidad y precisión,

**Tabla No. 4** comportamiento 1.4

**Comportamiento 1.4:** trabaja con empatía, espíritu de servicio y cooperación hacia los demás.

INDICES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	5	0.20	20%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia

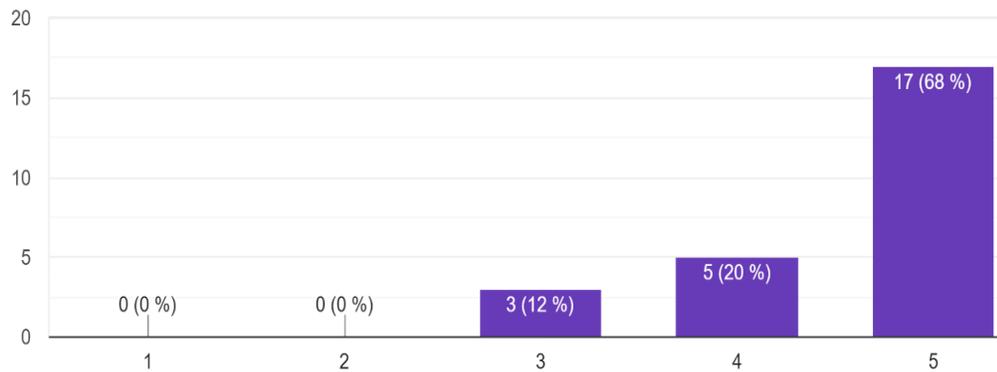


Gráfico N°4: comportamiento 1 desempeño laboral  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

La mayoría 68% siempre manifiesta trabajar con empatía, espíritu de servicio y cooperación hacia los demás, es decir poseer buenas prácticas para el abordaje de las relaciones interpersonales menos de la mitad del 20% tratan de mantenerse en sintonía con sus pares y apoyarse de manera mutua emitir una décima parte se refleja en el 12% aduce que a veces suelen relacionarse con cooperación hacia los demás y por último dentro de los niveles nunca y casi nunca no existe datos. Concluyendo, que el personal refleja empatía y se siente comprometidos en apoyarse mutuamente ante cualquier evento que les suceda.

2- **ORIENTACIÓN EN EL SERVICIO:** el servicio significa predecir los problemas de los clientes y tomar la iniciativa.

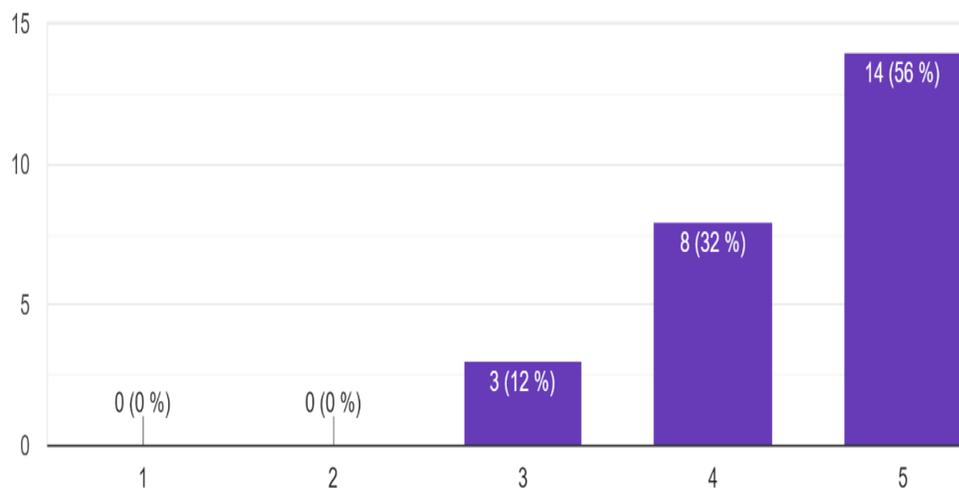
**Tabla No. 5** comportamiento 2

**Comportamiento 2.1: trata con respeto a sus compañeros y clientes de la empresa**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	8	0.32	32%
SIEMPRE	14	0.56	56%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°5:** comportamiento 2 orientación al servicio

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

Del personal administrativo y operativo de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. en el comportamiento 2.1 siempre trata con respeto a sus compañeros y clientes de la empresa más de la mitad 64% consideran importante mantener alianzas estratégicas en el ambiente laboral. El 32% advierten la importancia de sostener las buenas prácticas tanto internas como externas, un porcentaje mínimo del 12% establece su propio estilo de convivencia con la población

**Tabla No.6** comportamiento 2

**Comportamiento 2.2: se preocupa por cumplir las metas que le son asignadas en el proyecto**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	0	0	0%
CASI SIEMPRE	9	0.36	36%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

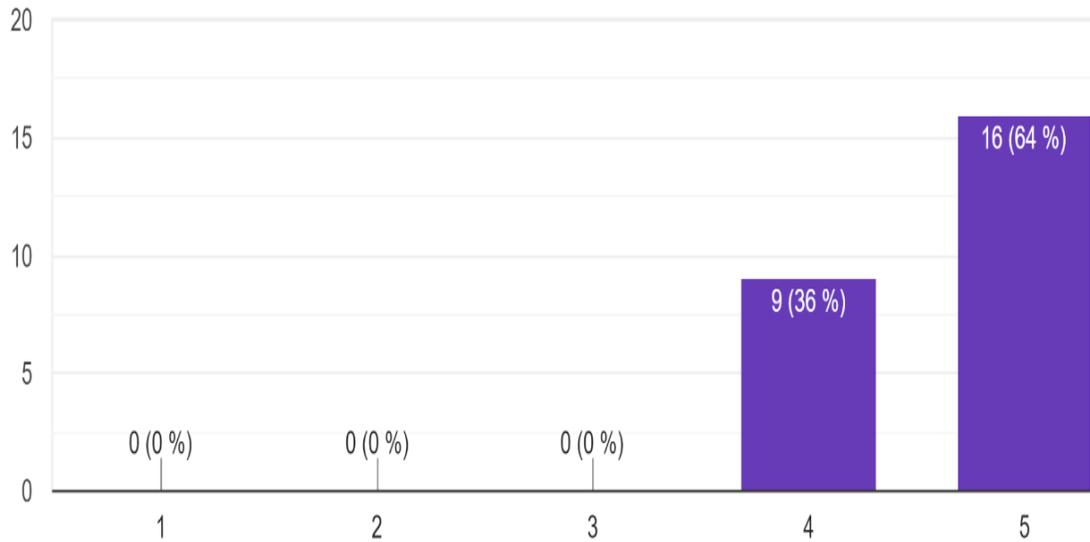


Gráfico N°6: comportamiento 2 orientación al servicio  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Los colaboradores de la empresa constructora siempre muestran la disposición de mantenerse con buen ánimo para desarrollar y cumplir un proyecto determinado, notándose que el 64% dejan a un lado las barreras incómodas para dedicarse al desarrollo de sus funciones. El 36 % considera que casi siempre están buscando la mejor manera de culminar su trabajo. En conclusión, se advierte que los colaboradores en la gran mayoría poseen buena actitud para entregar en los tiempos estipulados un determinado proyecto.

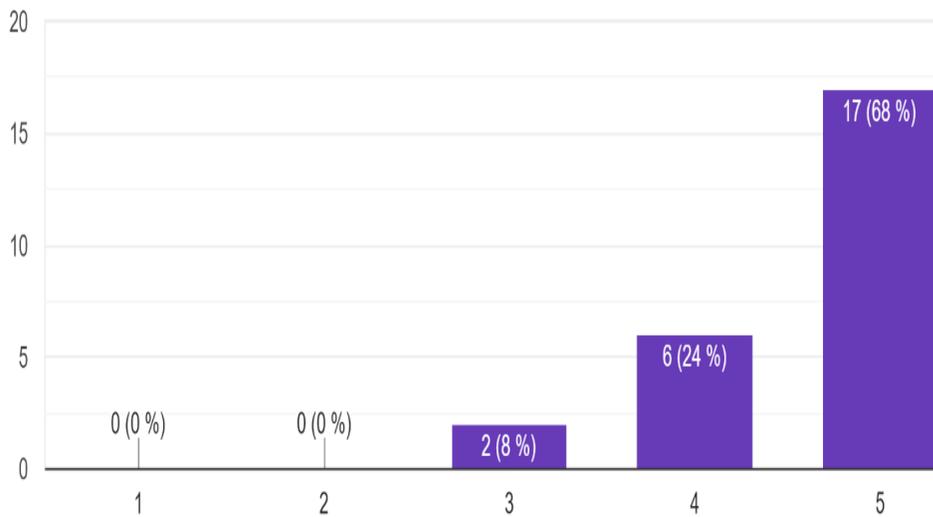
**Tabla No. 7** comportamiento 2

**Comportamiento 2.3 muestra interés por resolver las consultas que le hacen sus pares.**

<b>INDICES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	6 %
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°7:** comportamiento 2 orientación al servicio

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

El 68% de la población presenta un nivel alto en apoyarse ante cualquier consulta o un escenario desconocido del ámbito laboral. El 24% infiere que casi siempre se muestran alertos presentando un nivel favorable. El 8% representado por 2 colaboradores, veces se activan según sea el caso. La gran mayoría de los colaboradores se muestran con buena disposición en ayudarse cuando se requiere de una pronta acción que les permite enseñar y aprender en un ambiente sano, sirviendo como motivación al resto del personal para que se puedan adherir a las buenas prácticas.

**Tabla No. 8** comportamiento 2

### **Comportamiento 2.4: presta atención adecuada cuando está recibiendo sugerencia de los demás**

<b>INDICES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

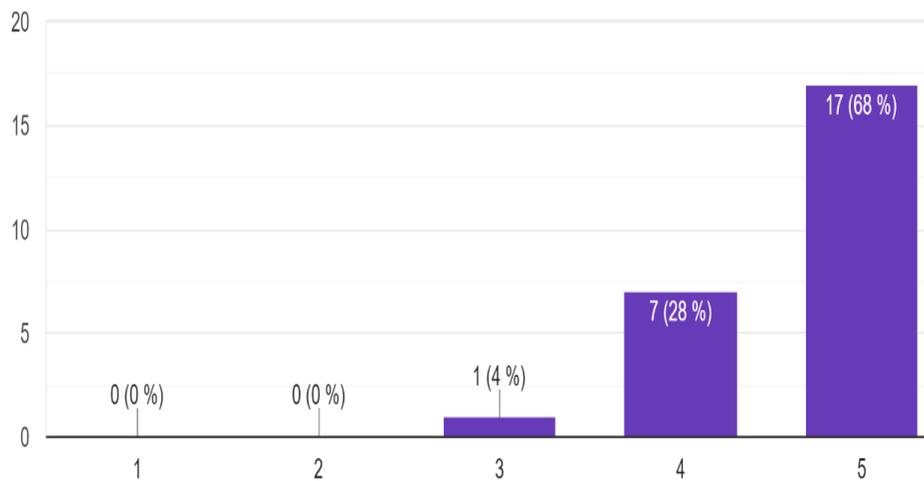


Gráfico N°8: comportamiento 2 orientación al servicio  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

El 68% del personal administrativo y operativo en lo referente a orientación al servicio presentan un nivel alto en el que siempre están pendiente de las directrices por los supervisores, el 28 % casi siempre aducen estar atentos a las sugerencias y el 4% el cual es una minoría que admite seguir lineamientos según sea el caso, siendo notorio las apreciaciones de funcionalidad de los empleados, dentro de la actividad laboral en tanto la relación de apoyo y orientación para tareas que forman parte de su desempeño diario.

**3- ORIENTACIÓN HACIA LA RESPONSABILIDAD** es el hecho de que una persona sabe que no tiene tiempo que perder para realizar una actividad importante o que no ejecutara otra acción que no tenga que ver con la misión.

**Tabla No. 9 comportamiento 3**

**Comportamiento 3.1: asiste con puntualidad a su trabajo**

INDICES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	15	0.60	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

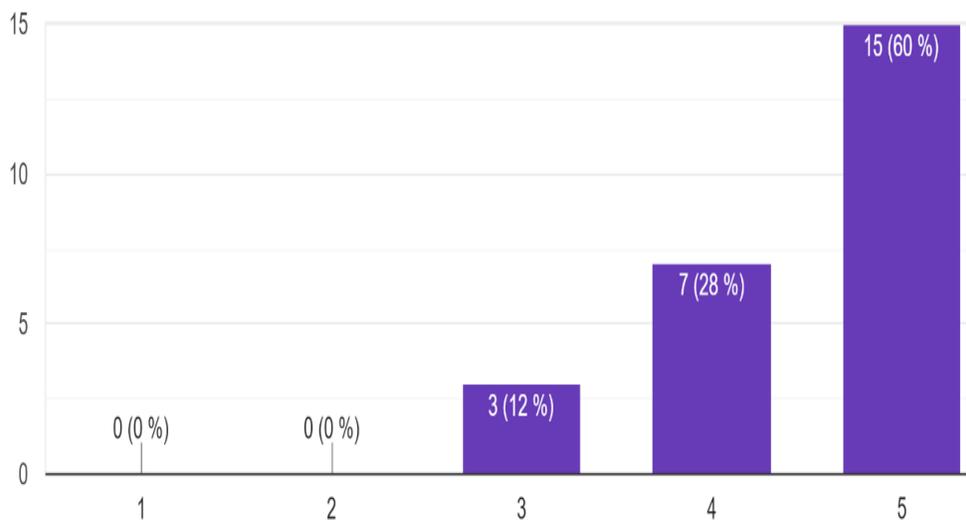


Gráfico N°9: comportamiento 3 orientación a la responsabilidad

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## Análisis e interpretación

La población abordada el 60% siempre muestra disposición de cumplir con el horario establecido ya sea diurno o nocturno para desarrollar y culminar su trabajo. El 28% admite que casi siempre trata de cumplirlo, en algunos casos se justifican por el lugar geográfico donde residen el 12% considera que depende funciones. En conclusión, se advierte que los colaboradores en la gran mayoría poseen buena actitud en cumplir sus horarios.

**Tabla No. 10** comportamiento 3

### Comportamiento 3.2 cumple con el tiempo establecido en los proyectos de ejecución

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	6	0.24	24%
SIEMPRE	17	0.68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

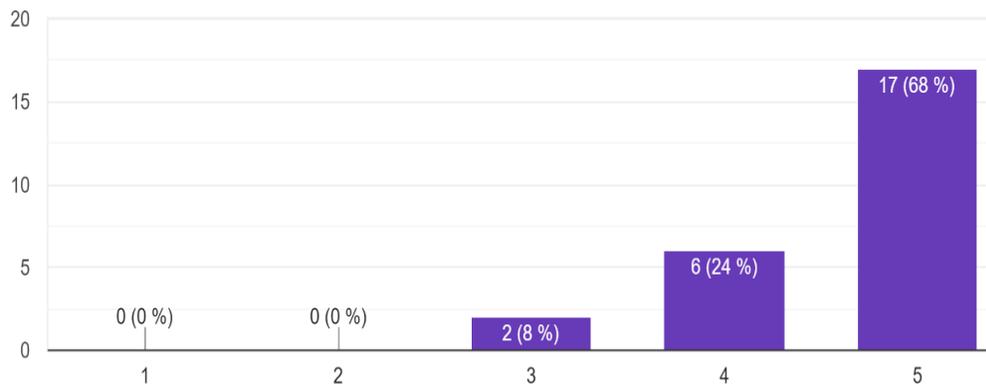


Gráfico N°10: comportamiento 3 orientación a la responsabilidad

Elaborado por: la investigadora

Fuente: investigación de campo

## **Análisis e interpretación**

Los colaboradores de la empresa constructora Calo, S.A. de C.V., siempre muestran la disposición de cumplir para culminar un proyecto determinado, notándose que el 68% dejan a un lado las barreras incómodas y se dedican al desarrollo de sus funciones. El 24% considera que casi siempre están buscando la mejor manera de culminar su trabajo, el 8% trata a veces de mostrar interés y enfocarse para culminar el proyecto.

**Tabla No. 11** comportamiento 3

### **Comportamiento 3.3: cumple los horarios de salida.**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	1	0.03	3.8%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.03	3.8%
CASI SIEMPRE	6	0.23	23.1%
SIEMPRE	17	0.69	69.2%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

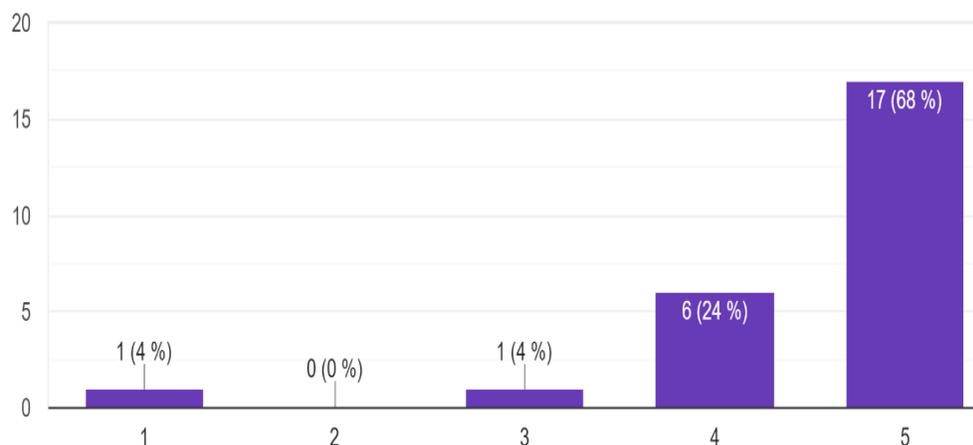


Gráfico N°11: comportamiento 3 orientación a la responsabilidad  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### Análisis e interpretación

Los colaboradores de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. el 68% de la población siempre muestra disposición de cumplir con el horario de salida establecido ya sea este diurno o nocturno para desarrollar y culminar su trabajo. El 24% admite que casi siempre trata de cumplirlo, el 4% considera que depende de sus funciones y el tiempo.

**Tabla No. 12** comportamiento 3

#### Comportamiento 3.4: avisa oportunamente cuando no puede asistir a la jornada laboral

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.04	4%
CASI SIEMPRE	4	0.14	16%
SIEMPRE	20	0.80	80%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora  
**Fuente:** propia

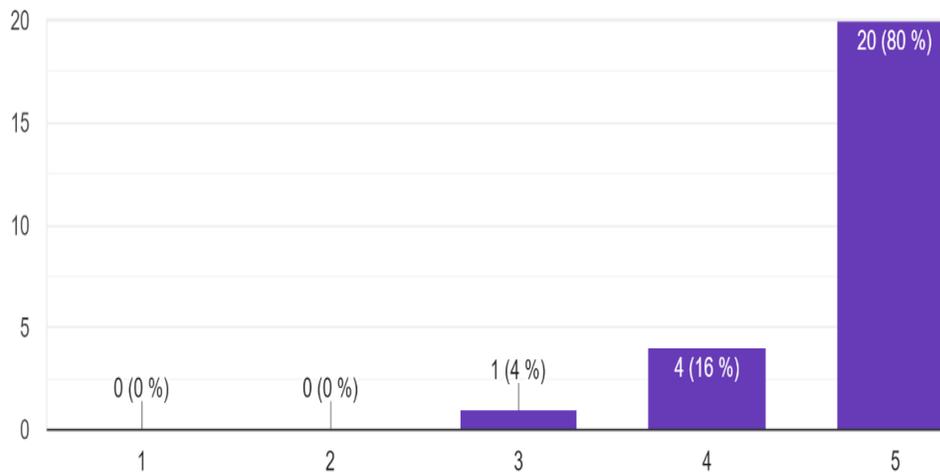


Gráfico N°12: comportamiento 3 orientación a la responsabilidad  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Los resultados del comportamiento 3.4 referente a la orientación de la responsabilidad, el 80% tiene la confianza en solicitar oportunamente permiso cuando se les presenta imprevisto previo a la entrada de sus laborales, el 16% casi siempre lo hace según sea el caso y una minoría 4% a veces comunica.

4- ORIENTACION A LA PRODUCTIVIDAD: implica un enfoque de experimentación, de riesgo asociado, en búsqueda de oportunidades en las necesidades insatisfechas y el desarrollo de innovaciones radicales.

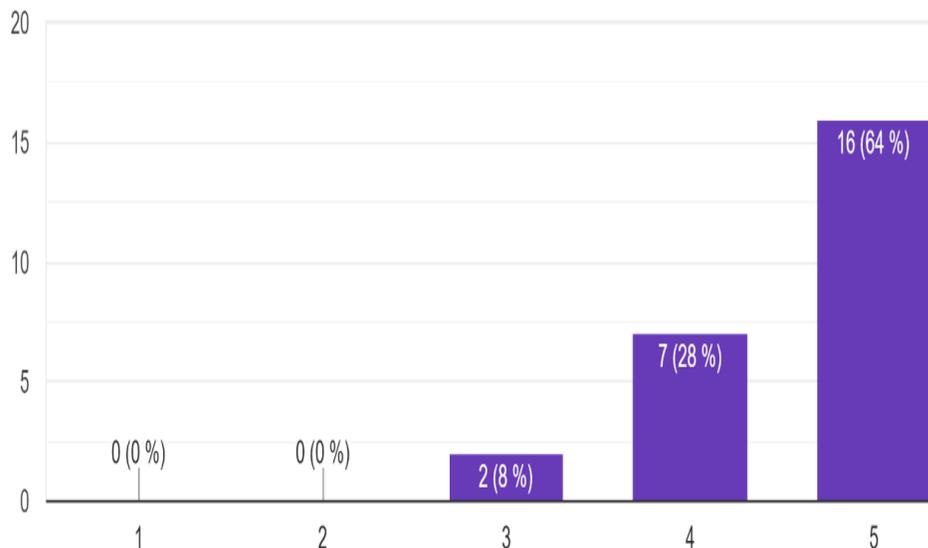
**Tabla No. 13** comportamiento 4

**Comportamiento 4.1 muestra iniciativa en el trabajo**

INDICES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°13:** comportamiento 4 orientación a la productividad

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

El 64% lo demuestra de manera espontánea iniciativa en el trabajo, menos de la cuarta parte 28% parte de la población casi siempre prefieren mantener una postura pasiva cumpliendo nada más lo indicado, el 8% es una minoría en limitarse en lo que le corresponde. Por lo consiguiente el personal administrativo y operativo sigue incidiendo en las buenas prácticas para el desempeño de sus funciones.

**Tabla No. 14** comportamiento 4

### Comportamiento 4.2 asume la responsabilidad de sus acciones en la jornada laboral

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	1	0.04	1%
CASI SIEMPRE	5	0.20	20%
SIEMPRE	19	0.76	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

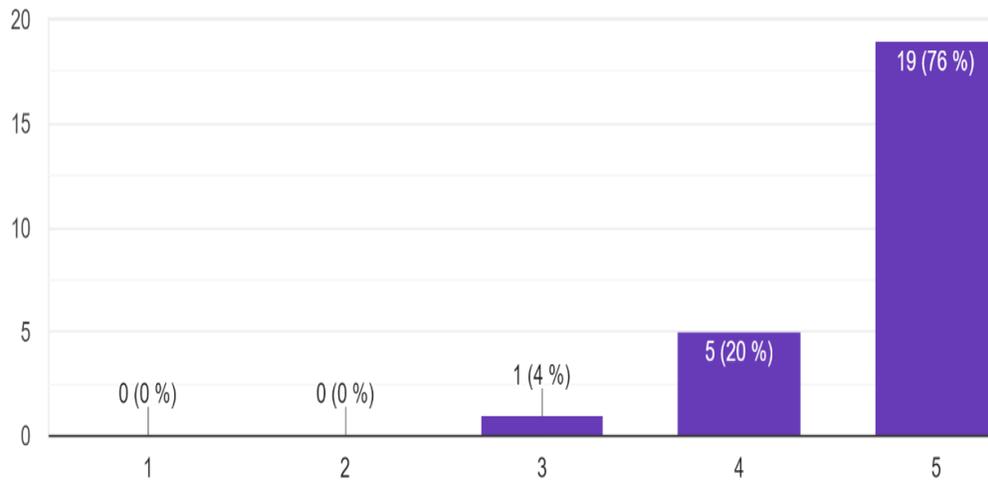


Gráfico N°14: comportamiento 4 orientación a la productividad  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

El comportamiento 4, referente a la responsabilidad de sus acciones en la jornada laboral, se observa que el 76 % de la población encuestada respondió que siempre se presentan un nivel alto en el que siempre asumen la responsabilidad de sus acciones en la jornada laboral, el 20 % casi siempre aducen cumplir con las directrices y el 4% el cual es una minoría que admite seguir lineamientos según sea el caso, siendo notorio las apreciaciones de funcionalidad de los empleados, dentro de la actividad laboral en tener el enfoque claro de su rol en la jornada laboral.

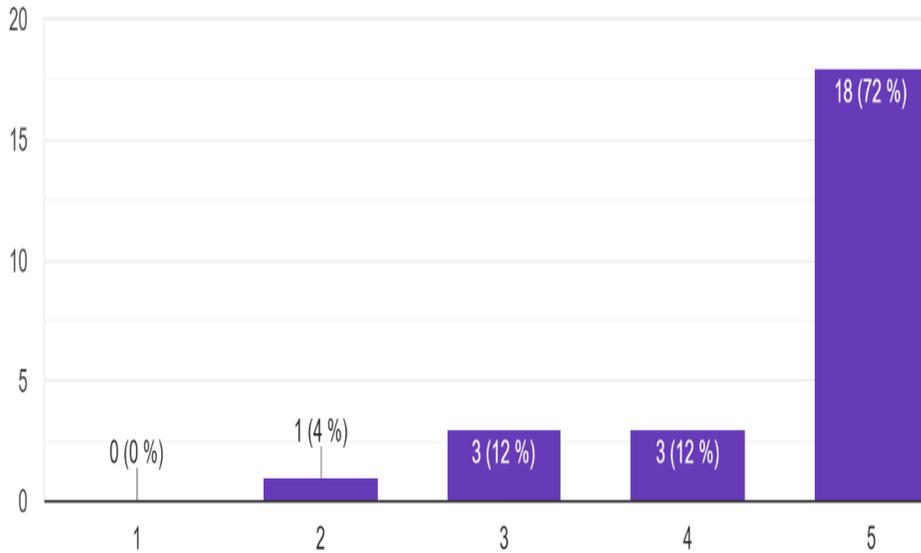
**Tabla No. 15** comportamiento 4

**Comportamiento 4.3: actúa de forma diligente en su trabajo**

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	1	0.04	4%
A VECES	3	0.12	12%
CASI SIEMPRE	3	0.12	12%
SIEMPRE	18	0.72	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia



**Gráfico N°15:** comportamiento 4 orientación a la productividad

**Elaborado por:** la investigadora

**Fuente:** investigación de campo

## Análisis e interpretación

Del personal operativo y administrativo de la Empresa Grupo Calo, S. A. de C. V., un 72% trabaja de manera diligente en la jornada laboral, el 12% aduce actuar casi siempre y a veces, mientras que el 4% el cual representa una minoría presentando un nivel favorable. Es decir, más de la mitad de los colaboradores se muestran con buena disposición para aprender y desarrollar las funciones asignadas y de esta manera cumplir con los objetivos metas de la jornada laboral.

**Tabla No. 16** comportamiento 4

### **Comportamiento 4.4: anticipa, previene y resuelve problemas en su trabajo**

<b>VALORES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
NUNCA	0	0	0%
CASI NUNCA	0	0	0%
A VECES	2	0.08	8%
CASI SIEMPRE	7	0.28	28%
SIEMPRE	16	0.64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** investigadora

**Fuente:** propia

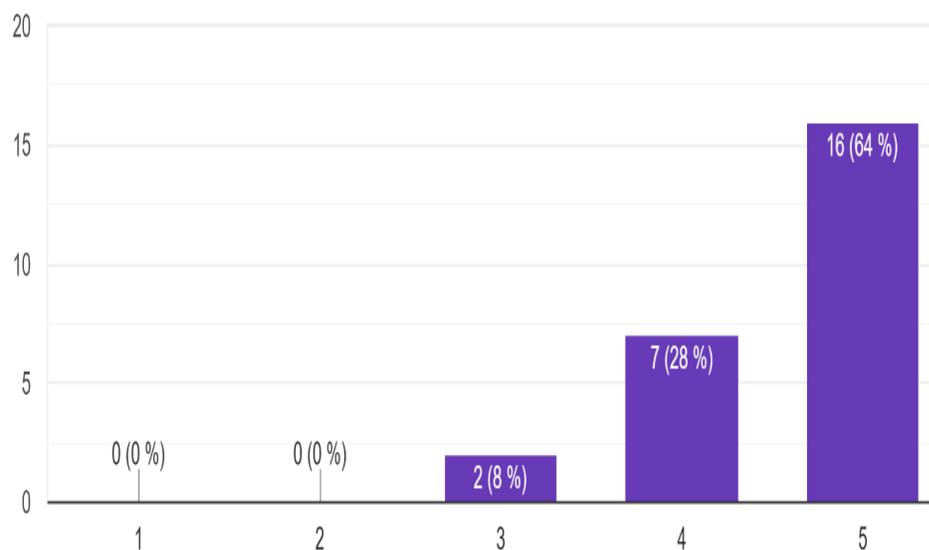


Gráfico N°16: comportamiento 4 orientación a la productividad  
 Elaborado por: la investigadora  
 Fuente: investigación de campo

### **Análisis e interpretación**

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos sobre el hecho que el colaborador, anticipa, previene y resuelve los problemas de su trabajo, se determina que el 64% lo realiza siempre, el 28% casi siempre y el 8% representado por solo 2 colaboradores a veces.

### **4.3 Descripción e interpretación de los resultados la entrevista realizada a los mandos gerenciales, de acuerdo con el detalle siguiente:**

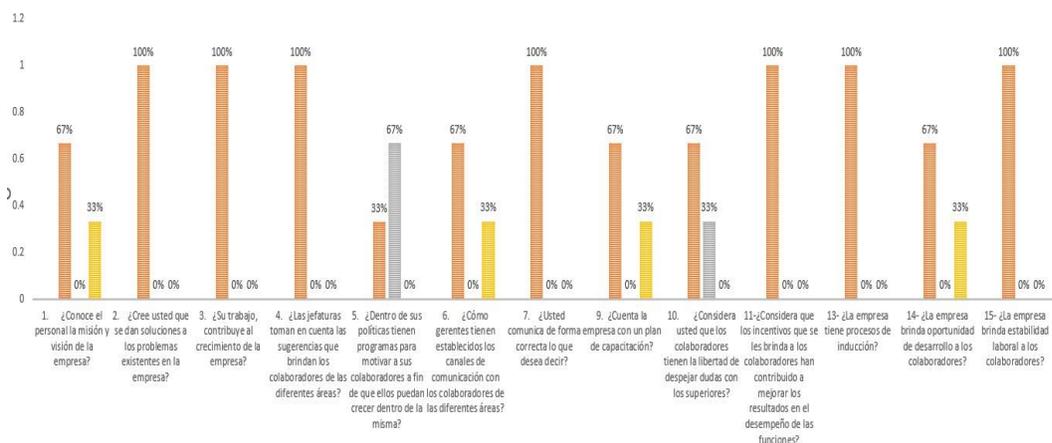
A continuación, se detallan los resultados de entrevistas realizados a tres gerentes. En el primer cuadro se detallan las preguntas y le sigue un gráfico con el resultado comparativo de las respuestas de los tres ejecutivos.

#### **ENTREVISTAS A LOS GERENTES**

Las preguntas que se realizaron a los tres gerentes fueron las siguientes:

- 
- 1- ¿Conoce el personal la misión y visión de la empresa?
  - 2- ¿Cree usted que se dan soluciones a los problemas existentes en la empresa?
  - 3- ¿Su trabajo, contribuye al crecimiento de la empresa?
  - 4- ¿Las jefaturas toman en cuenta las sugerencias que brindan los colaboradores de las diferentes áreas?
  - 5- ¿Dentro de sus políticas tienen programas para motivar a sus colaboradores a fin de que ellos puedan crecer dentro de la misma?
- 
- 6- ¿Cómo gerentes tienen establecidos los canales de comunicación con los colaboradores de las diferentes áreas?
  - 7- ¿Usted comunica de forma correcta lo que desea decir?
  - 8- ¿Puede mencionar tres formas de comunicación que utiliza con sus colaboradores?
  - 9- ¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?
  - 10- ¿Considera usted que los colaboradores tienen la libertad de despejar dudas con los superiores?
- 
- 11- ¿Considera que los incentivos que se les brinda a los colaboradores han contribuido a mejorar los resultados en el desempeño de las funciones?
  - 12- ¿Puede mencionar tres incentivos motivacionales que tiene para con los colaboradores?
  - 13- ¿La empresa tiene procesos de inducción?
  - 14- ¿La empresa brinda oportunidad de desarrollo a los colaboradores?
  - 15- ¿La empresa brinda estabilidad laboral a los colaboradores?

#### ANEXO 4



En los resultados de la encuesta aplicada a las Gerencia General, la Gerencia de Proyectos y de Talento Humano, de la empresa Grupo Calo, S. A. de C. V, se observa que tienen claro las condiciones laborales de sus colaboradores, referentes al conocimiento que ellos tienen acerca de la existencia de la empresa, practican la comunicación asertiva con los empleados afirmando que utilizan los medios tecnológicos para facilitar y recibir información inmediata y oportuna según sea el caso.

Asimismo, se esmeran en facilitar un ambiente laboral estable hacen hincapié en facilitar los recursos materiales que necesitan para realizar sus diferentes actividades.

Un tema coincidente en las respuestas de los entrevistados fue la necesidad de capacitar al personal, así como impulsar acciones motivadoras para los diferentes colaboradores, manifestando que, a pesar de ver la necesidad de impulsarlos, reconocían que las condiciones financieras de la empresa limitaban la ejecución de un plan de incentivos monetarios, pero que tenían que tomar acciones para evitar que el personal pueda emigrar hacia la competencia.

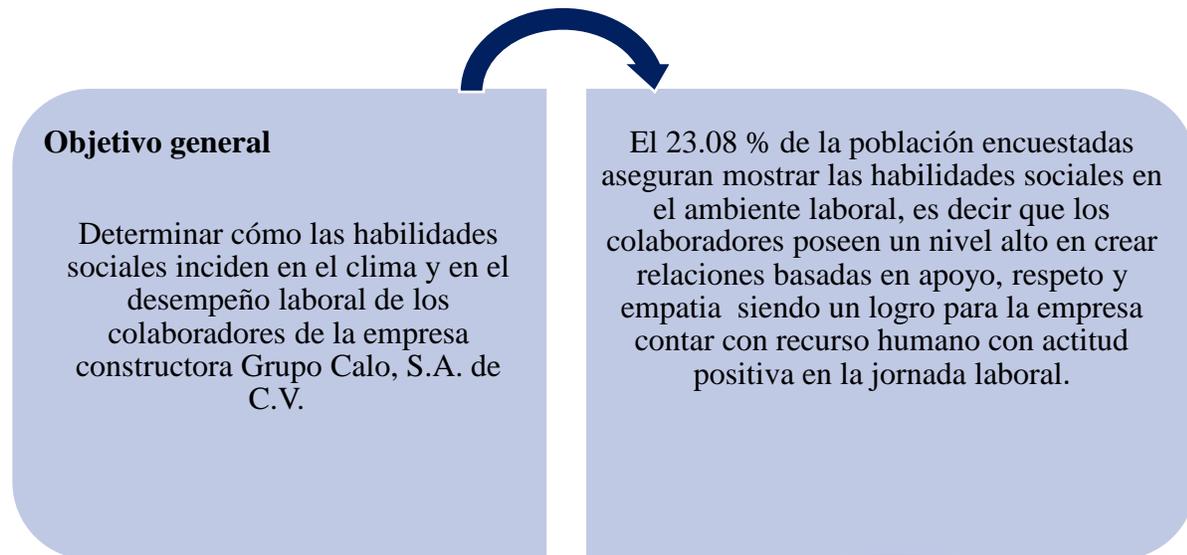
Por otra parte, la gerencia administrativa y operativa de la empresa afirman que están en vías de hacer mejoras en crear los departamentos entre ellos considerado establecer la unidad de Gestión y Talento Humano, ya que en la actualidad no tienen un proceso definido de reclutamiento, selección e inducción de personal, no hay evaluación de clima laboral, también carece de Evaluación del Desempeño, También comentaron la necesidad de mantener el nivel motivacional del personal, ya que han observado que después de jornadas largas de trabajo, el nivel anímico del personal tienen a verse desmotivado y cansado. Por tal motivo las propuestas de este trabajo les ayudarán a tener herramientas para mejorar la gestión interna de este departamento. Por su parte la Gerencia de Operaciones, está trabajando en documentar procesos, elaborar las normativas necesarias para agilizar y ordenar la parte administrativa y de gestión.

En el abordaje que se les hizo a las jefaturas a cada una de manera independiente, coinciden que deben unificar criterios y realizar cambios sustanciales tanto en las áreas operativas, administrativas y sobre todo en la atención a sus clientes incluyendo a sus colaboradores como el rubro valioso con el que cuenta la empresa.

La Gerencia General y de Recursos Humanos manifestaron en forma espontánea la importancia de transmitir cultura y robustecer las habilidades sociales en el personal, coincidiendo que debería de hacerse desde que se ingrese a la empresa. Sin embargo, la empresa y de acuerdo a conversaciones sostenidas fuera de las encuestas, expresaron que necesitan robustecer la gerencia de talento humano, ya que hay requerimientos urgentes para el área de operaciones que son urgentes, pero por no tener desarrollado la parte de atracción de talento humano, se dificulta hacerlo con la prontitud requerida.

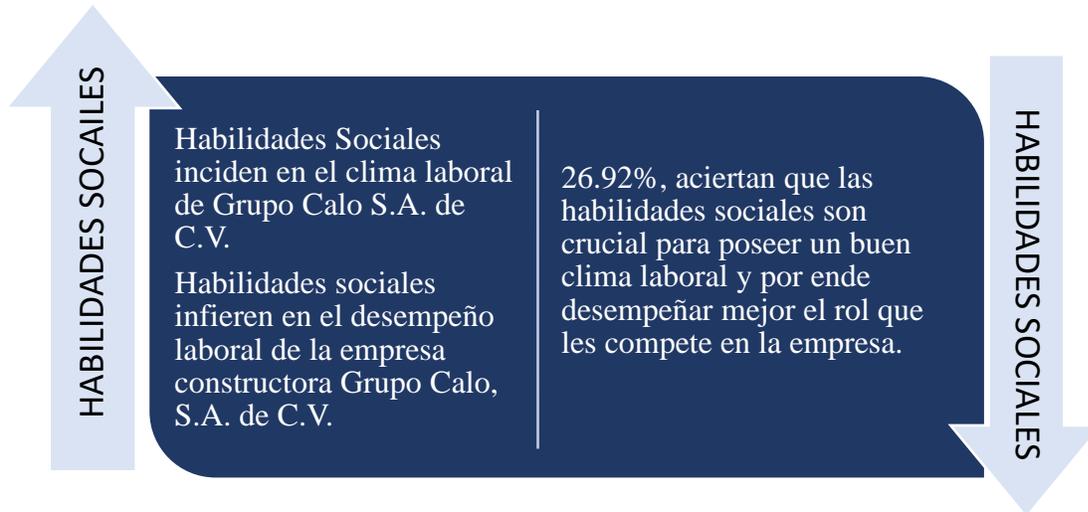
#### 4.4 Descripción e interpretación de resultados

En esta parte se hace una relación del objetivo general con los resultados obtenidos en forma general de los instrumentos de evaluación.

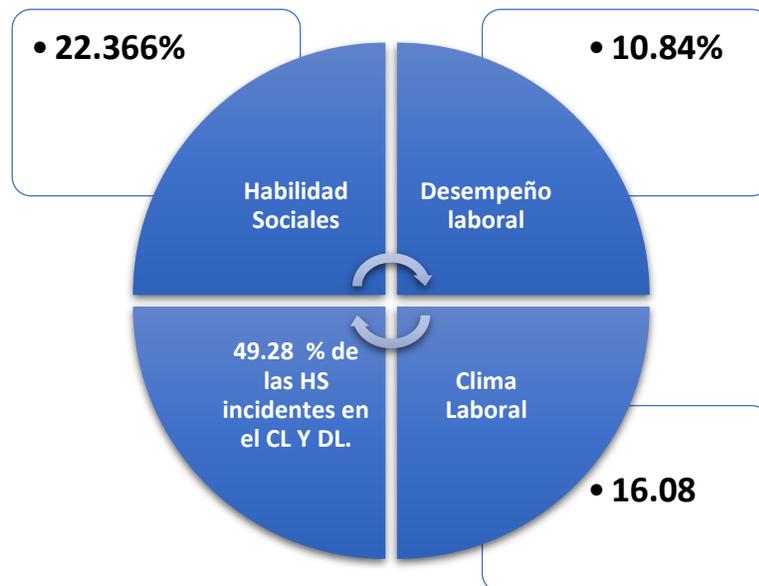


Como se puede observar, se identifica y se comprueba desde el punto de vista estadístico de los diferentes cruces entre las variables tanto habilidades sociales como clima laboral, como resultado del Chi experimental 4.03 considerando con este resultado “significativo”, lo que creemos que las variables no son independientes, por lo que se aceptó la hipótesis nula.

A continuación, se detalla la relación que se tiene con los resultados generales obtenidos y las habilidades sociales:



A continuación, se integran los datos de habilidades sociales, desempeño y el clima laboral, detallando el análisis después del cuadro:



A continuación, se detallan comentarios importantes sobre la interpretación del cuadro detallado en la parte superior:

- El componente más representativo dentro de **las habilidades sociales**, con los valores estadísticos en los trabajadores de la empresa en estudio, se ven reflejadas en el cuestionario número uno en el cual se contemplan los comportamientos 1,2,3,4 y 5 relacionados a estas habilidades representando un nivel alto, es decir que más de la mayoría de la población tienen la facilidad de intercambiar relaciones interpersonales y por su nivel de experiencia no suelen discriminarse entre ellos, siendo compartidas las decisiones al momento de relacionarse con empatía, escucha asertiva además de establecer canales de comunicación con el personal interno y externo con la finalidad de lograr los objetivos metas de la empresa.
- Más de la mitad del personal de la empresa Grupo Calo, S. A. de C. V., presenta capacidad para enfrentar de manera asertiva el intercambio de interacciones sociales probablemente a la madurez en los empleos similares que han tenido por lo que las personas evaluadas actúan por su nivel de experiencia y es donde sus emociones están desarrolladas para centrarse en la solución de problemas que presentan en cada situación. Es notorio en los comportamientos 6,7, 8, y 9 en donde se destaca la participación, liderazgo autonomía, negociación y autonomía por parte de la persona, recalcando la flexibilidad que cada uno demuestra en el desempeño laboral.
- El nivel del clima laboral, la cuarta parte de la población determina que se encuentra en un índice alto, notándose en el comportamiento 1,2,3,4,5 y 6 en los cuales muestra que son personas con oportunidades de progresar y desarrollarse dentro de la institución, considerando que los trabajadores están ligados a la empresa se sienten factores claves

para el éxito empresarial, aunado a ello manejan buenas prácticas para trabajar en equipo, considerándose también que se sienten parte de la misma. Mientras que la minoría parte representan muy favorable, se refiere a que existen pocas oportunidades de aprender, progresar en la organización.

- La aplicación del instrumento de clima en la presente investigación permitió obtener una visión clara y precisa sobre las percepciones y sentimientos asociados a determinadas condiciones del clima organizacional, las cuales dieron a conocer la situación y realidad actual en la que se encuentra la empresa identificando fortalezas a perfeccionar, debilidades a mejorar a través de acciones necesarias para ejercer propuestas de mejora que maximice la eficiencia y salud organizacional.
- Así mismo, el personal está totalmente comprometido con la empresa, mientras que un poco menos de la cuarta parte se sitúan en un nivel medio, descrito a la presencia regular de oportunidad a progresar dentro de la organización, los trabajadores están comprometidos con la empresa y más de la cuarta parte favorable.
- Por último, se advierte que los gerentes con toma decisión, están en la creación de las áreas administrativas considerándolo que tener personal más y mejor cualificado mejorara la calidad en la producción, distribución y entrega del servicio con la idea de cumplir metas e ir posicionándose de manera integral en el mercado de la construcción y sus diferentes especialidades de esta.
- Partiendo del análisis de los resultados obtenidos se concluye que las dimensiones estudiadas y analizadas, son consideradas aceptables, demostrando una administración eficiente del recurso humano a pesar de que no cuenta con un área específica para la selección del recurso humano.

- Con todo lo descrito anteriormente, se ha podido observar que se ha realizado una investigación y análisis de los resultados, identificando los niveles de las habilidades sociales y su incidencia en el desempeño laboral, cumpliéndose así los objetivos planteados en un inicio, ya que los diferentes niveles de las habilidades sociales son incidentes en el clima y desempeño laboral de la organización.
- Es importante mencionar algunos aspectos de las habilidades sociales contempladas en el presente estudio las cuales son incidentes en los entornos laborales, como la asertividad, empatía, mediante un trato correcto entre los miembros de la empresa, manifestando la empatía y la inteligencia emocional, que juegan un rol fundamental en el clima organizacional y por ellos se desarrollan entornos de trabajo satisfactorios, donde los colaboradores se sientan trabajando cómodos y a gusto en su trabajo.
- De igual forma el clima Organizacional ha determinado la forma en que los colaboradores perciben su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción, para lo consideran necesario un ambiente cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

## CAPITULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES:

- La empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. posee personal altamente identificados con las habilidades sociales. Como lo es asertividad, la empatía, inteligencia emocional, autogestión, trabajo en equipo entre otras que se contemplan en la presente investigación. De igual manera, las jefaturas han sostenido a lo largo de estos años buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores y personal en general, incidiendo en un ambiente laboral favorable que ha contribuido en cumplir los objetivos metas.
- Se advierte que la empresa no cuenta con estructura organizativa de Gestión del Talento Humano que contenga planes de selección, formación, proceso de reclutamiento e inducción del personal.
- No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia, habilidades y destrezas que potencialicen y fortalezcan el desempeño en el personal técnico y administrativo de la misma.
- En los resultados de esta investigación se observó que la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. carece de un plan de incentivos para colaboradores operativos y administrativos.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario mantener la aplicación de habilidades sociales, fomentando la empatía, espíritu de servicio, asertividad, inteligencia emocional, para lo cual se considera conveniente fortalecerlo con capacitaciones que nos ayuden a continuar manteniendo los aspectos positivos que se observaron en la presente investigación.
- Es necesario recomendarle a la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. que instaure la unidad de estructura organizativa de la Gestión del Talento Humano que les facilite el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal en general de la misma.
- Se le recomienda a la empresa que valoren efectuar técnicas apropiadas de evaluación de desempeño en el personal técnico y administrativo basado en el desarrollo de competencia, habilidades y destrezas en aras de potencializar y fortalecer el desempeño de sus colaboradores para el logro de los objetivos laboral, desarrollo y crecimiento personal y profesional.
- Es necesario que se tengan acciones que incentiven al personal estas no necesariamente deben ser monetarias y estas deben enfocarse en promover el rendimiento, mejorar el desempeño y motivar a los colaboradores a mantener ese compromiso laboral no perdiendo de vista la misión de la empresa.

### **5.3 DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de los cuatros instrumentos aplicados a los colaboradores administrativos, operativos y jefaturas de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. se hace necesario proponerles un plan de mejora que les permita a la organización avanzar, aceptar retos, desafíos, descubrir oportunidades y seguir innovándose de manera continua y de esta manera mejorar constantemente los procesos a fin de ser eficientes y tener un mejor rendimiento en el mercado que cada vez es más dinámico en la oferta y demanda de la construcción.

Para tal efecto, se les presenta a la organización plan de mejora en el área del Talento Humano el cual le permitirá a dicha empresa facilitar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal de esta. De igual manera en el área de evaluación de desempeño al personal técnico y administrativo y este basado en el desarrollo de competencia, habilidades y destrezas en aras de potencializar y fortalecer el desempeño de sus colaboradores para el logro de los objetivos laboral, personal y profesional. Por último, implementar un plan de incentivos no remunerados con la intención de promover acciones que les permita a los colaboradores trabajar con satisfacción, compromiso y mantener la mística laboral no perdiendo de vista la misión de la empresa.

Es importante mencionar que este plan de mejora consta con sus introducciones, objetivos, instrumentos, técnicas y todo lo que ello conlleva pretendiendo que sea relevante para la organización permitiéndole mejorar la calidad de los servicios y aumentar la satisfacción del cliente y del personal en general.

## **PROPUESTA DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA**

#### **5.4. UNIDAD ORGANIZATIVA DE LA GESTION Y TALENTO HUMANO**

La presente propuesta, permitirá a dicha empresa facilitar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal de esta es una herramienta que describe los procesos relacionados con la dotación de personal a la institución buscando sistematizar estos procedimientos con el fin de realizarlo en una forma técnica y objetiva.

A la vez les funcionara para el reclutamiento, selección e inducción armonizado con todos los procedimientos previos a la contratación de nuevo personal. En este sentido, se pretende establecer una base para establecer las líneas que la empresa Grupo CALO, S.A. de C.V. puede implementar para incorporar al personal que cumpla con un perfil conforme con los requisitos de cada cargo, con el fin de fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procedimientos.

Así mismo, se busca que dicha empresa establezca herramientas y técnicas orientadas a dotar de personal idóneo para las diferentes áreas por medio del reclutamiento, selección, contratación e inducción, conforme a los estándares requeridos por la institución.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Establecer los lineamientos del proceso que permita identificar, seleccionar y reclutar al personal idóneo para incorporarlo a las funciones requeridas de cada cargo, garantizando el adecuado desempeño del Talento Humano dentro de la institución.

### **OBJETIVOS ESPECÍFOS:**

- Contribuir al fortalecimiento laboral asignando el personal a partir de la identificación de las necesidades de cada área para que se cumpla los requisitos definidos en la normativa vigente.
- Establecer un procedimiento formal debidamente armonizado que garantice la dotación del recurso idóneo para cada cargo.
- Servir de guía para las futuras contrataciones e incorporaciones de personal a la institución.

### **ALCANCE**

Esta propuesta de mejora es aplicable para todas las dependencias que conforma la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V., que requieran la dotación de personal y será la responsabilidad de Talento Humano asesorar, coordinar, desarrollar y presentar los informes respectivos de cada procedimiento implementado.

## 5.4.1 GENERALIDADES

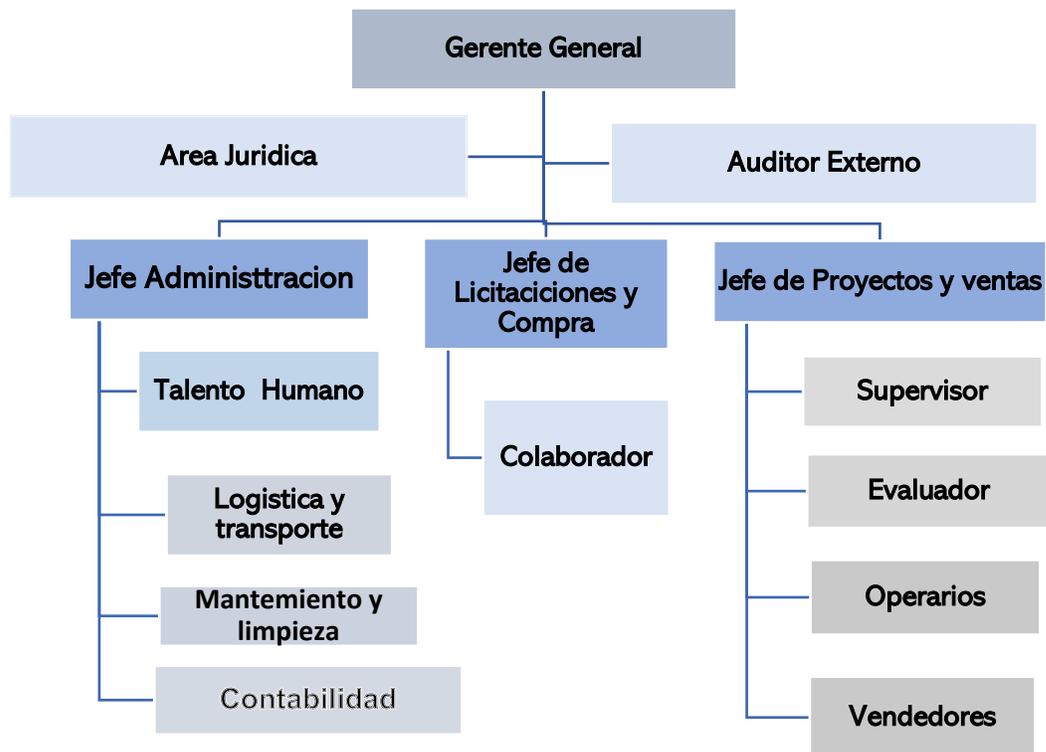
### GLOSARIO

<b>TÉRMINO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Cargos de confianza</b>	Son aquellos requeridos por la empresa y que por la naturaleza de sus responsabilidades son necesarios para la adecuada gestión institucional.
<b>Dotación de personal</b>	Es el proceso de gestión del talento humano, que incluye todas las actividades desarrolladas desde la atracción de talento humano hasta la contratación, inducción del personal que ingresa a la empresa.
<b>Pruebas psicométricas</b>	Evalúan las aptitudes, capacidades para medir las destrezas y competencias laborales de la persona directamente relacionadas con el trabajo.
<b>Prueba Técnica</b>	Son pruebas que miden el grado de conocimientos técnicos/as y profesionales que tiene una persona postulante para desarrollar su trabajo en la empresa
<b>Traslado</b>	Cambio de capital humano dentro de la institución. Se refiere al cambio de cargo o funciones, ascensos, promociones, movimientos temporales etc. al que el personal está expuesto en la institución, con el objetivo de ampliar conocimientos, dar continuidad a operaciones y disminuir riesgos.
<b>Reclutamiento de personal</b>	Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer personas postulantes potenciales de acuerdo con estándares definidos en los perfiles contenidos en los descriptores para cargos específicos de una organización.
<b>Promoción de personal</b>	Es el cambio de personal de una unidad a otra, por mejora de sus condiciones laborales.
<b>Empresa</b>	<b>Grupo Calo, S.A. de C.V.</b>
<b>GTH</b>	Gerencia del Talento Humano
<b>Vo. Bo.</b>	Visto Bueno
<b>Terna</b>	Selección de perfiles de las personas postulantes que se adecuan al cargo, generalmente se presentan entre 3 y 5 opciones.

## ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO

### 5.4.2 ATRACCION DEL TALENTO HUMANO

La propuesta se basa en robustecer el área de talento humano, para lo cual se hace una propuesta de atracción de talento humano, incentivos y evaluación del desempeño las cuales utilizarán según planteadas en esta investigación, a continuación, se presentan el organigrama general de la empresa, donde se identifican tres áreas de administración, licitaciones y compras y proyectos y ventas. Donde la parte de licitaciones y compras por de pronto es realizada por el Jefe Administrativo, que también realiza la gestión de talento humano



Diseño creado por la investigadora.

### 5.4.3.0 ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO

La propuesta se basa en robustecer el área de talento humano, para lo cual se hace una propuesta de atracción de talento humano, incentivos, evaluación del desempeño y el clima laboral, utilizarán el instrumento que ha sido utilizado en la investigación.



#### 5.4.3.1. RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Antes de cubrir una plaza (nueva o vacante) es necesario que la parte interesada lo solicite formalmente por medio de un formulario de requisición de personal

La requisición es dirigida al gerente del Talento Humano para su respectiva revisión, aprobación y subsecuente asignación del proceso al personal correspondiente (persona encargada/a de dotación de personal, analista o técnico de TH).

El proceso de reclutamiento y selección también se desarrolla en aquellos casos que la Dirección de Talento Humano requiera contar con una base de personal para cubrir futuras

necesidades que puedan darse. Para estos casos no es necesario llenar el formulario de requerimiento de personal.

#### **5.4.3.2. PUBLICACIÓN DE LA PLAZA**

Una vez recibida la requisición de personal, **la Dirección de Talento Humano (DTH)**, procede a obtener una base de datos de aspirantes a través de cualquiera las siguientes fuentes: Se refiere a la oportunidad que se le brinda al personal de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. profesionales.

En los casos que exista una plaza vacante, de mayor salario, el/la director/a de Talento Humano, promueve al personal interno que cumple con: perfil del puesto, antigüedad en la institución, idoneidad, desempeño y conducta laboral eficiente, contando con el visto bueno del gerente general. Para el personal interno que esté interesado en concursar se requiere de:

- Presentar su solicitud.
- Cumplir con el perfil del puesto y las competencias requeridas.
- Haberse desempeñado en el puesto actual satisfactoriamente.
- Y cumplir con los lineamientos de la oferta laboral.

#### **Medios de divulgación interna:**

Se utilizan medios de publicación

**Página web institucional:** <https://www.grupocalo.sv.cv./index.php/m-bolsatrabajo>

- Redes sociales institucionales: Facebook, Twitter, Instagram
- **Tablero o mural institucional:** letreros internos conteniendo la oferta de la plaza.

- **Profesionales referidos por el personal de la empresa:** quien refiere y comparte contactos de personas que se pueden tomar en cuenta en el proceso de selección.
- **Banco de solicitudes de empleo** retoma la información de las solicitudes recibidas en la institución y las cuales se clasifican y archivan.
- **Procesos de selección anteriores:** Se entiende como medio de convocatoria los que se retomen de aquellos procesos de selección realizados previamente por la empresa para el mismo puesto requerido u otros cargos similares, donde las personas cumplan con los requisitos establecidos en el descriptor de puesto y que ya estén evaluados; conformando una terna con las personas aspirantes. Esto es válido siempre y cuando el proceso de selección anterior tenga como máximo un año de haberse efectuado.

#### 5.4.3.3. FUENTES EXTERNAS DE CONVOCATORIA

Los medios utilizados para la divulgación externa son:

- **Avisos escritos ubicados en sitios estratégicos:** afiches, volantes, entre otros.
- **Instituciones educativas:** consultando a los bancos de datos de centros educativos, como colegios, institutos o universidades.
- **Anuncios en periódicos:** publicación de la plaza en medios de comunicación masiva escrita.
- **Instituciones “amigas”:** Contacto con Departamentos de Recursos Humanos de otras Organizaciones o Instituciones.
- **Plataformas virtuales de búsqueda de empleos:** se utilizan las herramientas de publicación en plataformas de empleo con las que se cuente la licencia requerida.

- **Agencias de reclutamiento de personal:** cuando el reclutamiento requiere de un proceso externo, se realiza por medio de una contratación de servicios de reclutamiento especializado.
- **Otros medios.**

#### 5. 4.3.4. FILTRO DOCUMENTAL Y CURRICULAR

La primera etapa del proceso de selección de personal es el filtro curricular, el cual consiste en realizar una evaluación del currículum vitae de las personas que postulan al cargo. El filtro curricular se enfoca en los requisitos o perfil que la institución establece para quien ocupe el cargo; es decir, al revisar el currículum de cada postulante, se obtiene una conclusión acerca de si la persona cumple con los aspectos básicos para ocupar el puesto de trabajo.

Los requisitos que generalmente son evaluados a través del currículum se consideran requerimientos básicos, y hacen referencia a lo siguiente:

a) **Formación académica:** es necesario aclarar si solicitan que los postulantes posean cierto nivel de formación académica, el que puede estar referido a poseer un título profesional, haber realizado cursos de especialización, magíster o doctorados, según corresponda. En el caso de quienes no cumplan con este requisito, no pueden ser parte del proceso de selección.

b) **Experiencia laboral:** entre los requisitos que establece la institución puede estar la experiencia laboral, la cual se puede establecer en cantidad de años. En base a esto, quienes no cumplan este criterio pueden ser descartados para ocupar el cargo.

c) **Presentación del currículum vitae (CV):** La presentación del CV se refiere a los aspectos formales; es decir, si está ordenado, sin faltas de ortografía, y que sea fácil de comprender.

- d) **Valor agregado:** Puede ocurrir que un postulante no cumpla con todos los requisitos necesarios para el cargo, pero posee evidencias objetivas que fortalezcan las competencias deseadas cursos, diplomados entre otros.
- e) **Edad de las personas postulantes:** en la oferta se especifica si es necesario incluir como requisito en el aviso de empleo.

Luego de realizar el filtro curricular, la institución está en condiciones de establecer una lista de postulantes que pasarán a las siguientes etapas del proceso de selección. Quienes no resulten seleccionados, no necesariamente son eliminados de los registros de la institución, pues se pueden considerar para conformar una base de datos, la cual es posible de utilizar como fuente de reclutamiento en futuros procesos de selección y/o cuando se desee ocupar otros cargos dentro de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V.

Es importante destacar que muchas veces se recibe una gran cantidad de postulaciones, por lo tanto, es necesario que quienes realizan el filtro curricular posea la experiencia y capacidad de análisis necesaria para que esta etapa se lleve a cabo dentro de los plazos establecidos.

#### **5.4.3.5 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Esta etapa del proceso tiene como objetivo evaluar aptitudes, actitudes y habilidades de las personas postulantes al puesto de trabajo, evaluándolas comparativamente con otras personas aspirantes al mismo cargo, de manera que, al finalizar el proceso de selección, se elija la más idónea para ocupar la vacante.

#### **5.4.3.6. MECANISMOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Los mecanismos de selección de personal son:

Datos curriculares y explorar los aspectos más relevantes para la posición.

Se eligen los expedientes u hojas de vida que cumplan con los requisitos básicos. Si el número de preseleccionados es muy grande, se elige a aquéllos que cumplan el perfil del cargo.

Los pasos para realizar durante este contacto con el postulante son:

### **Introducción**

- **Saludo y presentación:** se saluda al postulante y se le indica quién llama y el nombre de la institución.
- **Indicar el motivo de la llamada:** dejarle claro que el motivo de la llamada responde a que ha aplicado a una oferta de empleo, si lo ha realizado directamente; de lo contrario, comentarle que se le ha tomado en cuenta para un proceso de selección.
- **Proporcionar breve información general sobre la institución y la plaza vacante**
- **Identificar la institución:** se le brinda información sobre la institución, misión, visión, la importancia para el país, entre otros detalles.
- **Plaza vacante:** comentarle sobre la plaza disponible y para la cual está siendo tomado en cuenta en esa oportunidad.
- **Recoger información general de las personas postulantes**
- **Estudios:** indagar de manera general el nivel académico y estudios extracurriculares cursados por el postulante
- **Experiencia en cargos similares:** consultarle al postulante sobre las experiencias laborales enfocadas a la plaza vacante.
- **Aspiraciones salariales**
- Preguntar su pretensión salarial, si no quiere indicarla, persuadir para que se ubique en un monto o rango salarial.
- Salario según el cargo a ocupar ya definido.

### 5.4.3.7. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Luego del filtro telefónico, la persona responsable del reclutamiento envía una solicitud de empleo (Anexo 2) a los postulantes que participarán en el proceso; así mismo se envía el enlace de acceso a las pruebas psicométricas a evaluar. Se ha establecido una batería de pruebas psicométricas, para identificar determinadas competencias, rasgos y principios o valores. Estas baterías se han definido de acuerdo con los grupos ocupacionales que ocupa cada cargo.

Las evaluaciones psicométricas exploran los siguientes elementos:

#### a) **COMPORTAMIENTO**

Explora el perfil de conducta en cada persona el área laboral, haciendo énfasis en sus intereses, motivaciones, sus adaptaciones al entorno laboral y su comportamiento bajo presión.

#### **1. CLEAVER (DISC) Prueba de Comportamiento para Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos**

Evalúa el comportamiento de la persona evaluada en situaciones de liderazgo de forma normal, motivado y bajo presión, así como su desempeño en el puesto, puede usarse en una amplia gama de evaluaciones, consta 24 reactivos, mediante:

**D Dominio:** obtención de resultados en situaciones antagónicas

**I Influencia:** en su contacto con la gente

**S Constancia:** en realización del trabajo consistentemente y de forma predecible

**C Cumplimiento de normas,** con estándares de exactitud para evitar errores

La prueba CLEAVER proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse entre otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y

actitudes típicas bajo situaciones de presión. Se sugiere qué tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias., así como qué se puede esperar de él y de las condiciones en las que debe estar para obtener los mejores resultados en su trabajo. Muy útil para determinar qué tipo de personal contratar, cómo comunicarse con sus subalternos y cómo formar equipos de trabajo efectivos, entre otras opciones. Tiempo estimado 15 - 20 minutos.

## **2. MOSS Prueba de Adaptabilidad Social para mandos Gerenciales y Directivo.**

Evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, consta de 30 preguntas.

- Habilidad en supervisión.
- Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Le ofrece una gráfica porcentual del desempeño con los valores: muy superior, superior al promedio; promedio alto, medio y bajo; e inferior y muy inferior al promedio.

Tiempo estimado 20 a 30 minutos.

## **3. KOSTICK Prueba de Liderazgo para mandos Gerenciales y Directivos**

Instrumento diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos, percepción y preferencias. Muestra las necesidades, roles e intereses clasificados en siete grupos.

Estos grupos muestran como ciertas combinaciones de necesidades y roles son indicadores de cómo un individuo divide su tiempo y energía entre estas siete facetas de la vida.

### **Grado de Energía**

- N) Necesidad de terminar una tarea
- G) Desempeñar una intensa actividad
- A) Necesidad de logro

### **Liderazgo**

- L) Actividad de liderazgo
- P) Requiere controlar a otros
- I) Facilidad de tomar decisiones (impulso)

### **Modo de Vida**

- T) Tipo siempre activo (se mueve y actúa rápidamente)
- V) Tipo vigoroso

### **Naturaleza Social**

- X) Requiere ser notificado (necesidad de ser tomado en cuenta)
- S) Extensión social (ser sociable)
- B) Requiere pertenecer al grupo
- O) Requiere acercamiento y afecto (afinidad)

Tiempo estimado: 20 minutos.

### **Adaptación al trabajo**

- R) Tipo teórico (pensador)
- D) Interés en trabajo con detalles (de forma individual o personal)
- C) Tipo organizado (sistemático y estructurado)

### **Naturaleza Emocional**

- Z) Necesidad de cambio (necesidad de cambiar ó de no modificar)
- E) Tipo emocional, mente rígida (introvertido emocionalmente)
- K) Estado defensivo / agresividad / pasividad

### **Subordinación**

- F) Necesidad de apoyo del supervisor (de contar con autoridad)
- Necesidad de reglas y supervisión

#### **4. LIFO (Estilo Gerencial) Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos.**

Instrumento que ayuda a identificar sus preferencias básicas al actuar en diversas situaciones hasta sus metas, sus actitudes y sentimientos, fuerzas y talentos del evaluado. Consta de 18 preguntas. Esta se distingue por sus cuatro orientaciones básicas:

- Soporte (Estilo Da y Apoya)
- Control (Estilo Toma y Controla)
- Análisis (Estilo Mantiene y Conserva)
- Adaptabilidad y negociación (Estilo Adapta y Negocia)

De esta manera, el aprendizaje de las personas procede de la identificación de sus fuerzas y orientaciones personales, confirmando quién es y lo que tiene para sí mismo, entendiendo sus vulnerabilidades al exceso, descubriendo sus disparadores para la tensión y capitalizando sus fuerzas para ser más eficaz. Los resultados de LIFO muestran sus preferencias y orientaciones (la más y la menos probable), al ocuparse de situaciones de rutina y frente a stress. Tiempo estimado 10 minutos.

#### **b) CAPACIDAD INTELECTUAL**

Miden el Coeficiente o el Percentil intelectual, explora la habilidad numérica, lógica, secuencia, entre otros.

## **5. TERMAN (Cociente Intelectual) Prueba de inteligencia para Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias.**

Test que mide la capacidad intelectual, provee el perfil de habilidades y los tipos de inteligencia y la capacidad de aprendizaje, para personas con nivel escolar bachillerato o superior. Se basa en la escala métrica de Binet-Simón (de 1890 a 1916), la cual estudia las propiedades de los procesos psicológicos que varían de un sujeto a otro. La última versión revisada por Terman en 1916 incorpora la idea de cociente intelectual (C.I.)

Los factores que evalúa son 10:

- 1-Concentración
- 2. Análisis
- 3-Planeación
- 4-Informacion
- 5-Juicio
- 6-Vocabulario
- 7-Síntesis
- 8- Abstracción
- 9-Ordenación
- 10-Anticipación

Tiempo estimado de aplicación: 40 minutos.

**6. INTELSOFT (Inteligencia Emocional) Prueba de inteligencia para Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias**

Test que evalúa la Inteligencia Emocional del individuo aplicada al liderazgo y a las organizaciones mediante cuatro pilares. Consta de 15 escalas.

Sucesos de la vida	Conciencia emocional de otros	Conexiones interpersonales	Intuición	Salud general
Presiones de trabajo.	Intención	Descontento constructivo	Radio de Confianza	Calidad de vida
Presiones personales.	Creatividad	Compasión	Poder personal	Consciente de relaciones

Tiempo estimado de aplicación: 30 minutos.

**7. COIR (Barsit) Prueba de inteligencia para el personal operativo**

Test de 60 preguntas que obtiene un índice de inteligencia a partir de la valoración de factores de inteligencia verbal, razonamiento numérico, elementos cognoscitivos lógico-verbales y de información general. Abarca 5 áreas: Conocimientos generales, Comprensión de vocabulario, Razonamiento verbal, Razonamiento lógico y Razonamiento numérico. Proporciona con rapidez un índice de la aptitud para aprender.

Tiempo estimado de aplicación: 10 minutos.

**c) PERSONALIDAD**

Este tipo de pruebas mide las características personales, exploran algunas tendencias patológicas inconscientes en la conducta de la persona y el comportamiento en diversas situaciones cotidiana

**8. IP Prueba de personalidad para Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias.**

Evalúa la personalidad del individuo mediante 9 rasgos que son significativos en el funcionamiento diario de la persona. El Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon (P-IPG) combina dos instrumentos, el Perfil de Personalidad de Gordon (PPG) y el Inventario de Personalidad de Gordon (IPG), para hacer más eficientemente la aplicación de la prueba. El Perfil y el Inventario se conforman por grupos de 4 frases descriptivas denominadas "tétradas". Cada uno de los 4 rasgos de la personalidad (ARES en el Perfil; COPV en el Inventario), está representado por un reactivo de cada tétrada.

Estos ocho rasgos son relativamente independientes y psicológicamente significativos para la determinación del ajuste y de la efectividad del individuo en muchas situaciones sociales, educativas e industriales. Los Rasgos que integra el P-IPG son:

1-Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon (PPG)      2.- Inventario de Personalidad de Gordon (IPG)

<b>(A) Ascendencia</b>	<b>(C) Cautela</b>
<b>(R) Responsabilidad</b>	<b>Originalidad</b>
<b>(E) Estado emocional</b>	<b>Relaciones personales</b>
<b>(S)Sociabilidad                      (AES)</b>	<b>(V) Vigor</b>
<b>Autoestima</b>	

Tiempo estimado de aplicación: 20 a 25 minutos

## **9. BENZIGER (Dominancia Cerebral BTSA) Prueba neurofisiológica, para personal administrativo, técnico, operativo, mandos medios y gerencias.**

El modelo de Benziger representa la síntesis integral del conocimiento actual con respecto a cómo pensamos y procesamos la información y el modelo de Jung. En el área de extraversión, agrega una tercera categoría para quienes tienen un “nivel balanceado de alerta”. En el área de especialización funcional sustituye las etiquetas que identifican las cuatro áreas especializadas de la corteza cerebral con las cuatro etiquetas originales de Jung. Asimismo, mientras que la etiqueta neurológica tradicional para el área posterior (o sea, los lóbulos sensoriales) implica una falta de pensamiento y procesamiento activo, la palabra “Posterior Convexity” fue adoptada porque denota su enfoque base o concreto:

- SENSACIÓN / Posterior Convexity IZQUIERDO
- SENTIMIENTO / Posterior Convexity DERECHO
- INTUICIÓN / FRONTAL DERECHO
- PENSAMIENTO / FRONTAL IZQUIERDO

Tiempo estimado 40 a 60 minutos.

*\*Salvedad relacionada con la confidencialidad de las pruebas psicológicas:*

Las pruebas psicológicas, por ser documentos de suma confidencialidad, no pueden ser prestadas ni enviadas a otro lugar que no sea el Departamento de Gestión del Talento Humano y solamente pueden ser analizadas por personas profesionales de psicología autorizadas por la Junta de Vigilancia de la Profesión. En el anexo 3 se presentan la información de pruebas adicionales.

### **5.3.3.3. PRUEBAS TÉCNICAS**

La prueba técnica consiste en la evaluación de los conocimientos técnicos en relación con los requerimientos del cargo. La persona responsable del proceso de selección, en coordinación con la jefatura del área solicitante, decide cuál es la mejor prueba que se aplica. Estas pueden incluir estudios de casos, exámenes escritos, ejercicios prácticos, debates con especialistas, entre otros; el nivel de complejidad depende del cargo a ocupar y quien la aplica es el responsable del proceso de selección.

Una vez decidida la prueba técnica a aplicar, el responsable del proceso de selección convoca a los postulantes para que la realicen. No todos los cargos requieren aplicación de prueba técnica, ya que la entrevista de incidentes críticos, las pruebas psicométricas y el assessment center pueden contener la revisión de competencias específicas como: atención al cliente, habilidad de análisis, capacidad de síntesis, resolución de problemas, liderazgo, entre otras.

Por otra parte, no todas las competencias específicas o técnicas de cada cargo requieren aplicación de prueba técnica, sino la competencia o competencias clave para el puesto.

#### **5.3.3.3.1. Cargos que requieren prueba técnica:**

A continuación, se detallan los cargos y la sugerencia en la evaluación de la prueba técnica, definida en su momento por la Gerencia General. Y los que requieren Assessment Center (técnica explicada en el apartado 3.1.5).

Para los cargos denominados “de confianza”, no se aplican pruebas técnicas.

- Asesores
- Gerentes
- Supervisores/as
- Coordinadores/as de Apoyo

- Coordinadores/as Locales
- Auditor/a
- Personal administrativo

#### a) **ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PRUEBA TÉCNICA**

Para los puestos que se requiera prueba técnica, el jefe de reclutamiento y selección coordina con la unidad solicitante la elaboración o actualización de las pruebas según su especialidad.

- **Pruebas prácticas como manejo de Excel (básico, intermedio o avanzado):** se evalúa manejo de fórmulas, matrices de datos, macros, entre otros
- **Resolución de casos:** como por ejemplo se le presenta un caso administrativo, legal u operativo para que el evaluado/a lo resuelva según su criterio y experticia
- **Elementos clave de la prueba técnica**
- Para construir una prueba se consideran los siguientes criterios:
- **Indicaciones claras:** las indicaciones están orientadas a que el evaluado/a comprenda el ejercicio a realizar
- **Ejercicios, actividades o acciones concretas:** los ejercicios están relacionados al quehacer del cargo que desempeñará
- **Tiempo prudencial para la ejecución:** es importante enfatizar que una prueba técnica tiene un periodo de 1 a 2 horas para su ejecución.

### **1.2.1 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES**

El responsable del reclutamiento realiza la verificación de referencias de las personas postulantes.

#### **a) REFERENCIAS LABORALES**

Estas van enfocadas a ratificar los siguientes criterios:

1. Nombre y cargo de la persona que brinda la referencia
2. Verificación de cargo y tiempo de laborar en la institución anterior de la persona postulante
  - a) Motivo de retiro de la persona postulante
  - b) Comentarios acerca del desempeño de la persona postulante
  - c) Comentarios adicionales que la persona desee incluir a la información.

#### **b) REFERENCIAS PERSONALES**

Este tipo de referencias lo que busca es explorar el área personal, familiar de las personas postulantes. Algunos criterios que se usan son:

- a) Nombre de la persona que brinda la referencia
- b) Parentesco (relación) y tiempo de conocer a la persona postulante
- c) Comentarios generales de la personalidad, comportamiento de la persona postulante
- d) Comentarios adicionales que la persona desee incluir a la información.

### **1.2.2 ENTREVISTAS DE SELECCIÓN**

La entrevista de selección tiene por objeto seleccionar un grupo más reducido de postulantes que pasan a las fases subsiguientes del proceso de selección.

## **a) ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA**

Para cumplir tal objetivo, es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

### **PREPARACIÓN (20 minutos aproximadamente)**

- Revisar la descripción del puesto / especificaciones de la persona
- Revisar el CV /el feedback de las entrevistas anteriores
- Preparar algunas preguntas basadas en competencias
- Preparar la sala en la que se realizará la entrevista

### **APERTURA (5 minutos aproximadamente)**

- Presentaciones / establezca confianza (rapport)
- Propósito, es importante que nuestro interlocutor tenga claro el objetivo de la entrevista

### **DESARROLLO (30 minutos aproximadamente)**

- Formular preguntas basadas en la competencia. 20%
- Escuchar y tomar notas. 80%

### **CIERRE (5 minutos aproximadamente)**

Este espacio tiene por objetivo responder posibles preguntas que tenga el postulante acerca de la oportunidad de empleo, la institución y otras dudas relacionadas al proceso; es importante agradecer su postulación y aclarar los pasos siguientes del proceso.

La persona de la DTH designada al proceso posee las habilidades y conocimientos técnicos requeridos para dirigir este tipo de entrevistas.

## **b) ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS**

Como parte del proceso de selección de la PGR, se utiliza la herramienta de entrevista por incidentes críticos o behavioral event interview, la cual, se centra en aspectos relacionados directamente con el cargo, permitiendo que el entrevistador explore las competencias de las personas postulantes y éste a su vez, tiene la oportunidad de ampliar aspectos de su curriculum. Se utilizan las mismas competencias y preguntas comportamentales para todas las personas postulantes al mismo cargo.

### **Criterios de formulación de las preguntas:**

Para realizar las preguntas es importante enfatizar:

- Preguntas que den información acerca del comportamiento pasado de la persona postulante en áreas relacionadas al puesto.
- Preguntas abiertas, comenzando con "¿Qué?", "¿Cómo?", "¿Por qué?", "Deme un ejemplo", "Describa.", etc.
- Preguntas sobre incidentes decisivos o en los cuales la persona postulante no haya logrado el comportamiento deseado o haya estado a punto de no realizar dicha conducta

### **Conviene evitar:**

- Preguntas inducidas, hipotéticas, múltiples o de interpretación muy abierta (ej. "Cuénteme sobre usted mismo.")
- Preguntas cerradas que tienen como respuesta un si/no.

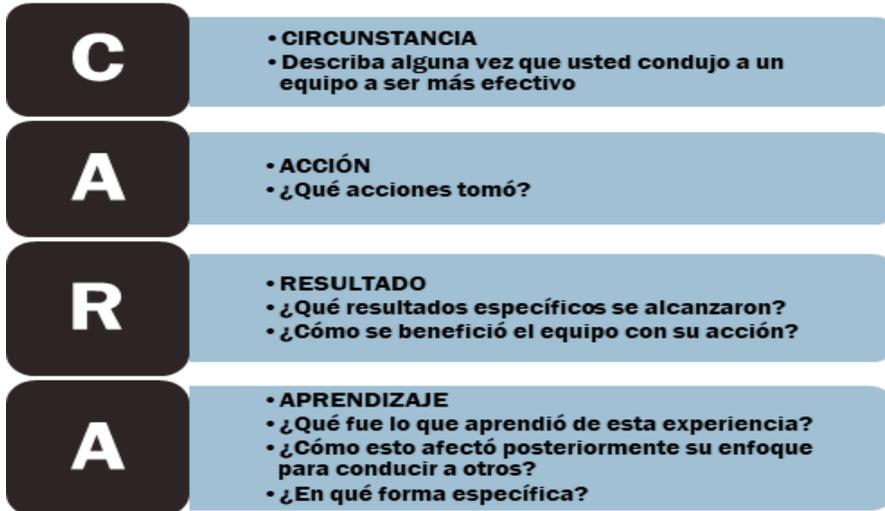
Con ayuda de la mnemotecnica, usamos el acróstico CARA de la siguiente manera:

**C**= Circunstancia, se le pide al entrevistado que comparta alguna experiencia, situación

**A**= Acción, se hace énfasis a indagar qué acciones tomó en la situación relatada

**R=** Resultado,

**A=** Aprendizaje, cuál ha sido el aprendizaje experimentado a partir de la situación, cómo afectó en posteriores situaciones similares, etc.



### **Algunas recomendaciones para tomar en cuenta:**

Si el postulante se limita en sus respuestas, conviene orientarlo a profundizar en la información utilizando las siguientes preguntas generadoras:

1. Cuénteme más sobre...
2. ¿Qué fue exactamente lo que hizo?
3. ¿Cómo llegó a esa conclusión?
4. ¿Qué riesgos había en ese enfoque?
5. ¿Por qué piensa que fue tan importante?
6. ¿Qué más motivaban esas cuestiones?
7. ¿Qué fue lo que aprendió de eso? ¿Cómo uso tal aprendizaje?
8. ¿Cómo afectó esa (situación/decisión/acontecimiento) su relación con su (jefe/pares/equipo, etc.)?

9. ¿Podemos volver atrás por un instante? Todavía no estoy seguro por qué (cambió trabajos/tomó decisiones/tuvo tal éxito). Cuénteme algunos detalles más sobre...

La coordinación y ejecución de esta entrevista es responsabilidad de la persona de **Talento Humano** asignado al proceso. (Ver Anexo 5: “Formato de Entrevista de Incidentes Críticos”)

### c) ENTREVISTA TÉCNICA

Se refiere a la entrevista que tiene por objetivo confirmar la decisión de contratar o no del postulante y está a cargo de la jefatura del área solicitante.

La persona de TH asignada al proceso coordina con la jefatura del área solicitante las entrevistas al grupo reducido (llamado terna) previamente seleccionado.

La jefatura del área solicitante recibe el expediente de cada uno de los aspirantes y procede a realizar la entrevista técnica del puesto.

Esta entrevista está orientada a explorar los conocimientos técnicos (especializados) requeridos para el puesto vacante.

Luego de haber entrevistado a la terna, la jefatura de área analiza la información de los postulantes y toma la decisión final de aceptación e informa a talento humano para el proceso respectivo.

Si la decisión no es favorable, se descarta la terna y comunica a talento humano la decisión para que se reinicie el proceso desde la fase de selección.

### 1.2.3 ASSESSMENT CENTER

El Assessment (AC) Center o entrevista de evaluación situacional, es una técnica moderna de evaluación del potencial, mediante una serie de ejercicios de simulación.

Esta técnica se aplica a los postulantes que no apliquen a la entrevista técnica con el área solicitante. Se evalúa a varias personas en forma grupal y se los ubica en una situación idéntica, con las mismas posibilidades y dentro de un marco de tiempo controlado y preciso. Normalmente ellos actúan tal como lo harían en su puesto de trabajo. El tiempo puede variar entre media jornada y una jornada completa, y de acuerdo con la finalidad. Suele realizarse en un espacio adecuado, con las condiciones adecuadas para atender a todos los involucrados, como un salón amplio con el equipo necesario para el ejercicio seleccionado.

#### a) **Los participantes de este proceso son:**

##### **En el rol de evaluadores:**

- La persona de la DTH asignada al proceso de selección experta en esta técnica (también actúa como el administrador del proceso)
- La jefatura del área solicitante
- Otros miembros del personal que sea relevante su participación en el proceso.
- Estos realizan la observación y la evaluación

**En el rol de evaluado:** constituyen el objeto de la evaluación, son los postulantes previamente seleccionados por los filtros de las fases anteriores.

#### b) **Etapas en el desarrollo del AC:**

- **Preparación:** la definición de objetivo y “target” es de especial importancia, puesto que las competencias a evaluar son distintas para cada cargo; independientemente se realice

una selección externa o interna; incluso esta técnica ayuda a detectar necesidades de capacitación, por lo que, es necesario realizar un diseño adecuado y específico para cada caso particular.

- **Desarrollo:** en esta etapa se incluye la recepción de los participantes, la explicación de objetivos y desarrollo de la actividad. Es necesario que cada participante disponga de las herramientas necesarias para la ejecución de los ejercicios, como papel, bolígrafo o lápiz, carteles indicativos con su nombre (de tamaño suficiente para que los observadores puedan leerlos a la distancia), vasos y agua.

Cuando el AC se realiza de forma virtual es necesario asegurar que tanto los evaluadores como los evaluando cuente con una plataforma de videoconferencia, internet de banda suficiente y con dispositivos funcionales como altavoces, micrófono y cámara.

#### c) **Cierre y devolución**

- Discusión de las evaluaciones, esta fase es de análisis y criterio
- Información de los resultados a los participantes, cuando se tiene una evaluación completa del proceso, conviene informar a los participantes sobre el resultado
- Cargos que se evalúan con AC son los que están detallados en el cuadro del literal “a” del apartado 2.1.3. *PRUEBAS TÉCNICAS*.

#### d) **Ejemplos de Assessment Center**

- **Juegos de roles:** con este ejercicio se busca evaluar a las personas participantes sobre sus habilidades de reacción y actuación en alguna situación que se les pueda presentar, adaptación al cambio, comunicación verbal y no verbal entre otras.
- Ejemplo: presentar una situación o problemática a los participantes en la cual ellos, desde un papel concreto, lo resuelvan.

- **Grupo de discusión:** es un ejercicio para evaluar el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación verbal y no verbal, colaboración, habilidad de persuasión, manejo de conflictos, toma de decisiones consensuadas, entre otras y consiste en generar un debate para resolver un problema entre los participantes evaluados.
- Ejemplo: Asignarle a uno de los participantes el cargo de una Coordinación de un área especializada y que se va a suprimir del organigrama; cada participante tendrá que defender por qué no se puede suprimir esa área y a la vez, argumentar cuál sí.
- **Preparar una presentación al pleno:** en este ejercicio se busca evaluar las habilidades de análisis de la información, comunicación verbal y no verbal, expresión y metodología del trabajo. *Ejemplo: se les pide a personas participantes que elaboren una presentación sobre un tema propuesto por los evaluadores, relacionado con la institución; se les indica que tendrán un tiempo determinado para preparar la presentación y otro periodo de tiempo para presentar lo trabajado. Los coordinadores de este ejercicio tienen la responsabilidad de proporcionar a los participantes la información necesaria para la realización de esta prueba.*
- **Bandeja de entrada:** permite evaluar la habilidad para la comunicación escrita, capacidad de análisis, toma de decisiones, capacidad para delegar tareas y responsabilidades, así también su capacidad de organización y capacidad de gestión bajo presión.
- *Ejemplo: se le da a la persona evaluada una cantidad de documentos, estos pueden ser expedientes de casos, solicitudes, documentos, actividades programadas, etc., los cuales necesitan ser resueltos en un determinado espacio de tiempo.*

- Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados entre los evaluadores participantes.

## **2. DECISIÓN FINAL DE SELECCIÓN**

La persona asignada al proceso *de talento humano* elabora una matriz en la cual se compila y resume la información más relevante de los postulantes que han pasado todos los filtros, incluyendo la prueba técnica. A continuación, se presenta la matriz comparativa de personas candidatas, cuyo ejemplo se muestra en el Anexo 6:

## MATRIZ DE COMPARACIÓN DE PERSONAS POSTULANTES

CARGO:									
GRUPO OCUPACIONAL:									
FACTORES REQUERIDOS		PONDE- RACIÓN	I.		II.		III.		
			Candidato 1		Candidato 2		Candidato 3		
			Punt. Bruta	Punt. Pond.	Punt. Bruta	Punt. Pond.	Punt. Bruta	Pun. Pond.	
<b>DATOS GENERALES</b>	Género	-							
	Edad	-							
	Aspiración Salarial	-							
	Experiencia en años	-							
	Universidad	-							
<b>FACTORES REGISTRADOS EN CURRICULUM VITAE</b>	Conoci- mientos	Título Univers- itario en Educaci- ón o Carrera s afines	3	<b>10</b>	0.0		0.0		0.0
	Experien- cia	Cargos adminis- trativos	4		0.0		0.0		0.0
	Edad	Adecua- ción al puesto	3		0.0		0.0		0.0
	Responsabilidad		5		16	0.0		0.0	

<b>FACTORES REGISTRADOS EN ENTREVISTA INDIVIDUAL (COMPETENCIAS)</b>	Planificación y organización del tiempo y tareas		5		0.0		0.0		0.0
	Orientación humanitaria a la ciudadanía		6		0.0		0.0		0.0
<b>PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>	Cleaver	Domina ncia	2	10	0.0		0.0		0.0
		Influenc ia	3		0.0		0.0		0.0
		Tenden cia a Estabili dad	2		0.0		0.0		0.0
		Concien zudez	3		0.0		0.0		0.0
	Inteligencia Emocional		10	10	0.0		0.0		0.0
	Terman	Informa ción y Conoci mientos	1	23	0.0		0.0		0.0
		Compre nsión	2		0.0		0.0		0.0
		Signific ados Verbale s	2		0.0		0.0		0.0
		Selecci ón Lógica	2		0.0		0.0		0.0
		Aritmét ica	2		0.0		0.0		0.0
		Juicio Práctico	2		0.0		0.0		0.0

		Analogías	2		0.0		0.0		0.0
		Ordenamiento de Frases	2		0.0		0.0		0.0
		Clasificación	2		0.0		0.0		0.0
		Seriación	2		0.0		0.0		0.0
		CI Global	4		0.0		0.0		0.0
	Gordon	Ascendencia	1	15	0.0		0.0		0.0
		Responsabilidad	3		0.0		0.0		0.0
		Estabilidad Emocional	2		0.0		0.0		0.0
		Sociabilidad	1		0.0		0.0		0.0
		Autoestima	2		0.0		0.0		0.0
		Cautela	2		0.0		0.0		0.0
		Originalidad	1		0.0		0.0		0.0
		Relaciones Personales	2		0.0		0.0		0.0
		Vigor	1		0.0		0.0		0.0
	<b>PRUEBA TÉCNICA</b>	Prueba de	Seguimiento de instrucciones	5	16	0.0		0.0	

	ofimática	Manejo adecuado del tiempo	5		0.0	0.0	0.0
		Conocimientos	6		0.0	0.0	0.0
<b>PROMEDIOS PONDERADOS</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

### 5.3.4 CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y SEGUIMIENTO

#### 5.3.4.1. CONTRATACIÓN

Una vez se cierra la fase de reclutamiento y selección, se inicia la etapa de contratación, la cual consiste en la formalización de la entrada de la persona seleccionada; sin embargo, es necesario confirmar la decisión con los elementos que se mencionan a continuación:

#### 5.3.4.2. VISTO BUENO DEL GERENTE GENERAL

La GTH envía el expediente de la persona seleccionada para contar con el Vo Bo del Gerente e iniciar el proceso administrativo correspondiente.

#### 5.3.4.3. PROCESO DE ALTA

El responsable de contratación se comunica con el postulante seleccionado y se le explica el proceso a seguir, incluyendo la información sobre la documentación a ser presentada en un tiempo determinado.

La documentación para iniciar el proceso de alta del nuevo personal es la siguiente:

- DUI (homologado)
- AFP
- ISSS
- Título
- Constancias laborales y personales.
- (Requisitos según plaza)

- (cargos tipos)
- Otros que sean requeridos por el área administrativa.

Una vez recolectada la información y aceptada la propuesta de la plaza, funciones y salario, por parte del/la aspirante seleccionado/a, el responsable de contratación procede a elaborar el contrato individual (según sistema de contratación de la plaza), remitiéndolo al encargado de dotación del personal para su visto bueno y posterior firma de aprobación del Gerente General.

El/la responsable de Contratación de Personal, elabora las cartas de presentación dirigidas a:

- Banco respectivo (para la apertura de cuenta).
- Empresa responsable (para la emisión de carné de identificación que lo acredita como nueva persona empleada).
- Coordinación Proceso de inducción General y Técnica para la correspondiente inducción general y técnica en el puesto. Una vez firmado el contrato o acuerdo de nombramiento por parte del gerente general se remite al nuevo integrante para la apertura del expediente al departamento de Talento Humano.

El responsable del Software Sistema Informático de Recursos Humanos (SIRH), procede al registro temporal del nuevo colaborador en el sistema, para efectos de asignarlo un número de marcación e incluirlo en planilla salarial.

En esta etapa, el responsable del proceso de selección envía un correo oficial a los demás postulantes para agradecerles su participación en el proceso y que la persona ya ha sido seleccionada. Ejemplo de correo de notificación de selección al resto de participantes:

**“De:**

**Para:**

**Asunto:** Resolución Proceso de Selección

*Atentamente deseamos agradecerle su participación en el proceso de selección para el cargo XXXXXXXXXXXX y, a la vez, comunicarle que la Institución ya seleccionó a una persona que participó en el proceso junto con usted.*

*Deseamos manifestarle que su currículum vital refleja un perfil profesional muy interesante, por lo que nos permitiremos mantenerlo en nuestra base de datos y considerarlo para posiciones futuras que puedan surgir y que se ajusten a su perfil profesional.*

*Le reiteramos nuestro agradecimiento por su interés. Así mismo le deseamos continúe cosechando éxitos en su carrera profesional.*

*Atentamente”,*

*<<Firma>>*

### **5.3.5. INDUCCIÓN**

La inducción es el proceso por el cual una persona adquiere los conocimientos necesarios para conducirse dentro de la organización e integrarse plenamente en su funcionamiento.

Existen dos etapas dentro de este proceso, una es la Inducción a la institución y la otra se refiere a la inducción al puesto de trabajo a desempeñar propiamente.

## INDUCCIÓN A LA INSTITUCIÓN

La persona designada de Talento Humano acompaña al nuevo colaborador/a en el proceso de inducción a la institución, brindándole la información general, amplia y suficiente que le permita establecer el sentido de pertenencia y seguridad para ejercer el cargo asignado.

La información general que se comparte con la nueva persona empleada incluye:

- Historia, Misión, Visión y Valores, habilidades sociales que necesita tener el personal Organizacionales, así como el Organigrama general de la organización
- Servicios que presta la institución
- Aspectos relativos al contrato laboral (horarios, tiempos de alimentación, marcaciones, prestaciones, beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros.)
- Reglamento interno de trabajo de la institución
- Manual organizacional
- Ubicación de las diferentes áreas en la institución (tanto áreas organizativas como de descanso, baños, rutas de evaluación, etc.)

## INDUCCIÓN AL PUESTO

Esta etapa es responsabilidad de la persona líder del área solicitante, y consiste en brindar toda la información específica del cargo a desempeñar dentro de la organización, así como presentar al nuevo colaborador/a con sus compañeros/as, ubicarlo(a) en su puesto y brindarle el equipo y herramientas necesarias.

La información específica que se comparte incluye:

- Organigrama específico de su área

- Descriptor del cargo a desempeñar
- Clientes internos y externos del cargo
- Procedimientos del área
- Políticas internas como permisos, horas extras, etc.



<b>Requisición solicitada por:</b>	<b>Requisición aprobada por:</b>	<b>Revisado y Aprobado por:</b>						
_____	_____	_____						
Director/-jefe/a del Cargo	Encargado/a de Dotación de Personal	director/a de Talento Humano						
	<table border="1"><tr><th>DIA</th><th>MES</th><th>AÑO</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>	DIA	MES	AÑO				
DIA	MES	AÑO						

## ANEXO 2 SOLICITUD DE EMPLEO



### GRUPO CALO, S.A. DE C.V. OFERTA DE SERVICIOS (SOLICITUD DE EMPLEO)

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre completo:	
Plaza que solicita:	
Fecha de hoy:	Nacionalidad:
Dirección:	Documento de Identidad y No.: No. ISSS: Tipo de Sangre: Nombre de AFP:
Estado civil:	Estatura:                      Peso:                      Tipo de Sangre:
Lugar y fecha de matrimonio civil	Profesión u Oficio:
Lugar y fecha de nacimiento:	Teléfono de casa:                      Celular:
Licencia de conducir:	Teléfono de Trabajo:
¿Tiene vehículo?                      Sí ( )                      No ( )	Marca:                      Modelo:                      Año:
La casa donde vive es    Propia ( )    Alquilada ( )    Familiar ( )    Valor (alquiler o propiedad):	
Vive usted con                      Padres ( )    Cónyuge ( )    Parientes ( )    Amigos ( )    Solo ( )	
Disponibilidad para comenzar a trabajar:	

#### II. CONSTITUCION FAMILIAR

PARENTEZCO	NOMBRES	EDAD	TELÉFONO O DOMICILIO	OCUPACIÓN	DEPENDE DE UD.
Padre					
Madre					
Hermano					
Hermano					
Hermano					
Cónyuge					
Hijo					
Hijo					
Hijo					

#### III. FORMACIÓN ACADÉMICA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	GRADO O TÍTULO OBTENIDO	AÑOS PARA OBTENERLO

#### ASPECTOS TÉCNICOS

Paquetería de Computación que domina:

\_\_\_\_\_

Habilidades aprendidas y desarrolladas:

\_\_\_\_\_

Idiomas que domina:                      Español \_\_\_\_%                      Inglés \_\_\_\_%                      Francés \_\_\_\_%                      Otro: \_\_\_\_\_ %

#### IV. QUE MOTIVACIONES TIENE PARA TRABAJAR EN LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA

1.
2.
3.
4.
5.

**V.ÁREAS EN LAS QUE PREFIERE DESEMPEÑARSE EN LA INSTITUCIÓN**

1.
2.
3.
4.
5.

Mi tiempo libre lo dedico a: \_\_\_\_\_

Mis aspiraciones salariales son: \_\_\_\_\_

¿Autorizo a Recursos Humanos de LA INSTITUCIÓN para que me investigue?

Sí  No

¿Esta investigación podría incluir referencias de mi actual patrono?

Sí  No  No Trabaja actualmente

**OBSERVACIONES**

---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
Doy fe de que estos datos son verídicos (Firma)

## **ANEXO 3 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS ADICIONALES**

### **Para el personal de grupo ocupacional “Administrativo**

**Cargo: Colaborador/a Administrativo**

**Prueba Técnica: Prueba de Ofimática**

#### **3.1 Manejo de microsoft word – Excel. Instrucciones Generales:**

- Cree una carpeta en el escritorio y nómbrela como “Test Ofimática” + “su nombre completo”.
- En esa carpeta guarde los archivos que trabaje. En el asunto del correo, al momento de enviarlo, debe colocar: “Test de ofimática”

#### **3.1.2 Test de Word / Cree un documento y guárdelo con el nombre “Test Word”**

**Copie el texto que se le presenta al final “TEXTO PARA DAR FORMATO EN WORD” y dele el formato que aparece en el modelo, al cual se le aplican los siguientes parámetros:**

**Página:**

- Aplique margen moderado
- Tamaño de la página A4
- Agregue numeración al final de la página con alineación centrada y que esta comience en
- Agregue un encabezado “Test de Word - Excel”

**Fuente:**

- Tipo de Letra: Century Gothic
- Tamaña: 12, salvo el título que será 14.
- Título en mayúscula, negrita y centrado

**Párrafo:**

- Alineación: Justificada
- Agregue espaciado antes y después del párrafo
- Interlineado a 1.15
- Cree una portada creativa
- Número los títulos con romanos
- Tache las palabras que contengan falta de ortografía
- Asigne el estilo “Titulo 1” a cada título.
- Cree una tabla de contenido con los estilos asignados

**Guarde el archivo con el nombre “Test Word”.**

**3.2 Test de Excel /Datos, Hojas Y Formato:**

- Crea un archivo de Excel y guárdelo con el nombre: “Formato de Requisición”
- Nombre las hojas:
- Hoja 1 con la etiqueta Tabla
- Hoja 2 con la etiqueta Gráficas.
- Configura la hoja en orientación horizontal.
- Inserta un encabezado con el nombre “Test de Excel” a la izquierda y “tu nombre” a la derecha.
- En el pie de página inserta la fecha de hoy alineada a la derecha.
- En la primera hoja captura la siguiente tabla:

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1	<b>FORMATO DE REQUISICIÓN</b>				
2	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>

3	Laptop DV4 HP	4	12969		
4	Laptop PAVILION DV4 HP	12	10969		
5	Laptop Compaq Presario	10	6000		
6	Netbook NB200 Toshiba	14	5899		
7	Netbook ONE MINI Acer	20	4865		
8	Laptop VAIO	5	12999		
9	<b>SUMA</b>				
10	<b>Promedio de unidades solicitadas</b>				
11	<b>Máximo de unidades solicitadas</b>				
12	<b>Mínimo de unidades solicitadas</b>				
13					
14	<b>Número de bienes que exceden las 12 unidades</b>				
15	<b>Descuento (20%)</b>				
16					
17	<b>IVA</b>	13%			

### 3.2 Operaciones básicas

- Calcula los siguientes datos:  

$$\text{IVA} = \text{COSTO} * \text{IVA}$$
 (emplea referencias absolutas)  

$$\text{TOTAL} = \text{COSTO} + \text{IVA}$$
- Aplica formato número dos decimales y separador de miles a las columnas **COSTO** e **IVA**, y estilo monetario a la columna **TOTAL**.

### **3.3 Funciones básicas**

- Calcula la suma de la columna total.
- Utiliza las funciones correspondientes para calcular el promedio, máximo y mínimo de unidades solicitadas.
- Con la función CONTAR.SI, calcula cuántos bienes se solicitaron más de 12 unidades.
- Si se solicitan más de 12 unidades entonces “APLICA EL 20% DE DESCUENTO”, en caso contrario “NO APLICA DESCUENTO”.

### **3.4 Gráficos**

- En la hoja gráficos crea una gráfica de columnas en 3D utilizando los rangos Descripción y Unidades.
- Crea una gráfica circular en 3D para mostrar un comparativo entre el máximo y el mínimo de unidades solicitadas.
- Aplica formato a tu gusto utilizando colores, texturas, títulos, leyendas, etc.
- Una vez terminado guarda el archivo con el nombre “Test Excel”.

## ANEXO 4 Ejemplo de Matriz comparativa de resultados de los candidatos

CARGO: GRUPO OCUPACIONAL:					COLABORADOR/A ADMINISTRATIVO ADMINISTRATIVO							
FACTORES REQUERIDOS				PONDE- RACIÓN	I.		II.		III.			
					Candidato 1		Candidato 2		Candidato 3			
							Punt. Pond.					
<b>DATOS GENERALES</b>			Género	-	Femenino		Masculino		Femenino			
			Edad	-	25	39	37					
			Aspiración Salarial	-	\$ 650.00	\$ 500.00	\$ 600.00					
			Experiencia en años	-	4 años	7 años	10 años					
			Universidad	-	Universidad de El Salvador	Universidad de El Salvador	Universidad de El Salvador					
<b>FACTORES REGISTRADOS EN CURRÍCULUM VITAE</b>	Conocimientos	Título Universitario en Educación o Carreras afines		3	<b>10</b>	100	3.0	100	3.0	100	3.0	
	Experiencia	Cargos administrativos		4		100	4.0	80	3.2	100	4.0	
	Edad	Adecuación al puesto		3		100	3.0	90	2.7	100	3.0	
	Trabajo en equipo					5	100	5.0	85	4.3	100	5.0
	Atención al cliente (usuario)					6	80	4.8	85	5.1	100	6.0
<b>PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>	Cleaver	Dominancia		2	<b>10</b>	40	0.8	43	0.9	48	1.0	
		Influencia		3		79	2.4	43	1.3	55	1.7	
		Tendencia a Estabilidad		2		40	0.8	81	1.6	33	0.7	
		Concienzudez		3		60	1.8	53	1.6	90	2.7	
	Inteligencia Emocional				<b>10</b>	<b>10</b>	72	7.2	62	6.2	47	4.7
	Terman	Información y Conocimientos		1	<b>23</b>	67	4.2	84	5.3	50	3.1	
		Comprensión		2		40	3.6	80	7.3	60	5.5	
		Significados Verbales		2		38	2.5	38	2.5	50	3.3	
		Selección Lógica		2		80	8.9	40	4.4	40	4.4	
		Aritmética		2		34	2.8	17	1.4	17	1.4	
		Juicio Práctico		2		12	1.2	10	1.0	12	1.2	
		Analogías		2		17	1.7	15	1.5	15	1.5	
		Ordenamiento de Frases		2		15	1.8	15	1.8	16	1.9	
		Clasificación		2		17	1.9	14	1.6	15	1.7	
		Seriación		2		20	1.8	18	1.6	17	1.5	
	CI Global				4	120	3.4	112	3.2	110	3.1	
	Gordon	Ascendencia		1	<b>15</b>	88	0.9	73	0.7	62	0.6	
		Responsabilidad		3		63	1.9	48	1.4	61	1.8	
		Estabilidad Emocional		2		59	1.2	91	1.8	39	0.8	
Sociabilidad		1	80	0.8		47	0.5	52	0.5			
Autoestima		2	94	1.9		81	1.6	81	1.6			
Cautela		2	84	1.7		63	1.3	43	0.9			
Originalidad		1	68	0.7		40	0.4	46	0.5			
Relaciones Personales		2	84	1.7		93	1.9	35	0.7			
Vigor				1	83	0.8	59	0.6	32	0.3		
<b>PRUEBA TÉCNICA</b>	Prueba de ofimática	Seguimiento de instrucciones		5	<b>16</b>	90	4.5	75	3.8	75	3.8	
		Manejo adecuado del tiempo		5		85	4.3	89	4.5	85	4.3	
		Conocimientos		6		80	4.8	90	5.4	90	5.4	
<b>PROMEDIOS PONDERADOS</b>					<b>100</b>	<b>100</b>	<b>96.70</b>	<b>89.71</b>	<b>86.44</b>			

Conocimientos	Título Universitario en Educación o Carreras afines	
Primaria	1	14
Bachillerato	2	29
Tecnificado	3	43
Grado Universitario	4	57
Postgrado	5	71
Maestría	6	86
Doctorado	7	100

Inteligencia Emocional	Valor	Obtenido	Fi n
Optimo	4.76	10	4 7. 6
Diestro	3.23	6	1 9. 4
Vulnerable	1.59	4	6. 3 5
Cautela	0.00	1	0
<b>TOTAL</b>		<b>73.33047619</b>	

## PROPUESTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### **5.5 Evaluación de desempeño para los colaboradores.**

Se ha considerado que la empresa en estudio realice esta herramienta para optimizar la gestión de los recursos humanos y financieros. Además, con la aplicación de estas evaluaciones la entidad podrá detectar las fortalezas y debilidades de cada colaborador y estos resultados podrán ejecutar acciones que fortalezcan motivadoras que les ayude a mantener la mística para llevar de manera eficiente los esfuerzos de la organización. En estas líneas de idea y habiendo comprobado que la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. poseen un alto nivel de buenas relaciones laborales por lo que es importante que la compañía continúe fortaleciendo esta dinámica en aras de proteger a su capital humano

## **I –INTRODUCCIÓN.**

La calidad de los servicios que brindada la empresa constructora Grupo Calo, S.A. DE C.V., depende fundamentalmente del funcionamiento integral de los elementos que intervienen en los diferentes procesos de atención y de la capacidad que se tenga para brindar diversos servicios para el desarrollo en la Industria del Diseño y Construcción. Generando productos manufacturados que sirvan de insumos a otros eslabones de la cadena productiva terminando en manos del consumidor final, con quien están plenamente comprometidos en garantizarle calidad y bienestar en nuestros servicios. Siendo capaces de crear con otras sociedades relaciones inteligentes que permitan el crecimiento del mercado, contando con un equipo comprometido en una mejora continua.

Por tal motivo, la importancia de la evaluación de desempeño laboral radica en identificar áreas de oportunidad para mejorar esas capacidades, reforzar los conocimientos, destrezas y habilidades que tiene el talento humano. De ahí que es tan importante evaluar al personal en forma permanente para robustecer estas oportunidades que se verán identificadas en un servicio de calidad hacia la persona usuaria.

Como parte de esta práctica hacia la mejora continua es necesario dotar personal con mística de trabajo para brindar un mejor servicio al mercado laboral en el área de la construcción en los próximos años venideros. Es por ello que se pretende realizar estas evaluaciones con intervalo cada año permitiendo de esta manera la revisión del trabajo que realizan los 25 colaboradores en las diferentes áreas de intervención.

## **II – OBJETIVOS.**

### **a) OBJETIVO GENERAL:**

Proponer una evaluación técnica, que permita hacer una valoración del desempeño a los colaboradores de la empresa Grupo Calo, S.A. de C.V. durante el período de enero a agosto del año 2024.

### **b) OBJETIVO ESPECÍFICOS:**

- Identificar el método más adecuado para medir el desempeño de las y los colaboradores administrativos y operativos durante el período comprendido de enero a agosto del año 2024.
- Presentar un enfoque técnico que se adecue a la realidad que tiene la empresa Grupo CALO, S.A. de C.V.
- Presentar un instrumento de valuación objetivo y transparente para cuantificar el desempeño de los colaboradores operativos y administrativo de la empresa.

## **III– ALCANCE.**

Se presentarán dos alternativas para que sea seleccionado el mejor instrumento que se adecue a la ponderación que se realizará.

## **IV– PROPUESTAS DE EVALUACIÓN PARA LA GERENCIA Y PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**

### **5.1 Base técnica:**

Hay diferentes tipos de evaluación, entre las que podemos mencionar las siguientes:

a) **Evaluación 90 Grados:**

La evaluación de 90 grados permite medir y analizar de qué manera lleva adelante las funciones que realizar el evaluado. Es realizado por la jefatura inmediata. De acuerdo con las condiciones de dicha herramienta, se trata de una evaluación objetiva que la jefatura ejecuta a partir de una serie de instrumentos que le permiten recopilar y sistematizar información, datos, valores y métricas confiables para realizar esta valoración del empleado que se va a evaluar.

b) **Evaluación 180 grados:**

Una evaluación 180 grados consiste en que un empleado sea evaluado por su jefe, compañeros de trabajo y en ocasiones, los clientes. La evaluación 180 grados, también conocida como “feedback de directivos” o “feedback ascendente”, está diseñada para recabar información de los subordinados directos y superiores inmediatos o jefatura. En este enfoque, se recoge el feedback de las personas que interactúan estrechamente con el evaluado en el día a día. El objetivo principal es evaluar el impacto que tiene el evaluado en los miembros del equipo inmediato y cómo sus acciones se alinean con los objetivos de la organización.

**c) Evaluación 270 grados:**

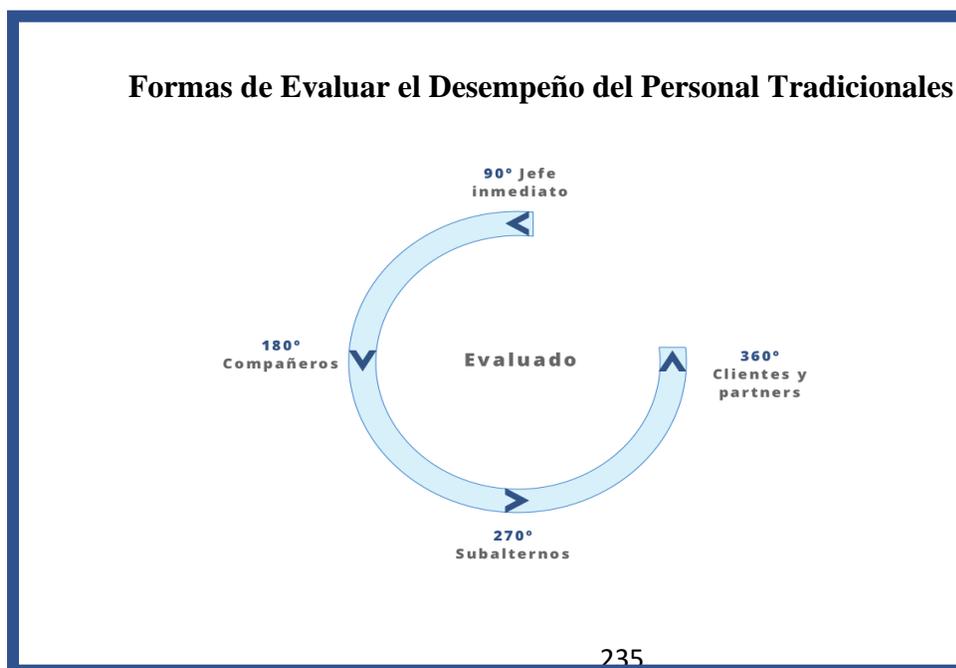
La evaluación de desempeño de 270 grados es aquella en la que el trabajador recibe una valoración sobre su desempeño por parte del jefe inmediato, sus colaboradores o subalternos y compañeros directos. Se trata de un tipo de evaluación de desempeño que cuenta con el “feedback” de tres evaluadores diferentes. Los resultados obtenidos deben ayudar a captar información sobre el proceso de desarrollo del evaluado y su aportación a la Procuraduría General de la República.

**d) Evaluación 360 grados:**

Es un método para medir el desempeño de los empleados que incluye comentarios de compañeros y miembros del personal con el propósito de comprender sus fortalezas y debilidades desde varias perspectivas.

A continuación, se presenta en forma gráfica las diferentes formas de Ponderar al personal que se califica en una institución:

Figura 1



Fuente Block bizneo

**e) Evaluación 540 grados:**

Es una valuación donde el empleado que se va a calificar es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, es evaluado por sus pares (compañeros) y es evaluado por sus subalternos (empleados de los que él/ella es jefe. Busca participación de las personas que interactúan con él a fin de lograr ser más objetiva.

**f) Evaluación 720 grados:**

El sistema de *evaluación de desempeño 720 grados*, proporciona modelos de rendimiento atractivos, donde se toma en cuenta la capacidad de mejorar del empleado de una evaluación a la siguiente, con parámetros de tiempo de 6 meses a un año, en algunas ocasiones, de ser agente de cambio ante nuevos proyectos y reinventarse en su gestión.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las principales características de cada evaluación:

<b>Tipos de Evaluaciones</b>	<b>Participantes</b>
90 grados	Solamente el jefe inmediato evalúa al empleado, por ende, solo hay un tipo de evaluador.
180 grados	El empleado es evaluado por el jefe inmediato, hay autoevaluación.
270 grados	El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, adicionalmente es evaluado por sus pares (3 evaluaciones)
360 grados	El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, es evaluado por sus pares y adicionalmente es evaluado por sus subalternos (4 evaluaciones)

540 grados	El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, es evaluado por sus pares (misma jerarquía), es evaluado por sus subalternos. Se obtiene un feedback de los clientes internos y externos. Hay 5/6 tipo de evaluaciones)
720 grados	Hace referencia a realizar dos evaluaciones de 360 grados. Se realiza una primera con los resultados se generan planes de acción y al realizar la segunda, se comparan resultados

Fuente: <https://ghanalitica.com/guias/evaluacion-de-desempe%C3%B1o/>

La tendencia moderna en la actualidad es desarrollar estas formas de evaluar, agregando el enfoque a competencias y que es complementario porque se analiza la habilidad, capacidad, conocimiento del evaluado y adicionalmente, se compara con las competencias exigidas y necesarias para desempeñar el cargo.

**g) Evaluación en base a competencias:**

Es un proceso de recogida de evidencias y de formulación de valoraciones sobre la medida y naturaleza del desempeño de la persona evaluada, a fin de encontrar al mejor trabajador para cada cargo, según las funciones y responsabilidades que tenga cotidianamente. En este proceso se busca que el talento y el rendimiento cumplan con las expectativas de su desempeño.

**4.1. Propuestas sugeridas para la Evaluación 2024**

En base a las técnicas detalladas en el literal 4.1 y de acuerdo a la realidad financiera que tiene La empresa Grupo CALO, S.A. de C.V., que dificulta mantener el esquema de la primera evaluación que se realizó con los actores externos con los que interactúan con el personal

administrativo y operativo, para lo cual se recomienda, se realice la evaluación 180 grados o la evaluación 270.

Algunos puntos de comparación son:

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>EVALUACIÓN 180 GRADOS</b>	<b>EVALUACION 270 GRADOS</b>
Participa Jefatura y Empleado evaluado	Participa Jefatura, Empleado Evaluado, Colaboradores (pares)
<b>Participantes y ponderación:</b>	<b>Participantes:</b>
Gerente general -90%	Gerencia - 60%
Personal operativo y administrativo	Administrativo -10%
Auxiliar -10%	Auxiliar operativos -30%
<b>Observación</b> se da un 10% al Gerente debido a que, en experiencias pasadas, la evaluación no es objetiva, porque la mayoría se califica con 10.	
<b>VENTAJAS</b>	
Proporciona un feedback específico del jefe, quien toma las decisiones y ofrece valiosas perspectivas sobre la dinámica del equipo y la influencia del líder.	El formulario se puede adaptar a las necesidades e intereses de la Gerencia
Con menos participantes, las evaluaciones de 180 grados, el proceso es más ágil	Hace ver cuáles son fortalezas y debilidades de la persona evaluada.
Los comentarios ayudan a identificar áreas específicas de mejora y a comprender mejor cómo su trabajo.	El evaluado entiende mejor qué se espera de él, lo que genera cultura y compromiso.
Se busca un sentido de compromiso a la persona que se evalúa	Las partes disponen de información de valor para evaluar los efectos de las acciones llevadas a cabo.
Las encuestas de 180 grados ayudan a alinear las métricas de rendimiento individual con los objetivos institucionales.	Se puede elaborar una hoja de ruta de su trabajo, lo que se espera del evaluado y las decisiones que se esperan tomar.

	Se genera credibilidad al tomar la opinión de otros actores.
	Se mejora el rendimiento y se promueve el crecimiento profesional en temas de actualidad.
<b>DESVENTAJAS</b>	
No se tiene participación de otros actores que pueden robustecer las opiniones que realizan	La principal desventaja que encontramos en este modelo es que, a diferencia de otros, se pierde el ‘feedback’ del cliente externo. Si estamos evaluando a un empleado que trabaja en horas nocturnas, es importante contar con su visión del actor externo.

En el siguiente esquema se observa que, de las evaluaciones sugeridas, se encuentra al centro de aplicabilidad de actores que forman parte de las evaluaciones más conocidas en el ámbito empresarial.

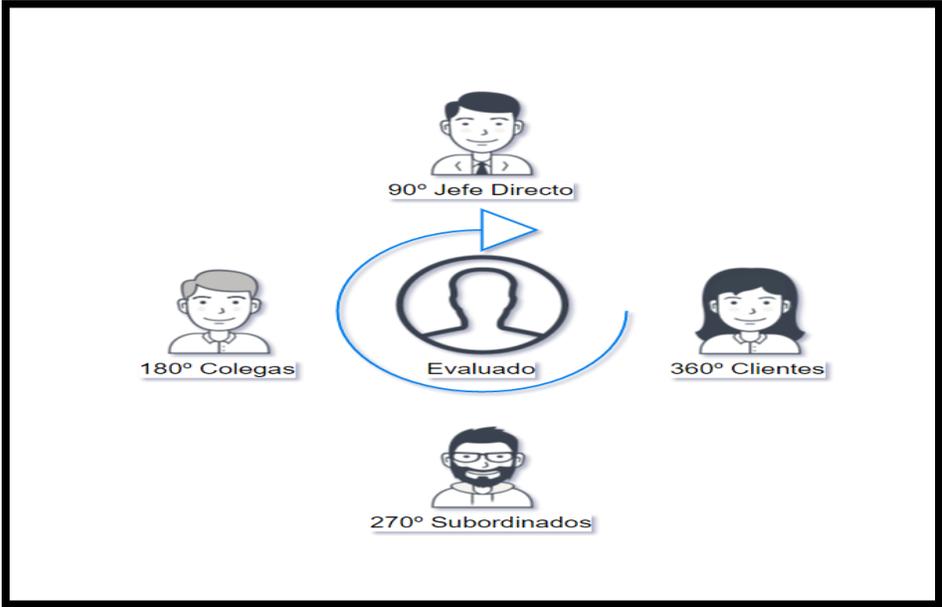


Figura 2  
Fuente: Gestión del Capital Humano

## V- COMPETENCIAS

El tener un sistema de gestión en base a competencias, nos obliga a trabajar de acuerdo con los objetivos y planes estratégicos de la organización, definiendo los objetivos con relación a los recursos que se tienen, identificando conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que tiene el talento humano para lograr una gestión integral.

- **Definición de Competencias:**

Son conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que se desean en un empleado.

Dada la importancia que tiene el cargo de Gerente administrativo, que representa al titular de la gerencia general, las competencias deben de estar. Con el propósito de comparar y hacer un análisis horizontal entre ambas evaluaciones, se mantendrán las mismas competencias que se consideraron en la evaluación anterior, basadas en los saberes.

- **Saber ser:** que se refiere a las actitudes y valores que tiene el evaluado.
- **Saber:** que se refiere a los conocimientos que tiene la persona que se está evaluando.
- **Saber hacer:** relacionado con las habilidades que tiene la persona para desarrollar su trabajo.



Fuente: Aprendizaje por competencias, aprendiendo hacer

Para fines de este instrumento, se han clasificado cuatro grupos de competencia, las cuales se detallan a continuación:

### **Grupos de competencias a utilizar en la evaluación**

- **Competencias Organizacionales:** hacen referencia a lo que la institución desea contribuir al logro de la visión, de sus ejes estratégicos y al posicionamiento que se busca de la empresa.
- **Competencias Directivas:** el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables que debe poseer el gerente administrativo para dirigir sus unidades organizativas y operativas, las cuales tiene que impulsar para alcanzar el desempeño de sus funciones en el contexto de los ejes estratégicos de la empresa constructora Grupo CALO, S.A. DE C.V., con una atención óptima para los clientes.
- **Competencias específicas:** son las requeridas para el desempeño del cargo que realizan en sus áreas laborales.
- **Competencias Técnicas:** se conocen con el nombre de hard skills, son aquellas que se asocian a determinados cargos de trabajo y son esenciales para desarrollar una actividad laboral concreta con éxito. En base a estos grupos se han definido competencias que llevan la estructura de tres componentes: título de la competencia, que es el nombre de la misma, definición, que es la explicación de la misma y finalmente, el nivel de competencia, que es la valoración del desarrollo de la competencia.

### Medición de Competencias para utilizar en la Evaluación:

<b>Competencias Organizacionales</b>	
Orientación al Servicio	Sensibilizar para comprender, orientar, prever y satisfacer las necesidades de la persona usuaria, generando de forma eficiente soluciones concretas con empatía para brindar un servicio de calidad.
Trabajo en Equipo	Voluntad de trabajar con sus compañeros y sus subalternos con calidad, formar parte del equipo y trabajar conjuntamente para complementarse, con sinergia, para lograr los objetivos, en un ambiente de respeto y clima laboral agradable.
Enfoque de Derechos Humanos	Conocimiento de los derechos humanos (aspectos legales, culturales, sociales, económicos) y aspectos relacionados con la aplicación efectiva de medidas y acciones para la protección de las personas con empatía, sinergia y proactividad.
Proactividad	Capacidad para diseñar con iniciativa y prontitud las propuestas que permitan idear y proponer soluciones nuevas, integrales y diferentes a fin de resolver dificultades o situaciones internas y/o externas que se presenten en la organización, generando opciones o alternativas que den lugar a procesos de cambio y mejoramiento de sus unidades organizativas.
Cumplimiento de Normativas	Es la capacidad de comprender, respetar y actuar conforme a la cultura, directrices y valores organizacionales, así como ejecutar la normativa interna y externa relacionada con su cargo de trabajo.
Comunicación Efectiva	Capacidad de saber y transmitir ideas e información con escucha activa, sensible e interés, en forma clara, precisa y comprensible, hacia otras personas o entre unas con otras personas, manteniendo asertividad para lograr los objetivos.
<b>Competencias Directivas</b>	
Liderazgo	Capacidad para ejercer influencia, involucrándose activamente y guiar a equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales, promoviendo en ellos una alta motivación y generando compromiso para enfrentar con éxito los desafíos presentes y futuros, que permitan generar propuestas de solución a problemas y oportunidades de manera efectiva, eficaz y eficiente.
Planeación	Capacidad y habilidad para determinar los objetivos y metas de un proyecto, definiendo actividades, plazos prioridades, recursos (capital humano, financiero y materiales) y asignación de responsabilidades, debiendo manejar el tiempo con efectividad y compromiso.
Pensamiento Estratégico	Capacidad y habilidad para diseñar o reorientar estrategias que respondan al entorno cambiante para conducir a la institución

	y/o unidades a un sistema integral, con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.
Empoderamiento (empowerment)	Saber asignar con conocimiento, responsabilidad y empoderamiento al personal a su cargo en las actividades y trabajos que designa para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Gestión de recursos	Obtener y administrar de forma efectiva, transparente los recursos institucionales, procurando su uso óptimo.
Enfoque a resultados	Capacidad de orientar los esfuerzos al cumplimiento de objetivos y metas, monitoreando, midiendo, controlando y evaluando e nivel de cumplimiento para la toma de decisiones oportuna.
<b>Competencias Específicas</b>	
Manejo de estrés	Habilidad para enfrentar con eficiencia situaciones de presión a través del manejo adecuado de técnicas, buenos hábitos de vida, control de cargas emocionales, en situaciones de estrés, contrarrestando la negatividad y la hostilidad del entorno, procurando soluciones oportunas y adecuadas.
Autodesarrollo	Actitud personal por el aprendizaje, enseñanza y actuación, mediante la búsqueda de oportunidades de crecimiento personal y profesional, compartiendo conocimientos y experiencias adquiridas asumiendo nuevos procesos y retos, mejorando su desenvolvimiento como Gerente Administrativo.
Habilidad social	Capacidad de genera un ambiente de confianza con otras personas, fomentando relaciones afables, de servicio y de mutua cooperación, que permitan convivir en un ambiente y clima armonioso.
Enfoque en la calidad	Capacidad del equipo para realizar una mejora continúa en el servicio, por medio de la ejecución de tareas, con base a altos estándares de actuación, en cumplimiento a la visión de la Gerente general de la empresa.
Organización	Administrar efectivamente el tiempo, las actividades y acciones para lograr las metas planificadas, aplicando métodos efectivos para obtener el máximo rendimiento, en coordinación con su equipo de trabajo.
Análisis y solución de problemas	Capacidad para comprender, desglosar y resolver una situación, identificado factores que lo originan, elementos críticos y/o relevantes, sus complicaciones y así tomar acciones acertadas en cada caso.
<b>Competencias Técnicas</b>	
Facilitación para la solución de problemas	Habilidad para la formulación y gestión de solución de problemas, relacionados con la Gerencia Administrativa.
Análisis del contexto	Capacidad para identificar y anticipar las tendencias del entorno relativo de la gerencia, a fin de establecer en forma previa las acciones o estrategias

Formular y gestionar planes de trabajo y/o proyectos	Habilidad administrativa para la planeación, creación, organización, ejecución, seguimiento del plan de trabajo en base a resultados, así como diseñar e implementar proyectos que mejoren la gestión de la gerencia, orientado a fortalecer y solucionar las necesidades que surjan en su quehacer cotidiano.
Formulación de normativas	Conocimiento y habilidad para proponer, modificar normativas que robustezcan la operatividad de la Gerencia Administrativa.
Gestión de desarrollo técnico de personal	Capacidad e interés de facilitar oportunidades para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes del personal, mediante la planificación efectiva de sus actividades, con la finalidad de mejorar el desempeño del personal a su cargo.
Manejo administrativo de la oficina	Conocimiento y dominio de la administración de la gerencia, mediante la planificación eficaz de las actividades, procesos, trámites internos y externos.

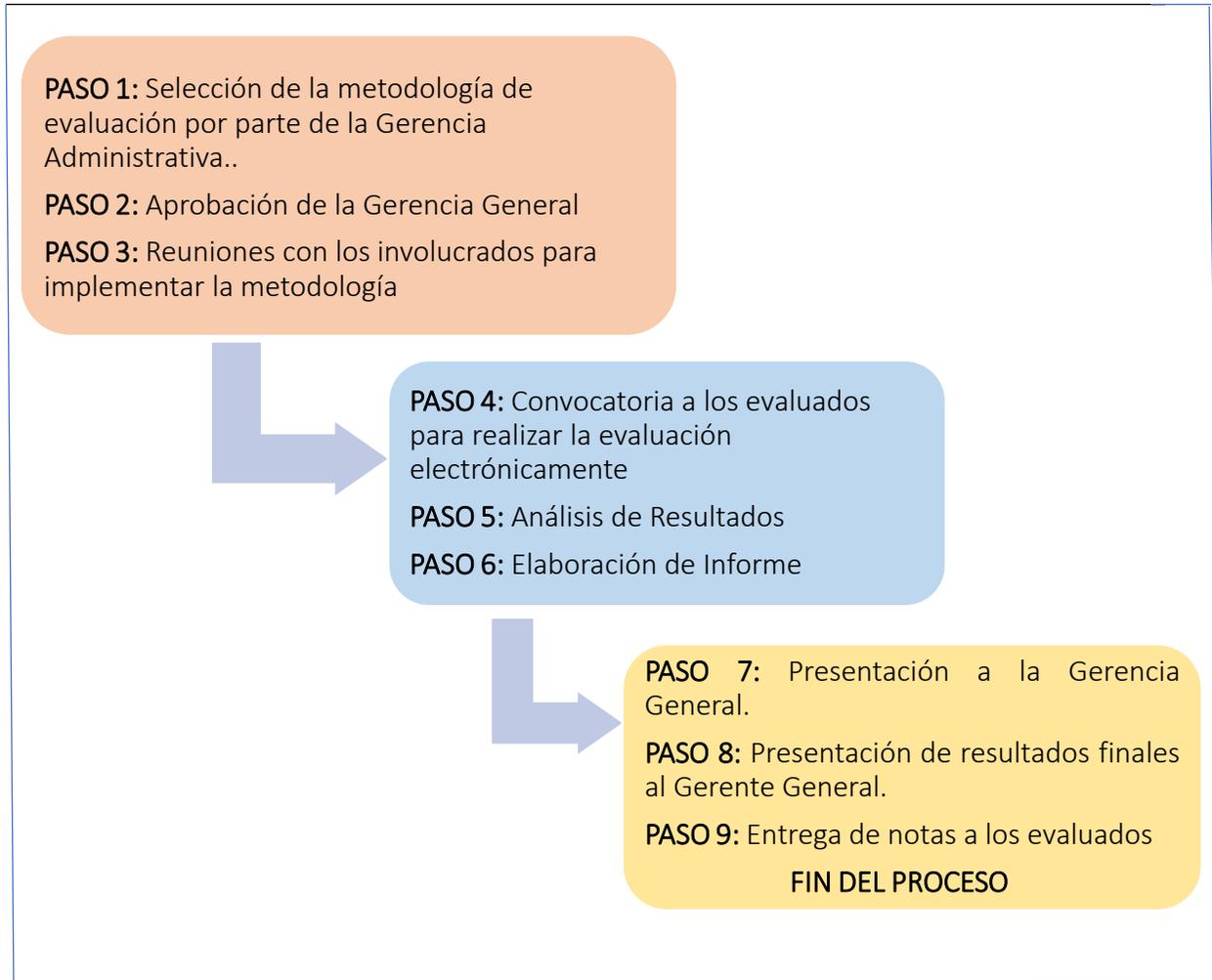
Como se puede observar en los cuadros anteriores, de los cuatro grupos de competencias de los grupos: organizacionales, directivas, específicas y técnicas, con una ponderación de 25% cada uno, haciendo la sumatoria un 100% de la nota. Asimismo, cada grupo, está integrado por 6 competencias, con una ponderación de 4.166 y en su conjunto, conforman ese 25% que se detalla en el párrafo anterior.

Para evaluar estas competencias, se ha utilizado la escala de Likert es un método de medición utilizado con el objetivo de evaluar la opinión y actitudes de las personas, con una valoración de 0 a 5, de acuerdo con el cuadro siguiente:

<b>DEFINICIÓN DE LAS PONDERACIONES QUE EVALUARÁ</b>	
Nivel 5	Muy por encima de las expectativas (Estratega).
Nivel 4	Supera las expectativas (Experto)
Nivel 3	Es conforme a las expectativas (siempre)
Nivel 2	Próximo a cumplir las expectativas (generalmente la manifiesta la competencia)
Nivel 1	Nivel básico (Iniciado) en la competencia (tiende a manifestarla)
Nivel 0	No aplica

## VI – METODOLOGÍA PARA PASAR EL INSTRUMENTO

La metodología para la aplicación de esta evaluación es la que se detalla a continuación:



## VII- VOCABULARIO

- **Actitud:** forma en que una persona comprende, percibe y responde a determinadas situaciones. Es más, un aspecto conductual y se puede mejorar gradualmente mediante la introspección y la automotivación. No se puede cuantificar.
- **Cognitivo:** es aquello que pertenece o que está relacionado al conocer. Este, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.
- **Competencia:** es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
- **Desempeño:** es el rendimiento de una persona a la hora de llevar a cabo sus funciones. Sin embargo, el desempeño involucra varios factores, como el desempeño de la tarea y el desempeño contextual.
- **Evaluación del Desempeño:** sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento, actitudes de la persona a evaluar.

## ANEXOS DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### ANEXO 1

#### Encuesta de Evaluación del Desempeño

Las siguientes preguntas tienen como propósito recopilar información relacionada con algunos aspectos que están inmersos en los procesos laborales, las competencias y medir el grado de satisfacción que se tiene. La encuesta es de carácter anónimo, únicamente tendrá que identificar el área de trabajo y evaluar las categorías de la letra A hasta la E de acuerdo con su identificación sobre el criterio que tenga la pregunta.

#### I. Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar.

##### Información General

<b>Nombre del Empleado a Evaluar</b>			
<b>Área de trabajo</b>		<b>Fecha de Evaluación</b>	

#### I. Forma de Contestar:

Por favor indique **marcando con una X** el grado de identificación que usted considere de acuerdo con la pregunta, según detalle:

DEFINICIÓN DE LAS PONDERACIONES QUE EVALUARÁ	
Nivel 5	Muy por encima de las expectativas (Estratega).
Nivel 4	Supera las expectativas (Experto)
Nivel 3	Es conforme a las expectativas (siempre)
Nivel 2	Próximo a cumplir las expectativas (generalmente la manifiesta la competencia)
Nivel 1	Nivel básico (Iniciado) en la competencia (tiende a manifestarla)
Nivel 0	No aplica

A continuación, está el formulario de evaluación para el personal administrativo y operativo.

 <b>El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos</b>	0	1	2	3	4	5
<b>AUTOEVALUACIÓN</b> <b>Favor indique su grado de cumplimiento en su trabajo de acuerdo con las competencias siguientes:</b>						
<b>Competencias Organizacionales</b>						
<b>ORIENTACION AL SERVICIO</b> Me Sensibilizo para comprender, orientar, prever y satisfacer las necesidades de la persona usuaria y genero de forma eficiente soluciones concretas con empatía para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	4	5
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Tengo la voluntad de trabajar con mis compañeros con calidad, formar parte del equipo y trabajar para complementarme, con sinergia y lograr los objetivos, en un ambiente de respeto y clima laboral agradable.	0	1	2	3	4	5
<b>ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS</b> Conozco el tema de los derechos humanos (aspectos legales, culturales, sociales, económicos) y aspectos relacionados con la aplicación efectiva de medidas y acciones para la protección de las personas con empatía.	0	1	2	3	4	5
<b>PROACTIVIDAD</b> Tengo capacidad para diseñar con iniciativa y prontitud las propuestas que permitan idear y proponer soluciones nuevas, integrales y diferentes a fin de resolver dificultades, situaciones internas y/o externas que se presenten en la empresa, generando procesos de cambio.	0	1	2	3	4	5
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS</b> Tengo la capacidad de comprender, respetar y actuar conforme a la cultura de la empresa CALO S.A. DE C.V., las directrices y valores organizacionales, así como ejecutar la normativa interna y externa relacionada con mi cargo de trabajo.	0	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b> Tengo la capacidad de saber y transmitir ideas e información con escucha activa, sensible e interés, en forma clara, precisa y comprensible, hacia otras personas manteniendo asertividad para lograr los objetivos.	0	1	2	3	4	5
<b>Competencias Directivas</b>						
<b>LIDERAZGO</b> Tengo la capacidad para influir, involucrándome activamente y guiar a mi equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos del grupo CALO	0	1	2	3	4	5

S.A. de C.V., promoviendo en ellos una alta motivación y generando compromiso para enfrentar con éxito los desafíos presentes y futuros.						
<b>PLANEACIÓN</b> Tengo la capacidad y habilidad para determinar los objetivos y metas de un proyecto, definiendo actividades, plazos prioridades, recursos (capital humano, financiero y materiales) y asignación de responsabilidades, con efectividad y compromiso.	0	1	2	3	4	5
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO.</b> Tengo la capacidad y habilidad para diseñar o reorientar estrategias que respondan al entorno cambiante para conducir a la empresa a un sistema integral, con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.	0	1	2	3	4	5
<b>EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)</b> Tengo la habilidad de asignar con conocimiento, responsabilidad y empoderamiento al personal a mi cargo en las actividades y trabajos que diseño hacia el logro de los planes de trabajo.	0	1	2	3	4	5
<b>GESTION DE RECURSOS</b> Obtengo y administro de forma efectiva, transparente los recursos institucionales.	0	1	2	3	4	5
<b>ENFOQUE DE RESULTADOS</b> Tengo la Capacidad de orientar los esfuerzos al cumplimiento de objetivos y metas, monitoreando, midiendo, controlando y evaluando e nivel de cumplimiento para la toma de decisiones oportuna.	0	1	2	3	4	5
<b>Competencias Específicas</b>						
<b>MANEJO DE ESTRESS</b> Tengo la habilidad para enfrentar con eficiencia situaciones bajo presión a través del manejo adecuado de técnicas, buenos hábitos de vida, control de cargas emocionales, en situaciones de estrés, contrarrestando la negatividad y la hostilidad del entorno, procurando soluciones oportunas y adecuadas.	0	1	2	3	4	5
<b>AUTODESARROLLO</b> Tengo la actitud para capacitarme, tener un aprendizaje continuo, mediante la búsqueda de oportunidades de crecimiento personal y profesional, compartiendo conocimientos y experiencias adquiridas con el personal a mi cargo.	0	1	2	3	4	5
<b>HABILIDAD SOCIAL</b> Tengo la capacidad de generar un ambiente de confianza con otras personas, fomentando relaciones afables, de servicio y de mutua cooperación, que me permitan convivir en un ambiente y clima armonioso en la empresa de mi localidad.	0	1	2	3	4	5
<b>ENFOQUE EN LA CALIDAD</b> Tengo la capacidad de impulsar a mi equipo hacia una mejora continua en el servicio, por medio de la ejecución de tareas, con base a altos estándares de actuación, en cumplimiento a la visión de la Empresa CALO S.A. de C.V.	0	1	2	3	4	5

<b>ORGANIZACIÓN</b> Administro efectivamente el tiempo, las actividades y acciones para lograr las metas planificadas, con el máximo rendimiento, en coordinación con los jefes de proyectos.	0	1	2	3	4	5
<b>ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> Tengo la capacidad para comprender y resolver una situación, identificado factores que lo originan, elementos críticos y/o relevantes, con inteligencia emocional.	0	1	2	3	4	5
<b>Competencias Técnicas</b>						
<b>FACILITACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> Tengo la habilidad para la formular y gestionar la resolución problemas relacionados con la empresa CALO S.A. de C.V.	0	1	2	3	4	5
<b>ANÁLISIS DEL CONTEXTO</b> Tengo la capacidad para identificar y anticipar las tendencias del entorno relativo de la empresa constructora, a fin de establecer en forma previa las acciones o estrategias	0	1	2	3	4	5
<b>FORMULAR Y GESTIONAR PLANES DE TRABAJO Y/O PROYECTOS</b> Tengo la habilidad administrativa para la planear, crear, organizar, ejecutar y dar seguimiento al plan de trabajo en base a resultados, apoyando a mi equipo de trabajo para brindar los insumos para ejecutar los proyectos o planes de trabajo en la empresa CALO S.A. de C.V.	0	1	2	3	4	5
<b>FORMULACIÓN DE NORMATIVAS</b> Conozco y tengo la habilidad para proponer, modificar normativas que robustezcan la operatividad de la empresa.	0	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN DE DESARROLLO TÉCNICO DE PERSONAL</b> Tengo la capacidad e interés de facilitar oportunidades para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes del personal, mediante la planificación efectiva de las actividades, para mejorar el desempeño de mi personal en la empresa.	0	1	2	3	4	5
<b>MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA</b> Conozco y dominio la administración de la empresa, mediante una planificación ordenada, y eficaz del trabajo.	0	1	2	3	4	5

Muchas gracias por sus respuestas.

ANEXO 2 Formulario de evaluación para la Gerencia general y administrativas.

 <p><b>El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento De los comportamientos</b></p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>JEFATURA INMEDIATA</b> <b>Señor Gerente General</b></p> <p><b>Nombre de la persona a Evaluar</b> _____</p> <p><b>Favor indique su grado de cumplimiento en el trabajo de su personal, de acuerdo con las competencias siguientes:</b></p>						
<p><b>Competencias Organizacionales</b></p>						
<p><b>ORIENTACION AL SERVICIO</b> Los gerentes son sensibles para comprender, orientar, prever y satisfacer las necesidades de las personas usuarias, generando soluciones concretas con empatía para brindar un servicio de calidad.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b> El gerente general tiene la voluntad de trabajar con sus compañeros y equipo de trabajo, integrándose para lograr una sinergia en el trabajo.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS</b> El gerente general tiene el conocimiento de derechos humanos (aspectos legales, culturales, sociales, económicos) y aspectos relacionados con la aplicación efectiva de medidas y acciones para la protección de las personas con empatía, sinergia y proactividad.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>PROACTIVIDAD</b> Como gerente tiene la capacidad para diseñar con iniciativa y prontitud las propuestas que permitan idear y proponer soluciones nuevas, integrales y diferentes a fin de resolver dificultades o situaciones internas y/o externas que se presenten en la organización, generando opciones o alternativas que den lugar a procesos de cambio y mejoramiento de sus unidades organizativas.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS</b> Como gerente tiene la capacidad de comprender, respetar y actuar conforme a la cultura, directrices y valores organizacionales, así como ejecutar la normativa interna y externa relacionada con su cargo de trabajo.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b> A nivel de gerencia tiene la capacidad de saber y transmitir ideas e información con escucha activa, sensible e interés, en forma clara, precisa y comprensible, hacia otras personas o entre unas con otras personas, manteniendo asertividad para lograr los objetivos.</p>	0	1	2	3	4	5

<b>Competencias Directivas</b>						
<b>LIDERAZGO</b> Como gerente tiene la capacidad para influir en su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos de la empresa CALO S.A. de C.V., con motivación y compromiso para enfrentar desafíos presentes y futuros.	0	1	2	3	4	5
<b>PLANEACIÓN</b> El gerente tiene la capacidad y habilidad para determinar los objetivos y metas de un proyecto, definiendo actividades, plazos prioridades, recursos (capital humano, financiero y materiales) con efectividad y compromiso.	0	1	2	3	4	5
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b> A nivel de gerencia tiene la capacidad y habilidad para diseñar o reorientar estrategias que respondan al entorno cambiante para conducir a sus unidades a un sistema integral, a fin de alcanzar sus metas y objetivos.	0	1	2	3	4	5
<b>EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)</b> Como gerente sabe asignar al personal a su cargo, trabajos y actividades para lograr cumplir los objetivos de la empresa CALO S.A. de C.V. de su localidad.	0	1	2	3	4	5
<b>GESTION DE RECURSOS</b> El gerente administra de forma efectiva, transparente los recursos institucionales, procurando su uso óptimo.	0	1	2	3	4	5
<b>ENFOQUE DE RESULTADOS</b> Tiene la capacidad de orientar los esfuerzos al cumplimiento de objetivos y metas, monitoreando, midiendo, controlando y evaluando e nivel de cumplimiento para la toma de decisiones oportuna.	0	1	2	3	4	5
<b>Competencias Específicas</b>						
<b>MANEJO DE ESTRESS</b> Posee la habilidad para enfrentar con eficiencia situaciones de presión a través del manejo adecuado de técnicas, buenos hábitos de vida, control de cargas emocionales, en situaciones de estrés, contrarrestando la negatividad y la hostilidad del entorno, procurando soluciones oportunas y adecuadas.	0	1	2	3	4	5
<b>AUTODESARROLLO</b> Tiene la actitud personal por el aprendizaje, enseñanza y actuación, mediante la búsqueda de oportunidades de crecimiento personal y profesional, compartiendo conocimientos y experiencias adquiridas con su personal para ser más efectivos.	0	1	2	3	4	5
<b>HABILIDAD SOCIAL</b> Como gerente tiene la capacidad de generar un ambiente de confianza con el personal a su cargo, fomentando relaciones afables, de servicio y de mutua cooperación, que permitan convivir en un ambiente y clima armonioso.	0	1	2	3	4	5
<b>ENFOQUE EN LA CALIDAD</b>	0	1	2	3	4	5

A nivel de gerencia tiene la capacidad para realizar una mejora continua en el servicio, por medio de la ejecución de tareas, con base a altos estándares de actuación, en cumplimiento a la visión de la empresa CALO S.A. de C.V.						
<b>ORGANIZACIÓN</b> Considera que administra efectivamente el tiempo, las actividades y acciones para lograr las metas planificadas, obtener el máximo rendimiento en coordinación con su equipo de trabajo.	0	1	2	3	4	5
<b>ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> Posee la capacidad para comprender y resolver una situación, identificado factores que lo originan y así tomar acciones acertadas en cada caso.	0	1	2	3	4	5
<b>Competencias Técnicas</b>						
<b>FACILITACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> Tiene la habilidad para la solución de problemas relacionados con la empresa CALO S.A. de C.V.	0	1	2	3	4	5
<b>ANÁLISIS DEL CONTEXTO</b> Posee la capacidad para identificar y anticipar las tendencias del entorno relativo de la empresa, a fin de establecer en forma previa las acciones o estrategias que se adapten a esas tendencias.	0	1	2	3	4	5
<b>FORMULAR Y GESTIONAR PLANES DE TRABAJO Y/O PROYECTOS</b> Se considera que posee la habilidad planear, crear, organizar, ejecutar y dar seguimiento en base a resultados. Así como diseñar e implementar proyectos que mejoren la gestión de la empresa.	0	1	2	3	4	5
<b>FORMULACIÓN DE NORMATIVAS</b> Como gerente tiene el conocimiento y habilidad para proponer, modificar normativas que robustezcan la operatividad de los procesos de la empresa CALO S.A. de C.V.	0	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN DE DESARROLLO TÉCNICO DE PERSONAL</b> Considera que tiene la capacidad e interés de facilitar oportunidades para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes de su personal, con la finalidad de mejorar el desempeño del personal a su cargo.	0	1	2	3	4	5
<b>MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA</b> Conoce y administra la gestión interna la empresa CALO S.A. de C.V en forma eficaz y diligente.	0	1	2	3	4	5

Muchas gracias por sus respuestas.

### ANEXO 3

A continuación, se detalla el formulario del encargado de área operativa o coordinadores de los proyectos

 <b>El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento De los comportamientos</b>	0	1	2	3	4	5
<b>Coordinador proyecto</b> <b>Nombre de la persona evaluar</b> _____ <b>Favor indique su grado de cumplimiento en el trabajo de su personal, de acuerdo con las competencias siguientes:</b>						
<b>Comportamiento Organizacionales</b>						
<b>ORIENTACION AL SERVICIO</b> El gerente me sensibiliza para comprender, orientar, prever y satisfacer las necesidades de la persona usuaria, generando de forma eficiente soluciones concretas con empatía para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	4	5
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> El gerente tiene la voluntad de trabajar con sus nosotros con calidad, formar parte del equipo y trabajar conjuntamente para complementarse, con sinergia, para lograr los objetivos, en un ambiente de respeto y clima laboral agradable.	0	1	2	3	4	5
<b>ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS</b> El gerente nos comparte el conocimiento en temas de derechos humanos (aspectos legales, culturales, sociales, económicos) y aspectos relacionados con la aplicación efectiva de medidas y acciones para la protección de las personas con empatía, sinergia y proactividad.	0	1	2	3	4	5
<b>PROACTIVIDAD</b> El gerente nos tiene la capacidad para diseñar con iniciativa y prontitud las propuestas que permitan idear y proponer soluciones nuevas en el trabajo, a fin de resolver dificultades o situaciones internas y/o externas que se presenten en el trabajo.	0	1	2	3	4	5
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS</b> El gerente nos tiene la capacidad de comprender, respetar y actuar conforme a la cultura, directrices y valores de la empresa CALO S.A. de C.V., así como ejecutar la normativa interna y externa relacionada con su cargo.	0	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b> El gerente nos demuestra tener la capacidad de saber y transmitir ideas, tiene escucha activa, con interés, en forma clara, precisa y comprensible, hacia las, manteniendo asertividad.	0	1	2	3	4	5
<b>Competencias Directivas</b>						

<b>LIDERAZGO</b> El gerente tiene la capacidad para influenciar, involucrándose y guiar a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales. Así como solucionar problemas y oportunidades de manera efectiva, eficaz y eficiente.	0	1	2	3	4	5
<b>PLANEACIÓN</b> El gerente tiene la capacidad y habilidad para determinar los objetivos y metas de un proyecto, definiendo actividades, plazos prioridades, recursos.	0	1	2	3	4	5
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b> El gerente demuestra tener la capacidad y habilidad para diseñar o reorientar estrategias que respondan al entorno cambiante para alcanzar sus metas y objetivos.	0	1	2	3	4	5
<b>EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)</b> El gerente sabe asignar con conocimiento, responsabilidad y empoderamiento al personal a su cargo en trabajos que designa para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	4	5
<b>GESTION DE RECURSOS</b> El gerente obtiene y administra de forma efectiva, transparente los recursos institucionales, procurando su uso óptimo.	0	1	2	3	4	5
<b>ENFOQUE DE RESULTADOS</b> El gerente demuestra tener la capacidad de orientar los esfuerzos al cumplimiento de objetivos y metas para la toma de decisiones oportuna.	0	1	2	3	4	5
<b>Competencias Específicas</b>						
<b>MANEJO DE ESTRESS</b> La gerencia demuestra tener la habilidad para enfrentar las situaciones con presión a través del manejo adecuado de técnicas, buenos hábitos de vida, control de cargas emocionales, procurando soluciones oportunas y adecuadas.	0	1	2	3	4	5
<b>AUTODESARROLLO</b> La gerencia tiene la actitud personal por el aprendizaje, enseñanza y actuación, mediante la búsqueda de oportunidades de crecimiento personal y profesional, compartiendo conocimientos y experiencias adquiridas mejorando su desenvolvimiento como coordinador de proyecto.	0	1	2	3	4	5
<b>HABILIDAD SOCIAL</b> La gerencia demuestra tener la capacidad de generar un ambiente de confianza, fomentando relaciones afables, de servicio y de mutua cooperación, que permitan convivir en un ambiente y clima armonioso.	0	1	2	3	4	5
<b>ENFOQUE EN LA CALIDAD</b> La gerencia demuestra tener la capacidad del equipo para realizar una mejora continua en el servicio, por medio de la ejecución de tareas, con base a altos estándares de actuación.	0	1	2	3	4	5

<b>ORGANIZACIÓN</b> La gerencia administra efectivamente el tiempo, las actividades y acciones para lograr las metas planificadas, con el máximo rendimiento, en coordinación con su equipo de trabajo.	0	1	2	3	4	5
<b>ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> La gerencia demuestra tener la capacidad para comprender, desglosar y resolver una situación, identificando factores que lo originan, elementos críticos y así tomar acciones acertadas en cada caso.	0	1	2	3	4	5
<b>Competencias Técnicas</b>						
<b>FACILITACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> La gerencia demuestra habilidad para la formulación y gestión de solución de problemas, relacionados con la empresa CALO S.A. de C.V.	0	1	2	3	4	5
<b>ANÁLISIS DEL CONTEXTO</b> La gerencia demuestra capacidad para identificar y anticipar las tendencias del entorno relativo de la empresa CALO S.A. de C.V., a fin de establecer en forma previa las acciones o estrategias	0	1	2	3	4	5
<b>FORMULAR Y GESTIONAR PLANES DE TRABAJO Y/O PROYECTOS</b> La gerencia demuestra habilidad administrativa para la planeación, creación, organización, ejecución, seguimiento del plan de trabajo en base a resultados, así como diseñar e implementar proyectos que mejoren la gestión de la empresa CALO S.A. de C.V.	0	1	2	3	4	5
<b>FORMULACIÓN DE NORMATIVAS</b> La gerencia demuestra conocimiento y habilidad para proponer, modificar normativas que robustezcan la operatividad de la empresa CALO S.A. de C.V.	0	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN DE DESARROLLO TÉCNICO DE PERSONAL</b> La gerencia demuestra capacidad e interés de facilitar oportunidades para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes del personal, mediante la planificación efectiva de sus actividades, con la finalidad de mejorar el desempeño del personal a su cargo.	0	1	2	3	4	5
<b>MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA</b> La gerencia demuestra conocimiento y dominio de la administración en las áreas de proyectos en ejecución, mediante la planificación eficaz de las actividades, procesos, trámites internos.	0	1	2	3	4	5

Muchas gracias por sus respuestas.

**ANEXO 3**

**CRONOGRAMA**

Actividades para realizar en la encuesta Instrumentos de Medición Interna.	2024									
	Marzo		Abril				Mayo			
	SEM 4	SEM 5	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Validación del Instrumento por la Gerencia General										
Aprobación del señor Gerente Administrativo										
Realización de la estrategia de encuesta										
Llenado de Encuesta 13 de abril										
Análisis de Resultados										
Elaboración de Informe										
Presentación a la junta Directiva										
Elaboración de notas para los evaluados										

**Observación:** los tiempos se han programado trabajando exclusivamente en jornadas completas en el análisis de resultados y elaboración de información.

**PROPUESTA DEL PLAN DE INCENTIVO PARA LA EMPRESA  
GRUPO CALO S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

## 5.6 Plan de incentivos no remunerados

El presente plan se considera viable que la empresa lo pueda implementar de acuerdo con su planeación anual de la empresa, y de esta manera continuar fortaleciendo los vínculos socios afectivo con los antiguos y los futuros integrantes a la organización, ya que uno de los factores motivadores del talento humano son este tipo de planes y considerando los horarios extensos de trabajo, esto mantendrá un compromiso del personal y una constante motivación de cada uno de ellos.

En consecuencia de las decisiones a realizar se toman como parámetros de investigación de operaciones las cuales se han consultado desde la óptica de Frederick Winslow Taylor quien prescribe que el objeto principal de la administración debe ser el de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, bajo un ambiente armónico en las relaciones laborales, a la vez estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales”. Y sus principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación.

En razón a la justificación anterior, a continuación, se desarrollan de manera sistematizada cada propuesta las cuales poseen anexo y su cronograma de desarrollo. Cabe mencionar que estas propuestas la empresa las llevara a cabo según su planeación anual.

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de incentivos va enfocado para el personal operativo y administrativo que la empresa da como una prestación a sus empleados en forma general y específica y se abordan otras proyecciones que a futuro se puedan ofrecer en este rubro por parte de esta.

Hablar de administración de personas, es hablar de gente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y proacción y en la medida que la empresa planea como hacer el mejor uso de su recurso humano, así serán los logros que esta tenga en la producción de trabajo.

En forma general ser parte del área administrativa y operativa no haciendo excepción si es empleado o empleada. En forma específica se encuentran grupos de empleados que por la naturaleza del trabajo que desempeñan, son a estos a quienes se les reconoce mediante incentivos monetarios (pago de viáticos).

El plan de incentivo: Es un programa que se ofrece a los empleados con la finalidad de estimular el desempeño de sus funciones asignadas y fomentar la producción como demanda laboral por parte de la constructora. Además es necesario que los empleados estén conscientes que los incentivos que la institución ofrece, es con el propósito de motivar el día a día laboral y que estos incentivos otorgados en gran medida son logros de la empresa y que esta de cara a reconocer a su talento humano, independientemente del cargo y área de trabajo, porque los incentivos son un reconocimiento para todo el personal que labora en esta, tratando de formar a través de estos: empleados leales, aumentar la productividad, retener personal calificado y reducir el favoritismo.

## I. OBJETIVOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

### **OBJETIVO GENERAL:**

Elevar los niveles de satisfacción, motivación y producción de trabajo de los empleados de la constructora, a través de incentivos monetarios y no monetarios, para alcanzar un clima laboral basado en valores: Trabajo en equipo, calidad, servicio, compromiso, respeto, lealtad, honestidad y responsabilidad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados atendiendo a necesidades de capacitación, educación, recreación, deporte, cultura y salud, enfocado en trabajo y familia.
- Favorecer el clima organizacional de la institución con perspectivas de mejora continua.
- Generar impacto positivo en los colaboradores, a través de toma de decisiones que favorezcan los intereses de toda la institución.

#### **▪ LIMITACIÓN**

El presente Plan de Incentivos estará limitado para personal de las Gerencias Administrativa que laboran en esta empresa.

#### **▪ DE LOS NIVELES FUNCIONARIALES:**

Por su contenido funcional los colaboradores de la empresa se clasifican en:

Niveles de dirección, técnicos, administrativos, operativos y nivel de gerencia.

- **NIVEL DE DIRECCIÓN**

Al nivel de dirección pertenecen los colaboradores que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

- **NIVEL TÉCNICO**

Al nivel técnico pertenecen los colaboradores que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

- **NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO**

Al nivel pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

- **NIVEL OPERATIVO**

A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo, albañiles, electricistas, fontaneros y todos los que forman parte de servicios generales propios de la institución.

## **II.BENEFICIARIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS**

**a) Personal Técnico y Administrativo:**

Es el personal que por su naturaleza se mantiene desempeñando su trabajo en oficinas y muy raras veces tiene que salir a desempeñar trabajo de campo.

**b) Personal Operativo:**

Es el personal que por su naturaleza su desempeño laboral es trabajo de campo como, la plantilla de gestores de la construcción, diseño y mano de obra que se desempeña en los

proyectos que se están ejecutando y los que trabajan con el traslado de los desechos sólidos en las calles, parques entre otros.

### III.OBLIGACIÓN ESPECIAL DE LA EMPRESA

La empresa Grupo CALO S.A. DE C.V. establecerá en sus políticas lo siguiente:

- Conceder estímulos a los empleados (Plan de Incentivos)
- Formular programas de capacitación.
- Otorgar capacitaciones y comisiones de estudio relacionados con el cargo que ocupa.
- Evaluar procesos de selección
- Elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño, manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación. Manuales de evaluación del desempeño laboral de cada empleado. El sistema retributivo contemplado en los manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos de la empresa de cada año fiscal.

### II. PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA EL PLAN DE INCENTIVOS

- **Humanización del trabajo:**

Dar la oportunidad a los colaboradores de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica.

- **Dimensión cognitiva:**

Analizar los procedimientos de la mente que tienen que ver con el conocimiento.

- **Dimensión afectiva:**

- Capacidad de reacción que presenta un sujeto ante los estímulos
- que provengan del medio interno o externo y cuyas principales manifestaciones serán
- los sentimientos y las emociones.

- **Dimensión valorativa:**

Lograr la configuración de un conjunto de reglas y principios que direccionan el comportamiento cotidiano de la persona humana que le permitan discernir la conducta o camino que debe optar en determinado momento, lo cual podría entenderse como las competencias ciudadanas

- **Dimensión social:**

Es la habilidad de relacionarse con otras personas, mediante una comunicación que implique una escucha activa, así como la puesta en práctica de actitudes asertivas y empáticas con los demás.

### III. VENTAJAS DEL PLAN DE INCENTIVOS

Se pretende continuar mejorando la calidad de vida de los colaboradores de la empresa y que son pieza clave para el cumplimiento de metas.

- Reducir el favoritismo.
- Generar empleados leales.
- Contribuir a aumentar la productividad
- Atraer personal calificado.

- Generar un clima laboral positivo en el que los empleados sientan agradable la idea de ir cada día a su trabajo y sea un agregado en el resto del día.
- Generar una comunicación abierta y transparente, hace sentir a los colaboradores que su opinión es importante y de esta forma se consideren como un elemento fundamental en la empresa.

#### IV. TIPOS DE INCENTIVOS

##### a) Incentivos NO monetarios:

- Incentivos de reconocimiento:

Se trata de agradecer o elogiar a los empleados, darles un certificado o anunciar sus logros en público, son algunos de los reconocimientos usados como incentivos. Estos pueden darse en el día a día o pueden estar enmarcados en una estrategia o programa de incentivos, siendo esta segunda opción más efectiva y coherente.

- Incentivos de recompensa:

Son regalos o premios utilizados como incentivos que se entregan por alcanzar metas, por referir clientes o proponer ideas innovadoras.

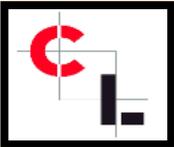
- Incentivos de apreciación: son acontecimientos como celebraciones, premiaciones, eventos deportivos, familiares o cualquier reunión cuyo objetivo sea demostrar apreciación hacia los colaboradores fortaleciendo así la relación humana entre colaboradores y gerencias.
- Celebración de fiesta de fin de año a todos los empleados de la institución.
- Derecho a una hora diaria de permiso para lactancia materna.
- Derecho a una hora de permiso para ingerir sus alimentos.

- Reconocimiento de diploma por empleado del año.
- Dotación de camisas de uniforme para empleados administrativos y operativos.
- Autorización de cinco días por fallecimiento de padre, madre, cónyuge e hijos del empleado.
- Autorización de permisos para consultas médicas.
- Goce de permiso compensatorio por los días laborados en tiempo extraordinario.
- Participación en capacitaciones de diferentes temáticas de interés para todos los empleados.
- Transporte para los empleados que laboran en los horarios nocturnos y se desplazan en horas de la madrugada hacia sus domicilios.
- Licencia de 3 días por paternidad, en los primeros 15 días hábiles después del nacimiento del hijo o hija.
- Estabilidad en el cargo que desempeña el empleado.
- Extensión de constancias salariales para diversos trámites personales.

**b) Incentivos monetarios:**

- Pago de salario en forma mensual
- Prestaciones de ley pago de AFP y ISSS
- Pago de aguinaldo
- Pago de horas extras por el tiempo extraordinario laborado para los colaboradores que se encuentra en el trabajo de campo.
- Transporte, para empleados administrativos en casos excepcionales.
- Pago de viáticos, para cierto grupo de empleados que realizan diligencias administrativas fuera de la empresa.

## CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS

	2024											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE
Validación del Plan de incentivos por la Gerencia General												
Aprobación del señor Gerente General												
Pago de horas extras laboradas en tiempo extraordinario												
Pago patronal del ISSS y AFP												
Dotación de camisas de uniforme para empleados administrativos y operativos.												
Participación en capacitaciones de diferentes temáticas de interés para todos los empleados.												
Transporte para los empleados horarios nocturnos												
Reconocimiento de diploma por empleado del año												
Extensión de constancias salarias para diversos trámites personales.												
Derecho a una hora diaria de												

permiso para lactancia materna.												
Licencia de 3 días por paternidad, en los primeros 15 días hábiles después del nacimiento.												

## BIBLIOGRAFÍA

- Armando Cuesta Santos. *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. 2 ed.
- Allem, M. (2015). *Diccionario de las Competencias*. Las 60 Competencias Más Utilizadas. Ediciones Granica. Vol. 1 (Nueva Edición)
- Aprendizaje Social, de Albert Bandura Paulette Delgado (diciembre 2019)  
<https://observatorio.tec.mx/edu-news/teoria-del-aprendizaje-social/>
- Artículo de Clima Laboral, disponible: <https://www.worki360.com/clima-laboral/Clima-Organizacional-Chiavenato>
- Artículo: Iglesias-Armenteros A, Torres-Esperón J, Mora-Pérez Y. *Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa*. Medisur [revista en Internet]. 2019 [citado 2023 May 19]; 17(4): [aprox. 7 p.]. Disponible en: <https://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267>
- Área del Conocimiento: Ciencias Sociales, Isbn: 9786076293737, Puno las “*Habilidades Sociales y la Comunicación Interpersonales*”. Número de Vol.7 No.2.
- Ciencias Administrativas Línea de Investigación: Administración del Talento Humano Perú 2017. Br. Angiela Mirell, Pahuara Villagaray, (2016) *Habilidades Sociales y Productividad laboral de los trabajadores en la empresa Gonsep E.I.R.L.* tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión del Talento Humano. Dr. Sotelo Estación, Carlos Wenceslao.
- Clima Laboral del Personal Administrativo de la Ep-Emapa-A”. *Trabajo de Titulación Previo Título de Psicóloga General. Modalidad Proyecto de Investigación*. Autor (a) Andrade Carrillo Erika Grimaneza Tutor(A) Dra. Norma Dalinda Escobar Parra Mg. Se puede visualizar en el siguiente:

<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1374/1/TESIS%20FINAL%20.pdf>

- Cultura Organizacional - Chiavenato, I. (2011) *Administración de RRHH*.pdf
- Daniel Goleman (s.f.) *Inteligencia Emocional*. Disponible: [www.Capitalemocional.Com](http://www.Capitalemocional.Com)
- Disponible en : [https://grupoenvera.org/sin-categoria/agenda-2030-asi-contribuye-enverano-los-objetivos-desarrollo-sostenible/?gclid=CjwKCAjwvJyjBhApEiwAWz2nLasZKsX-OfsQhf\\_Cu4d0K4YJzIdnWhLgkPcOazWKjjXIvIUvhU00GRoCn9sQAvD\\_BwE#anchor](https://grupoenvera.org/sin-categoria/agenda-2030-asi-contribuye-enverano-los-objetivos-desarrollo-sostenible/?gclid=CjwKCAjwvJyjBhApEiwAWz2nLasZKsX-OfsQhf_Cu4d0K4YJzIdnWhLgkPcOazWKjjXIvIUvhU00GRoCn9sQAvD_BwE#anchor)
- El enfoque de la Triple Cuenta de Resultados en RSE. *El emprendedor socialmente responsable*. Tomado: <http://www.innovacionsocial21.org/2013/10/elenfoque-de-la-triple-cuenta-de.ht>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF marzo 2021) *Importancia Del Desarrollo de Habilidades Transferibles en América Latina y el Caribe*. Edición revisada y actualizada. Unicef/Uni264595/Meddeb.
- <https://Blog.Pearsonlatam.Com/Talento-Humano/Habilidades-Sociales-Identificar-Y-Potenciar-El-Talento>
- *Metodología de la investigación. Cuarta edición*, Dr. Roberto Hernández Sampieri director del Centro de Investigación y Coordinador del Doctorado en Administración de la Universidad de Celaya Profesor del Instituto Politécnico Nacional. Dr. Carlos Fernández Collado Rector de la Universidad de Celaya Profesor del Instzluto Politécnico Nacional Profesor Visitante de la Universidad de Oviedo. Dra. Pilar Baptista Lucio directora del Centro Anáhuac de Investigación, Servicios Educativos y Posgrado de la Facultad de Educación Universidad Anáhuac.
- Título: *Manual Para el Control Integral de las Nóminas* (jul./dic.2016)  
Edición: 10, Cantidad de Páginas: 561, Editorial: Tax Editores.

- Pérez Chávez, José F. Holguín, Raymundo, Ximena Guevara P. (Quito 2018). *Clima Organizacional* Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Maestría en Investigación en Educación Dolorosa. Disponible en:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Universidad Tecnológica Indoamérica Facultad de Ciencias Humanas y de la Salud Carrera de Psicología (Ambato – Ecuador 2018) “*Las Habilidades Sociales y su Influencia en El* Londoño, N. (2016). Impactos de la inclusión laboral en el clima organizacional. Bogotá.
- Universidad Centroamericana José Simeón Cañas San Salvador, octubre de 2020, *Síntesis del Informe una aproximación al Clima Organizacional en las Empresas de El Salvador bajo el contexto de la Pandemia Covid-19*. Investigadores: Dr. José Adán Vaquerano Amaya Mtra. Marta Irene Flores Polanco Lic. Marcos Antonio Morán Valencia.
- Zurita Báez, Teresa de la Cruz; Galán Díaz, Ana Esther, “*Análisis del Entorno Laboral y Gestión de Relaciones Laborales Desde la Perspectiva de Género.*” número de edición: 1, Cantidad De Páginas: 442, Editorial: Ic Editorial, Ssce0212. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

## ANEXOS DEL TRABAJO



### ANEXO 1

#### 1.1 Cuestionario de Habilidades Sociales.

Institución Educativa: **Universidad Pedagógica de El Salvador.**

Tema de Investigación: **La correlación entre el desarrollo de las habilidades sociales de los colaboradores en el clima y desempeño labora de la empresa.**

Objetivo: Caracterizar los niveles de las habilidades sociales y su incidencia en el desempeño de los empleados en el desarrollo y efectividad en el cumplimiento de metas de la empresa GRUPO CALO, S.A. de C.V. de El Salvador.

**Indicaciones:** Estimado participante de la empresa GRUPO CALO, S.A. de C.V. de El Salvador. El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre el clima laboral. Esta información será para fines académicos de la tesis para optar a la maestría de Gestión y Talento Humano. Por lo que le sugerimos responder con sinceridad a las siguientes preguntas y marcar con una X a las preguntas siguientes según valorización.

(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre

#### 1.2 CLASIFICACION:

Con el propósito de brindar estrategias de solución a los hallazgos identificados, es necesario responder las siguientes interrogantes.

**Área laboral en la que trabaja actualmente:**

Operarios                       Administrativo

**Tiempo de laborar en la Institución:**

0 a 1 años  2 a 3 años  más de tres años

**Genero:**

Femenino  Masculino  Otro

**Rango de Edad:**

20 a 30 años  31 a 40 años  41 a 50 años  51 a más

**Nivel académico:** Básica  Educación media  Nivel superior

**DESARROLLO DE INSTRUMENTO**  
**HABILIDADES SOCIALES**

<b>1- EMPATÍA</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.	Demuestra que hay una intención por entender y comprender lo que está manifestando.					
	Escuchas con la mente abierta y sin prejuicios					
	Respetas las ideas de tus pares para sacar adelante el trabajo en equipo.					
	Defiendes a una persona que está siendo víctima de una injusticia.					
<b>2- COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
La comunicación asertiva implica la capacidad de expresarse de manera directa y clara, evitando ambigüedades o mensajes confusos. Las personas asertivas eligen sus palabras cuidadosamente y se aseguran de que su mensaje sea comprensible para los demás.	Eres pasivo a la hora de expresar tu opinión, puedes parecer sumiso. Y si es agresivo con tu punto de vista, puedes parecer que estás amargado, que te crees la autoridad absoluta del lugar o que eres una persona que quiere solo imponer, aunque no sea así.					
	Escoges siempre un buen momento para decir lo que sientes.					
	Sabes utilizar un lenguaje adecuado para poder establecer tus límites.					
	Muestras Flexibilidad para mostrar acuerdos.					
<b>3- ESCUCHA ACTIVA</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Es la habilidad de transmitir adecuadamente un mensaje y otra es interpretar correctamente el mensaje que nos transmiten los demás tomando en cuenta no solo sus palabras, también su lenguaje no verbal y el contexto de la comunicación.	Controlo mis emociones y presto atención de lo que mi interlocutor me está comentando.					
	Trato de generar un ambiente positivo en mi área laboral.					
	Estoy atento-a en escuchar la opinión de los demás, aunque no esté de acuerdo con lo que pienso.					
	Me mantengo pendiente de las señales de mis compañeros ante los desafíos que suceden en el ambiente laboral.					
<b>4- NEGOCIACIÓN</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Es una habilidad dinámica de alto nivel que depende en buena medida de la comunicación asertiva y de la escucha activa.	Adopto las medidas necesarias para evitar implicaciones a la empresa con la competencia.					
	Busco alianzas estratégicas que armonicen alternativas de crecimiento a la empresa.					
	Me muestro asertivo y claro ante un nuevo desafío laboral dentro de la empresa.					
	Dejo a un lado las emociones y me baso en el dialogo según la agenda planificada.					
<b>5- LIDERAZGO</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Entendido como el grado en el cual los	Me muestro con buen humor y atento ante cualquier evento que sucede en la empresa.					

colaboradores reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.	Genero la confianza para apoyar a mis compañeros ante un evento suscitado en la empresa.					
	Antepongo mi pensamiento crítico sobre los diversos desafíos de la empresa.					
	Planteo estrategia que permitan cumplir las metas y optimizar recurso de la empresa.					
<b>6- INICIATIVA</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Significa que no esperamos recibir indicaciones puntuales para comenzar a adelantar nuestro trabajo o a implementar metodologías más eficientes. La iniciativa es totalmente necesaria en todas las áreas enfocadas a la innovación, búsqueda de nuevos mercados, la optimización o el desarrollo de productos y servicios.	Me incorporo de manera voluntaria en apoyar a mis compañeros a fin de cumplir la meta.					
	Busco realizar actividades que favorezcan el bienestar de mis compañeros-as.					
	Propongo estrategias para crear feedback y refrescar el ambiente laboral.					
	Estoy atento-a para proponer solución cuando suceden desafíos en la empresa.					
<b>7- AUTONOMÍA</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Se considera una habilidad social en el contexto laboral porque es altamente inspiradora y brinda un ejemplo claro del tipo	Tengo la libertad de poder negociar mi tiempo laboral cuando se me presenta una emergencia.					
	Puedo disponer de mis propias técnicas y herramientas para poder desarrollar mi trabajo.					

de autogestión que se espera del resto de los empleados.	Me siento en la libertad de poder brindar mi opinión en aras de mejoras.					
	Pido el acompañamiento de mis superiores cuando se me presenta alguna dificultad en mi trabajo.					
<b>8- COOPERACIÓN</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Es la acción y consecuencia de cooperar, cuya definición sería la de actuar de manera conjunta con una u otras personas para alcanzar un propósito común.	Demuestro capacidad para trabajar de manera efectiva y respetuosa con diversas personas.					
	Cumplo con los compromisos adquiridos de una agenda planificada.					
	Respeto y valoro la opinión de los demás incluyendo a equipo de trabajo de la competencia.					
	Busco alternativas de solución ante eventos imprevisto de la empresa.					
<b>9- PARTICIPACIÓN</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Proceso democrático que implica el compromiso individual y colectivo para conseguir la transformación del entorno, en busca del interés general.	Impulso a mis compañeros para que participen para la toma de decisión en el ámbito laboral de la empresa.					
	Fomento esparcimientos en los tiempos libres de la empresa para mejorar el ambiente laboral.					
	Trato de aclarar dudas con mis pares sobre los desafíos que enfrento en el desarrollo de mis funciones.					
	Aliento a los demás para que puedan expresarse con respeto ante cualquier alteración laboral que se presente.					

## 2.1 Cuestionario del clima laboral

Institución Educativa: Universidad Pedagógica de El Salvador

Tema de Investigación: La correlación entre el desarrollo de las habilidades sociales del personal y el clima laboral de una empresa.

Objetivo: Caracterizar los niveles del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los empleados en el desarrollo y efectividad en el cumplimiento de metas de la empresa GRUPO CALO, S.A. de C.V. de El Salvador.

Indicaciones: estimado participante de la Empresa GRUPO CALO, S.A. de C.V. de El Salvador. El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre el clima laboral. Esta información será para fines académicos de la tesis para optar a la maestría de Gestión y Talento Humano. Por lo que le sugerimos responder con sinceridad a las siguientes preguntas:

**Marcar con una X a las preguntas siguientes según valorización.**

**(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre**

## 2.2 CLASIFICACION:

Con el propósito de brindar estrategias de solución a los hallazgos identificados, es necesario responder las siguientes interrogantes.

**Área laboral en la que trabaja actualmente**

Operativo       Administrativo

**Tiempo de laborar en la Institución**

0 a 1 años       2 a 3 años

**Género:** Femenino       Masculino       Otro

**Rango de Edad:** 20 a 30 años       31 a 40 años       41 a 50 años       51 a más

**Nivel académico:** Básica       Educación media       Nivel superior

**DESARROLLO DE INSTRUMENTO  
CLIMA LABORAL**

<b>2- CLARIDAD INSTITUCIONAL</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Entender el grado en que el colaborador/a percibe la diversa transmisión de información de manera clara y oportuna para el logro de los objetivos institucionales.	Conozco la Misión, Visión de la empresa.					
	Tengo conocimiento desde cuando existe la empresa.					
	Conozco y tengo definido mis funciones, y como mis funciones están alineadas a cumplir con los objetivos de mi unidad.					
	La empresa se preocupa para que la información llegue a todos los colaboradores.					
<b>3- LIDERAZGO</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Entendido como el grado en el cual los colaboradores reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.	Mi jefe me dio a conocer las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo.					
	Siento que mi jefe, me retroalimenta adecuadamente en relación con mis funciones laborales y/o información empresa en el momento oportuno.					
	Percibo apoyo de parte de mi jefe, en cuanto a soluciones efectivas a problemas que surgen, tanto individual como a nivel de Unidad.					
	Cuando tengo una dificultad, me siento con la confianza de comunicárselo a mi jefe.					
<b>4- ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Entendido el grado de formación y desarrollo profesional, que recibe el colaborador para fortalecer o alcanzar las competencias del cargo laboral.	La empresa se preocupa por el nivel de formación de sus colaboradores e incentiva la superación profesional.					
	Se me brindan capacitaciones constantes para mejorar el desempeño de mis funciones.					
	Conozco las competencias que debo desarrollar para mi puesto de trabajo.					
	Se me brindo inducción al puesto de trabajo al ingresar a la empresa y/o cuando se me asigna nuevo cargo funcional.					
<b>5- CONDICIONES LABORALES</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Entendido como el grado de satisfacción en las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones. (herramientas, condiciones físicas, seguridad e higiene ocupacionales)	Las relaciones interpersonales son adecuadas para el desempeño de mis funciones.					
	Mi lugar de trabajo cuenta con la ventilación y/o clima favorable para el funcionamiento de mis funciones.					
	Las condiciones físicas y espacio para el desarrollo de mis funciones son adecuadas.					
	Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones en mi puesto de trabajo.					
<b>6- TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Entendido como el grado de colaboración del personal para el logro de objetivos comunes con una participación organizada y en un ambiente de apoyo mutuo de los integrantes del equipo	Me dan la confianza para expresar mis ideas, con la finalidad de tomar acciones de mejora en los procesos de trabajo.					
	El equipo de trabajo prioriza para encontrar soluciones a las dificultades que se presentan.					
	Tengo claridad de mis responsabilidades y conozco como mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la unidad.					

	Trabajo de manera eficiente y enfocada en mis responsabilidades, evitando generar sobre carga laboral en mis compañeros/as, a fin de no generar sobrecarga laboral a los miembros de la unidad.					
<b>7- EQUIDAD</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Entendido como el grado de percepción en las condiciones laborales que tienen los colaboradores, acerca de la aplicación de normativa institucional	Existe equidad en la aplicación de las leyes, normativas y regulaciones de la institución.					
	Tenemos las mismas oportunidades de hacer carrera profesional en la institución.					
	Se comunican de manera trasparente las oportunidades laborales.					
	Existe equidad en el trato y distribución de las responsabilidades y tareas.					
<b>8- MISION Y VISION DE LA EMPRESA</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Entendido como el grado de percepción que los colaboradores tienen del compromiso y difusión de los valores institucionales.	Trabajamos con agilidad, conocimiento y comprometidos con la demanda de los clientes.					
	Ofrecemos un trato digno, integral para todas los clientes, sin discriminación alguna y promoviendo una amplia comunicación entre las partes.					
	Desarrollamos nuestras actividades con empatía, espíritu de servicio y cooperación hacia los demás, a fin de lograr los objetivos institucionales					
	Nos identificamos con las necesidades de las personas y respondemos colaborando hacia el bien común.					



### ANEXO 3

## DESARROLLO DE INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

### 3.1 Cuestionario para aplicarlos a los colaboradores sobre el desempeño laboral.

Institución Educativa: Universidad Pedagógica de El Salvador

Tema de Investigación: La correlación entre el desarrollo de las habilidades sociales del personal y el clima laboral de una empresa.

Indicaciones: estimado participante de la Empresa GRUPO CALO, S.A. de C.V. de El Salvador. El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre el clima laboral. Esta información será para fines académicos de la tesis para optar a la maestría de Gestión y Talento Humano. Por lo que le sugerimos responder con sinceridad a las siguientes preguntas:

**Marcar con una X a las preguntas siguientes según valorización.**

**(2) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre**

### 3.3 CLASIFICACIÓN:

Con el propósito de brindar estrategias de solución a los hallazgos identificados, es necesario responder las siguientes interrogantes.

#### Área laboral en la que trabaja actualmente

Operativo             Administrativo

#### Tiempo de laborar en la Institución

0 a 1 años     2 a 3 años

**Género:** Femenino     Masculino             Otro

**Rango de Edad:** 20 a 30 años     31 a 40 años     41 a 50 años     51 a más

**Nivel académico:** Básica     Educación media             Nivel superior

**DESARROLLO DE INSTRUMENTO  
DESEMPEÑO LABORAL**

<b>1- ORIENTACIÓN HACIA EL TRABAJO</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICION</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Es un proceso de ayuda y acompañamiento en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales que sitúan a la persona en una posición favorable ante el empleo y posibiliten el acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo.	Cumple todas las funciones del puesto que desempeña					
	Realiza sus funciones de acuerdo con el orden de prioridad					
	Trabaja con calidad y precisión.					
	Trabaja con empatía, espíritu de servicio y cooperación hacia los demás					
<b>2- ORIENTACIÓN EN EL SERVICIO</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICION</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
El servicio significa predecir los problemas de los clientes y tomar la iniciativa.	Trata con respeto a sus compañeros y clientes de la empresa					
	Se preocupa por cumplir las metas que le son asignadas en el proyecto					
	Muestra interés por resolver las consultas que le hacen sus pares.					
	Brinda atención adecuada cuando está recibiendo sugerencia de los demás.					
<b>3- ORIENTACIÓN HACIA LA RESPONSABILIDAD</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				

<b>DEFINICION</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	5	4	3	2	1
Es el hecho de que una persona sabe que no tiene tiempo que perder para realizar una actividad importante o que no ejecutara otra acción que no tenga que ver con la misión.	Asiste con puntualidad a su trabajo					
	Cumple con el horario establecido en los proyectos de ejecución					
	Respetar los horarios de salida					
	Avisa oportunamente cuando no puede asistir a la jornada laboral					
<b>4- ORIENTACION A LA PROACTIVIDAD</b>		<b>ESCALA DE VALORIZACIÓN</b>				
<b>DEFINICION</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	5	4	3	2	1
Implica un enfoque de experimentación, de riesgo asociado, de búsqueda de oportunidades en las necesidades insatisfechas y el desarrollo de innovaciones radicales.	Muestra iniciativa en el trabajo					
	Asume la responsabilidad de sus acciones en la jornada laboral					
	Actúa de forma diligente en su trabajo					
	Anticipa, previene y resuelve problemas en su trabajo					



## ANEXO 4

### 4.1 Entrevista estructurada para la gerencia.

Institución Educativa: Universidad Pedagógica de El Salvador.

Tema de Investigación: **La correlación entre el desarrollo de las habilidades sociales del personal y el clima laboral de una empresa, Grupo CALO, S.A. de C.V. de El Salvador.**

Departamento: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar: \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** A continuación, se le presentarán una serie de preguntas las cuales se le pide que responda de manera objetiva según su percepción.

**1. ¿Conoce el personal la misión y visión de la empresa?**

- 1.) Si
- 2.) No
- 3.) Algunas veces
- 4.) otros \_\_\_\_\_

**2. ¿Cree usted que se dan soluciones a los problemas existentes en la empresa?**

- 1.) Si
- 2.) No
- 3.) Algunas veces
- 4.) otros \_\_\_\_\_

**¿Su trabajo, contribuye al crecimiento de la empresa?**

- 1.) Si
- 2.) No
- 3.) Algunas veces
- 4.) otros \_\_\_\_\_

**3. ¿Las jefaturas toman en cuenta las sugerencias que brindan los colaboradores de las diferentes áreas?**

- 1.) Si
  - 2.) No
  - 3.) Algunas veces
  - 4.) Otros
- 

**4. ¿Dentro de sus políticas tienen programas para motivar a sus colaboradores a fin de que ellos puedan crecer dentro de la misma?**

- 1.) Si
  - 2.) No
  - 3.) Algunas veces
  - 4.) Poco probable
  - 4.) Otros
- 

**5. ¿Cómo gerentes tienen establecidos los canales de comunicación con los colaboradores de las diferentes áreas?**

- 1.) Si
  - 2.) No
  - 3.) Algunas veces
  - 4.) Otros
- 

**6. ¿Usted comunica de forma correcta lo que desea decir?**

- 1.) Si
- 2.) No
- 3.) Algunas veces

4.) Otros \_\_\_\_\_

7. **¿Puede mencionar tres formas de comunicación que utiliza con sus colaboradores?**

1-

2-

3-

8. **¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?**

1.) Si

2.) No

3.) Algunas veces

4.) Otros \_\_\_\_\_

9. **¿Considera usted que los colaboradores tienen la libertad de despejar dudas con los superiores?**

1.) Si

2.) No

3.) Algunas veces

4.) Otros \_\_\_\_\_

11-**¿Considera que los incentivos que se les brinda a los colaboradores han contribuido a mejorar los resultados en el desempeño de las funciones?**

1.) Si

2.) No

3.) Algunas veces

4.) Otros \_\_\_\_\_

**12- ¿Puede mencionar tres incentivos motivacionales que tiene para con los colaboradores?**

1-

2-

3-

**13- ¿La empresa tiene procesos de inducción?**

1.) Si

2.) No

3.) Algunas veces

4.) Otros

---

**14- ¿La empresa brinda oportunidad de desarrollo a los colaboradores?**

1.) Si

2.) No

3.) Algunas veces

4.) Otros

---

**15- ¿La empresa brinda estabilidad laboral a los colaboradores?**

1.) Si

2.) No

3.) Algunas veces

4.) Otros

---