

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

(F.A.F.I)

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
GESTION EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA ALMACENES JUAN ELJURI DE LA CIUDAD DE BABAHOYO
PROVINCIA DE LOS RÍOS”**

AUTORAS

**DIANA JOSEFINA TAMAYO AGUILAR
RITA ROXANNA RUIZ ROJAS**

**DIRECTOR DE TESIS
ING. JOSÉ NIVELA ICAZA**

**LECTOR DE TESIS
ING. CARLOS AGUIRRE**

AÑO: 2011

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de las autoras, que no hemos incurrido en plagio y que todos los derechos corresponden a la Universidad Técnica de Babahoyo.

Rita Roxanna Ruiz Rojas

Diana Josefina Tamayo Aguilar

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo y cariño incondicional que me han brindado, por enseñarme que con paciencia y sacrificio todo es posible; y que con tan solo el hecho de despertar y ver un nuevo día es una gran oportunidad para seguir luchando por nuestros objetivos, por hacerme más fuerte día a día, por su comprensión e infinito amor y sobre todo por ser más que mis padres, ser mis amigos.

Rita Roxanna Ruiz Rojas

AGRADECIMIENTO

A Dios porque me dio la oportunidad de vivir y es quien esta junto a mí en todo momento y lugar. A mis padres porque para mí es muy grato poder compartir con ellos un éxito más de mi vida ya que siempre han confiado en mí y se han sacrificado por regalarme lo mejor y han hecho posible que hoy culmine una etapa muy importante en mi vida.

A mis hermanas por haberme apoyado y motivado para seguir adelante.

A todos y cada uno de los catedráticos que me impartieron sus conocimientos y a mis amigas y amigos que creyeron en mí y que me brindaron su amistad y apoyo durante esta etapa de mi vida en la Universidad Técnica de Babahoyo.

Rita Roxanna Ruiz Rojas

DEDICATORIA

Dedico con mucho Amor y respeto en primer lugar a Dios y a mis padres, por el constante apoyo y esfuerzo que me han sabido brindar en todo momento para salir adelante en mi vida profesional.

Por enseñarme que en la vida la única barrera que no se puede vencer es la muerte y que con esfuerzo y sacrificio se pueden conseguir las metas propuestas.

Diana Josefina Tamayo Aguilar

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme el don de la vida, a mis padres por la paciencia comprensión y apoyo que en todo momento me han brindado, por lo cual se han hecho merecedores de mi respeto y cariño.

A mi Facultad de Administración Finanzas e Informática por prepararme y darme las herramientas para poder sobresalir y defenderme en este mundo de cambios y contratiempos.

“Solo triunfa en la vida quien se enfrenta a sus problemas no quien se lamenta de ellos.”

Diana Josefina Tamayo Aguilar

ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I

1	El problema.....	11
1.1	Planteamiento del Problema.....	11
1.1.1	Formulación del Problema	11
1.1.2	Subpreguntas.....	12
1.1.3	Antecedentes.....	12
1.2.	Objetivos.....,	13
1.2.1	Objetivo General.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3.	Justificación.....	14

CAPITULO II

2	Marco Teórico.....	16
2.1	Fundamentación Teórica.....	16
2.2	Marco Conceptual.....	65
2.3	Hipótesis.....	71
2.3.1	Hipótesis General.....	71
2.3.2	Hipótesis Específicas.....	71
2.4	Variables.....	72
2.4.1	Variable Dependiente.....	72
2.4.2	Variable Independiente.....	72
2.5	Operacionalización de las variables.....	73

CAPITULO III

3	Marco Metodológico.....	74
3.1	Modalidad de la Investigación.....	74
3.2.	Tipo de Investigación.....	74
3.3.	Métodos y técnicas.....	75
3.4.	Población y Muestra.....	75

3.5.	Tratamiento de la Información e Interpretación de Datos.....	78
------	--	----

CAPITULO IV

4	Marco Propositivo.....	92
4.1	Titulo.....	92
4.2.	Desarrollo de la Propuesta.....	92
4.3	Conclusiones.....	108
4.4	Recomendaciones.....	111
4.5	Bibliografía.....	113

Anexos

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda empresa para lograr un crecimiento efectivo necesita mantener dentro de la misma una excelente Cultura Organizacional, ya que muchas ocasiones las empresas descuidan lo más importante dentro de la organización como lo es, el personal y el ambiente en que se desenvuelven.

Por tal motivo existen planes y estrategias para lograr una comunicación efectiva (empresa– empleados) y así se logre un mejor compromiso con la empresa; se deben considerar las necesidades de cada empresa para así presentar una visión más clara a los empleados, en la cual puedan percibir una motivación dentro de la organización como sería el conocimiento por su desempeño en la empresa.

Es por eso que toda organización se debe dar a la tarea de analizar su comunicación interna ya que el papel que desempeña la comunicación interna puede ayudar a las empresas a conocer los problemas, las posibles soluciones y los recursos con los que cuenta y tomar las mejores decisiones.

La comunicación interna logra un buen desempeño dentro de la empresa si esta se maneja de manera adecuada, ya que se diseñan estrategias lógicas, viables y entendibles para el personal. Y así hacer llegar la información de manera eficiente dentro de las áreas de la organización y poder cumplir con las metas esperadas por la empresa.

La cultura organizacional también forma parte importante dentro de las organizaciones ya que esta determina los valores, normas y compromisos dentro de la empresa. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir y de qué manera se pueden implementar normas y estrategias que determinen los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En Almacenes Juan Eljuri no existe una Cultura ni un Clima Organizacional adecuado afectando directamente la comunicación dentro de la organización, el formato descriptivo de actividades no es el idóneo para los empleados ya que es confuso y extenso lo cual origina mal funcionamiento en las áreas, duplicidad de funciones y evita la especialización dentro de las mismas.

Dentro de Almacenes Juan Eljuri se cuenta con poca estructura organizacional, y los empleados no tienen un total conocimiento de sus actividades debido a la falta de cursos de inducción y un organigrama jerárquico que genere en el empleado un sentido de compromiso e identidad corporativa.

1.1.1 Formulación del Problema

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo realizar un plan estratégico de cultura y clima organizacional para almacenes Juan Eljuri de la ciudad de Babahoyo?

1.1.2 Subpreguntas

¿Existen fallas en la cultura que poseen actualmente?

¿Es necesario realizar un plan estratégico de cultura y clima organizacional?

¿Qué beneficio traería la implementación del plan estratégico?

1.1.3 Antecedentes

El comerciante Juan Eljuri Chica, inició el 14 de diciembre de 1925, como importador de telas, que se vendían en el almacén llamado La Palestina, cerca del parque Calderón.

En la actualidad el Grupo Eljuri es fabricante, importador y exportador, cuenta con un portafolio de 10.000 items reconocidos a nivel mundial, que van desde chocolates, maquillajes, perfumes, muebles, cerámicas, electrodomésticos, licores, motos, generadores, neumáticos y vehículos entre otros.

Y tomando como ejemplo a Almacenes Juan Eljuri hemos podido observar que el clima organizacional afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando a la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros.

Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar una investigación en almacenes Juan Eljuri con la finalidad de desarrollar un Plan Estratégico de Cultura y Clima Organizacional que permita a todos los trabajadores crear un sentido de pertenencia e identidad corporativa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Analizar y diagnosticar la cultura y el clima organizacional de Almacenes Juan Eljuri, para mejorar la productividad de la empresa.

- ❖ Adecuar el plan estratégico a las demandas de los empleados de la organización para que posean cierta influencia en la misma.

- ❖ Capacitar y motivar al personal involucrándolo en el plan estratégico de cultura y clima organizacional.

1.3 Justificación

Las Pymes y grandes empresas, tienen el deseo de satisfacer necesidades que el mercado demande y así mismo cumplir con objetivos que la empresa persigue.

Almacenes Juan Eljuri no es la excepción, ya que a pesar de ser una Pyme busca una mejora en la Cultura Organizacional y para ello se requiere que de manera interna exista una estructura bien diseñada con el fin de cumplir objetivos planteados.

Por tal razón en el presente trabajo se plantean estrategias de Cultura y Clima Organizacional, que permitirán a la empresa el enfocar de manera adecuada los esfuerzos del capital humano, para

cumplir los objetivos de la misma, creando un compromiso dentro de la organización y un mayor crecimiento organizacional.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica

Comunicación

La comunicación puede definirse como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales.

La comunicación empresarial es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. La comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

La comunicación en general persigue objetivos globales los mismos que son:

Nivel Relacional. Lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.

Nivel Operativo. La intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre las mismas.

Nivel Motivacional. El objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que genere una mejor calidad del trabajo y mejora de la productividad y competitividad de la empresa.

Nivel Actitudinal. Se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. También busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Características

Lo que caracteriza a los procesos de comunicación cara a cara es que se establece de forma directa, sin ningún tipo de mediación tecnológica (lo que lo diferencia de otros tipos de comunicación). Los sujetos se comunican compartiendo el mismo espacio y tiempo.

Los procesos cruzados comparten algunas características de cara a cara, pero tienen otras características que los acercan a la comunicación de masas. En la comunicación interpersonal se produce una diferenciación de relación entre distintas personas. No se puede hablar de la misma

manera a un hermano que a un profesor.

Tipos de Comunicación

Se pueden señalar los siguientes tipos de comunicación:

- ❖ **Comunicación Interpersonal:** Aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellos. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.

- ❖ **Comunicación Masiva:** Toda aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información, como el radio, televisión, periódicos, revistas e Internet.

- ❖ **Comunicación Organizacional:** Esta comprende la comunicación interna y la comunicación externa.

- ❖ **Comunicación Interna:** La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

La Cultura Organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de

características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes).

La comunicación es la facultad que tiene el ser humano de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Como podemos observar en todos los tipos de comunicación existe un emisor, un mensaje y un receptor., estos son necesarios para que la comunicación cumpla su fin último que es la transmisión de información y sentimientos.

Normas y Principios de Comunicación

Para establecer una adecuada comunicación se aconseja trabajar sobre los siguientes principios y normas de comunicación para poder facilitar el cumplimiento de los objetivos de la misma:

Respeto a los demás, sus diferencias y sus puntos de vista.

- ❖ **Comunicación directa:** Comunicarse de forma clara, honesta y positiva, guardándolos debidos espacios de silencio.

- ❖ **Reflejo:** Reconocer críticas, irritaciones o juicios; ya que podría ser reflejo de lo que está dentro uno mismo. Para analizarlos en uno mismo antes de reflejarlos en los demás.

- ❖ **Responsabilidad:** asumir la responsabilidad de nuestros actos y de nuestras acciones y aceptar nuestras propias limitaciones y capacidades, así como la de los demás.

- ❖ **No violencia:** No imponer nuestras actitudes y deseos a otros.

- ❖ **Perspectiva:** Resolver los conflictos personales tan pronto como sea posible.

- ❖ Reconocer que puede haber perspectivas más amplias que las nuestras.

Siempre que nos comunicamos es necesario respetar las diferencias tanto sociales, políticas, religiosas y económicas del receptor, esto con el fin de evitar discusiones y también que la comunicación se desarrolle con respeto y cumpla su fin.

Políticas de comunicación

Las políticas de comunicación de las organizaciones se adoptan sobre la base de su estructura organizacional, simbólica o representativa y en coordinación con la toma de decisión. Es la fuente lo que determina la política de comunicación y ésta sólo puede establecerse sobre la base de cada nivel jerárquico.

Así, aunque la red de fuentes se configure en función del sistema político y del subsistema de los medios sólo, cada nivel jerárquico de la organización y cada uno de sus miembros de la organización decide cuál será su política de comunicación y, por tanto, qué roles asumirá como fuentes respecto de los medios, cuál será el ámbito de sus informaciones y cuál será el de sus secretos.

Las cuatro condiciones para llegar a tal tipo de integración son:

- ❖ Pertenencia mutua de unas unidades respecto a otras.
- ❖ Compatibilidad de valores y algunas recompensas afectivas.
- ❖ Sensibilidad mutua.
- ❖ Grado de identidad o lealtad común.

Por tanto y dependiendo de cada organización y/o comunicación se van a generar las políticas para una mejor comunicación.

Herramientas para implementar con éxito una Política de Comunicación.

Para que podamos generar con éxito una política de comunicación interna podemos utilizar las siguientes herramientas:

- ❖ **Manuales corporativos.** El manual del vendedor y el well come pack se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

- ❖ **Convenciones anuales.** Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.

- ❖ **Revista interna o news.** Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

- ❖ **Nuevas tecnologías.** Como la videoconferencia o la intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Formas de Comunicación

Las principales formas de Comunicación que existen son:

- ❖ **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

- ❖ **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

- ❖ **Indirecta/personal:** Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, Chat por Internet, etc.)

Comunicación Interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de las organizaciones, esto desemboca en el Cultura Organizacional dentro de la misma y este se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que

tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes).

Una empresa u organización transmite numerosos mensajes al exterior, y de múltiples maneras como:

- ❖ Creando empleos
- ❖ Despidiendo trabajadores
- ❖ Pagando salarios justos

Uno de los elementos clave en esta comunicación lo constituyen las personas que trabajan en la empresa. Y es que, después de una jornada laboral, los trabajadores o empleados hablan y contactan con otras personas, sobre cómo les fue en el día ejerciendo su trabajo.

Denominada con diferentes nombres o incluso no reconocida como tal, lo cierto es que la comunicación interna ha estado presente siempre de una manera u otra para una relación fluida entre los diferentes empleados de la empresa.

La comunicación interna es la responsable de la transparencia en la organización y por lo tanto, no hay que verla sólo como un vehículo de transmisión de comunicación, si no como una función inherente a

cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión.

La comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir; una imagen positiva y un clima adecuado.

Tipos de Comunicación Interna y Herramientas

Existen diferentes tipos de comunicación interna, mismos que se describen a continuación:

- ❖ **Formal.** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

- ❖ **Informal.** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

- ❖ **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la

comunicación vertical ascendente. Dentro de este tipo de comunicación existen dos posibilidades:

- **Comunicación descendente.** Es la comunicación que procede de la Dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador este informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir participe de la misma. Transmite instrucciones y órdenes, cada empleado debe recibir parte de ella, la necesaria para su trabajo. Debe ser periódica, veraz y creíble; la mejor arma contra el rumor.

- **Comunicación ascendente.** Este tipo de comunicación consiste en informar de estratos más bajos de la organización a más altos, es complementaria a la comunicación descendente, consiste en que los subordinados informen a la dirección.

Canales de Comunicación Interna

Los canales que se pueden emplear son:

❖ Reglamento de régimen interior que contiene:

- ✓ Normatividad laboral.

- ✓ Política retributiva.
- ✓ Servicios médicos de la empresa.
- ✓ Formación y promoción.
- ✓ Vacaciones.
- ✓ Varios.

❖ Eventos internos. (reuniones de grupo, masivas o informativas).

En muchas compañías se celebra una reunión o convención anual, a la que asisten todos los empleados, sirve como pretexto para premiar una trayectoria profesional o los empleados destacados y así mismo entregar incentivos.

Otras empresas cambian lo anterior, haciéndolo coincidir con el periodo de navidad. En estas celebraciones especiales los Directores de División de muchas empresas aprovechan para presentar sus objetivos anuales del año próximo.

En otras empresa, con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos se celebra la navidad de forma particular con los hijos de los empleados con una fiesta donde los reyes Magos o papá Noel cobran un protagonismo especial con la entrega de juguetes, donde la empresa otorga fondos necesarios.

❖ Tablones de anuncios.

Depende de la estructura u organización de la empresa. Es la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas, rápidamente y a un bajo costo.

❖ Publicaciones internas.

Los boletines o revistas de la empresa son publicaciones periódicas que se envían al domicilio de los empleados, en activo o jubilados. En determinados sectores el boletín no se imprime, si no, que se envía por correo electrónico a los empleados.

Los boletines pueden ser de los siguientes tipos:

- ✓ Notas de interés
- ✓ Nombramientos, cambios de destino o departamento.
- ✓ Recortes de prensa.
- ✓ Entrevistas a personas o a cargos destacados, dentro o fuera de la empresa.
- ✓ Temas o asuntos relacionados con la formación.
- ✓ ¿Sabías que...? Noticias y curiosidades del sector.

❖ Manuales de bienvenida para empleados.

❖ Es un medio de proporcionar a los nuevos trabajadores la información básica que pudieran necesitar sobre el funcionamiento de los diferentes servicios de la empresa. Con ellos se persigue:

- ✓ Una comunicación más fluida.
- ✓ Establecer un protocolo a seguir en situaciones especiales dentro de la empresa.
- ✓ Aprender los mecanismos básicos para el trato a los clientes.
- ✓ Comprender la importancia de cultura corporativa, aprender a respetarla y comprenderla.

❖ Habitualmente incluyen:

- ✓ Bienvenida.
- ✓ Misión, valores y cultura de la empresa.
- ✓ Organigrama de la organización.
- ✓ Selección y contratación.
- ✓ Condiciones laborales.
- ✓ Retribuciones.
- ✓ Herramientas de comunicación.
- ✓ Beneficios sociales (reconocimiento de sindicato).
- ✓ Salud laboral.
- ✓ Servicios generales.
- ✓ Formación y desarrollo de personal.

✓ Código de valores éticos.

❖ Desarrollo Profesional.

Recoge las acciones formativas específicas dirigidas a facilitar la promoción profesional de los empleados o trabajadores. Se conoce también con la denominación de PLANES DE CARRERA.

❖ Organigrama.

En una empresa la estructura es la disposición de sus elementos. El primer paso de su organización es la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad. Es lo que se llama estructura horizontal o vertical de la empresa porque los puestos están colocados de arriba a abajo o de izquierda a derecha desde el nivel más alto al más bajo respectivamente.

La estructura de una empresa es uno de los elementos clave de la organización por tanto es importante conocer cuáles son las clases de organigramas que hay para saber cuáles son los organismos y cargos que componen la estructura organizacional de la empresa.

Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional.

Es la gráfica estadística, esto es, corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

❖ Organigrama clásico.

Es básicamente un organigrama compuesto por rectángulos, que representan los cargos u órganos unidos entre sí por líneas, que trazan las relaciones de comunicación entre ellos.

Cuando las líneas son horizontales, representan relaciones de laterales de comunicación. Cuando son verticales, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado hacia el superior) lo que no está unido por ninguna línea, no tiene relación entre sí.

Generalmente, cada rectángulo presenta dos terminales de comunicación.

No cabe duda de que el cargo más elevado de la empresa no tiene la terminal de arriba, mientras que el cargo más bajo de la organización no tiene la terminal de abajo, pues no posee ningún subordinado. En el organigrama clásico los órganos o cargos del mismo nivel jerárquico deben ser colocados paralelamente, utilizando la misma nomenclatura para designarlos. Es el tipo de organigrama más frecuentemente utilizado.

❖ Juntas Efectivas.

Una herramienta vital para la administración de proyectos consiste en contar con un método definido para efectuar juntas. Este método estandarizará el proceso de llevar a cabo juntas, minimizará el desperdicio y promoverá la ejecución efectiva de tareas críticas.

Existen múltiples beneficios al llevar a cabo juntas efectivas tales como mantener al equipo en el camino adecuado y reducir tiempos y esfuerzos. Está comprobado que al llevar a cabo juntas efectivas se incrementa la probabilidad de éxito de los proyectos.

Esta herramienta provee de un registro histórico de la junta, las decisiones que en ella se tomaron, los resultados, las tareas asignadas, los responsables y los siguientes pasos a tomar.

- Tenga una agenda: Cuando las agendas se distribuyen con anticipación, los participantes tienen tiempo suficiente para preparar y poner sobre la mesa temas, pensamientos y sugerencias de calidad.

Esto es particularmente importante para las personas a quienes les gusta meditar antes de hablar, y cuyo estilo personal de comunicación es diferente al estilo de aquellos que no tienen pelos en la lengua para decir lo que piensan, de aquellos que les gustan meter el desorden, y de los que hablan todos al mismo tiempo.

- Empiece y termine a tiempo: Desarrolle reputación de puntualidad. Al empezar tarde se castiga a quienes llegan a tiempo. No resuma para los que llegan retrasados.
- Tomar tiempo extra para repetir lo que ya se trató, mata el incentivo para que la gente llegue a tiempo. Termine conforme a lo programado, y si algún asunto queda sin resolver, prográmelo para la siguiente reunión o pida permiso para extenderse un tiempo especificado. Recuerde, con frecuencia los participantes tienen otros compromisos ya programados para después de la reunión.

- Decidir o diferir: Hay muchos tipos de reuniones -desde procedimientos parlamentarios extremadamente formales hasta totalmente informales, con cuatro personas reunidas para "platicar sobre cosas" -. No importa a qué tipo de reunión convoque o asista, siempre debe lograrse su objetivo.

Una de las quejas más comunes es que se pierde demasiado tiempo cuando la conversación se desvía a temas tangenciales. Muchas veces salirse del tema es cuestión de simple distracción, pero ¿qué debe hacer cuando lo tangencial es un tema tan importante que necesita discutirse?

En esos casos, recuerde que sigue siendo un tema tangencial de la agenda regular, y que se encuentra en un punto de decisión. ¿Desea cambiar la agenda para tratar un tema nuevo, o debe dejarse pendiente para discutirse en la siguiente reunión?

Es responsabilidad del líder llamar la atención a estas situaciones de manera oportuna y asegurar que se tome una decisión para evitar que las decisiones se conviertan en una norma.

Es fácil que las personas extrovertidas o muy platicadoras dominen las reuniones, y que frecuentemente excluyan, de manera no intencional, a los miembros más callados. Si la reunión se convoca para obtener las ideas de todos, es muy importante que todos participen de una u otra

manera.

Claves de éxito en Comunicación Interna

Para llevar a cabo la comunicación interna podemos tomar en cuenta las siguientes claves de éxito:

- ❖ La comunicación interna debe estar al servicio de los objetivos y estrategias generales de la empresa.
- ❖ El máximo nivel ejecutivo tiene que comprometerse, implicarse y liderar esta filosofía. La comunicación interna debe potenciar la visibilidad interna de la Alta Dirección.
- ❖ La comunicación interna no admite comportamientos estancos: hay que enfocarla con una visión integral.
- ❖ El cliente interno ejerce un papel decisivo en las relaciones y la imagen de la empresa ante sus públicos.
- ❖ Tiene que haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- ❖ La comunicación interna tiene tres sentidos (ascendente, descendente y horizontal); no tiene sentido privilegiar a uno de ellos solamente.

- ❖ La comunicación interna es una responsabilidad compartida; hay que ejercerla con aptitudes y actitudes adecuadas.
- ❖ Salvo excepciones, el público interno debe ser receptor prioritario de los mensajes transmitidos al exterior.

Impedimentos en el Proceso de Comunicación

La comunicación, para ser efectiva, es necesario que se desplace hacia todas las direcciones: ascendente-descendente, lateralmente y viceversa para lograr que cruce todos los niveles de la empresa. Se entiende como impedimento cualquier obstáculo para la comprensión del mensaje.

Las barreras que obstaculizan la comunicación durante la interacción personal tiene orígenes diversos y cada uno de ellos es de gran importancia para los interlocutores –superior y subordinado- entenderlas puede ayudar considerablemente a maximizar a obtener la comunicación eficaz.

- ❖ Barreras de Comunicación.
 - ✓ **Barreras personales.-** son interferencias en la comunicación que provienen de involucrar emociones humanas, las cuales influyen en la forma de interpretar los mensajes según el estado

emocional de la persona en el momento de recibirlo, también son resultado de la diferencia de valores, de educación, de grupo étnico posición socioeconómico y de otros factores como “ el temor de comunicar malas noticias y el deseo de complacer al jefe llevan a los empleados a contar a sus superiores lo que creen quieren oír y distorsiona las comunicaciones ascendentes”

- ✓ **Barreras semánticas.-** Radica en el sentido significación o acepción del lenguaje en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación. Surgen de las limitaciones de las palabras, imágenes o acciones con las que nos comunicamos, ya que estas pueden tener distintos significados. La elección del significado correcto dentro del contexto determinado puede evitar malos entendidos.

- ✓ **Barreras físicas.-** Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje. Se presentan en el lugar o entorno en donde ocurre esta.

“Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas mediante el control ecológico, en el que el receptor modifica el

entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor. La limpieza moderada, la colocación de un escritorio abierto, una cantidad razonable de símbolos de status, plantas y decoración de los muros pueden afectar las percepciones de los visitantes.”

- ✓ **Barreras fisiológicas.-** Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

- ✓ **Barreras Psicológicas.-** Parte de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

Efectos de las Barreras en el proceso de Comunicación.

Estas barreras pueden ser relacionadas con los ocho pasos del proceso de la comunicación para saber sobre qué acciones influyen considerablemente.

Esta información resulta muy valiosa ya que “permitirá que los administradores, como estudiantes del comportamiento organizacional, dirijan su atención a minimizar el efecto de ciertas barreras específicas”

Las barreras personales son las que afectan en mayor medida la comunicación. El desarrollo de una idea, su codificación o forma de presentación, su transmisión, la decodificación y su aceptación pueden ser afectados por las emociones de sus participantes activos.

“El sentimiento de distancia psicológica también afecta mucho la recepción, la aceptación y el uso del mensaje, así como la calidad de retroalimentación que envía el emisor”

El saber escuchar tiene un efecto considerable en la recepción y en la decodificación.

Las barreras físicas afectan sobre todo en la transmisión y en la recepción de los mensajes, mientras que las barreras semánticas pueden afectar la codificación, la decodificación y la aceptación de los mismos.

Lo más importante para el administrador lo más importante es saber “que las barreras pueden afectar la efectividad de la comunicación en las ocho pasos del proceso y, de hecho lo hacen”.

Principios de Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, etc.) proyecta a un público determinado (Público) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas:

- ¿Quién?
- ¿Qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?
- ¿Por Qué?

El público/target es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como:

- **Público Interno:** Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

- **Público Externo:** El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

- **Ser flexible:** para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.

- **Tener finalidad explícita:** que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.

- **Ser autorresponsabilizante:** para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.

- **Ser energética:** para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

La cultura organizacional y la Intracomunicación

La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Su contenido es el siguiente:

- ✓ Guía de comportamiento
- ✓ Código de valores
- ✓ Sistema de creencias
- ✓ Valores Compartidos
- ✓ Capacidad de adaptación
- ✓ Interpretación de los acontecimientos
- ✓ Reglas del juego no escritas

Cualquiera de estas opciones puede ser utilizada por la empresa para

generar en ellos una mejor Cultura Organizacional.

Desarrollo de Código de Conducta.

El contenido de los códigos de conducta de las empresas es sumamente variado y depende en gran medida de la cultura de la empresa y del país al que pertenece.

En líneas generales puede decirse que los códigos de conducta están referidos a cuestiones anti-corrupción, laborales, ambientales y legales básicas, como el rechazo de la esclavitud, el trabajo infantil, el cumplimiento de las normas ambientales de cada país, y en general el respeto a las leyes nacionales.

En general los códigos de conducta existentes sólo tienen aplicación en la casa matriz, y a veces, con restricciones, en las filiales. Solo excepcionalmente, los códigos de conducta se aplican a los proveedores y otros subcontratistas. Los códigos de conducta están temáticamente relacionados con la responsabilidad social de las empresas.

Varias investigaciones han puntualizado que los códigos de conducta conllevan el riesgo de desplazar la importancia de las normas obligatorias nacionales e internacionales.

La función de la comunicación interna como agente de cambio consiste en facilitar y posibilitar el aporte de enfoques diversos y puntos de vista diferentes y colaborar en la síntesis de todos ellos.

Visión Compartida y sus Conceptos Clave

"Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso". Claro puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable.

La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

Para generar visión compartida dentro de una organización se requieren de varios elementos, mismos que describen a continuación:

❖ **Misión.** La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa.

Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el "concepto" de la empresa así lo requiere. La misión de una empresa

es el marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio.

Toda misión empresarial debe apoyarse en una "promesa" simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su "esperanza" de satisfacer una necesidad o un deseo.

❖ **Visión.** La visión, también llamada "visión de futuro", es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

❖ **Filosofía.** Es el conjunto de razonamientos teóricos sobre los fundamentos del conocimiento, pensamiento y acciones organizacionales. Trata de cuatro preguntas básicas de donde se derivan los ejes fundamentales de la empresa, ¿Qué somos?, ¿Porqué somos? y ¿Para qué somos?

- ✓ Valores es cómo esperamos viajar, a donde deseamos ir. "Si actuamos como debemos, qué se verá y qué pensaremos".
- ✓ Metas son los objetivos que debemos alcanzar en poco tiempo "compromisos de lo que queremos alcanzar".
- ✓ Aprender, es según los caracteres chinos: acumular conocimientos y estudiar constantemente.
- ✓ Autoridad viene del griego "autor" que significa hacedor, maestro o creador.
- ✓ "Compartir la autoridad".
- ✓ Dominio es ser dueño de algo.
- ✓ Modelo mental son "mapas" tácitos que se tienen en la mente y que funcionan como si fueran la "realidad".

"Jefe y "miembros" es el líder con autoridad y autonomía suficiente para dirigir un proceso de visión sin interferencias de otros. "Miembros" son todos los participantes en el proceso.

Sentido de pertenencia.

Es el sentimiento de aceptación por parte de los demás. El principal y más importante núcleo de configuración de este sentido es la familia. Si se sienten aceptados y queridos en casa, los niños adquieren mucha más facilidad para socializar e integrarse a otros grupos.

La visión compartida se refiere al sentido de pertenencia que puede generar un empleado con respecto a la organización, por ello es importante conozca la misión, visión y filosofía y se sienta identificado con estos elementos.

Identidad Corporativa

La identidad corporativa no nació en EE.UU. sino en Alemania, de la mano del arquitecto y diseñador grafico Peter Behrens y el sociólogo austriaco Otto Neurath. Casi todas las organizaciones buscan símbolos que inspiren sentimientos de confianza, bienestar y simpatía, quieren diferenciarse les gusta ser modernas pero también quieren ser atemporales, suelen colocar el símbolo en el núcleo del proceso creativo. Si se acierta con él, el símbolo es capaz de resumir mágicamente la idea todo el grupo empresarial.

El discurso corporativo consta de una serie de elementos básicos, que constituyen el programa de comunicación y son los siguientes:

- ✓ Denominación de la empresa
- ✓ Logotipo o forma grafica de la denominación
- ✓ Símbolo grafico o marca: q suele completar y acompañar al logotipo aunque es habitual que adquiera suficiente entidad como para poder figurar individualmente
- ✓ Código cromático institucional

- ✓ Tipografía institucional. Complemento del logotipo que se utiliza en la configuración gráfica de los mensajes.
- ✓ Constantes espaciales. Conjunto de constantes que relacionan entre sí y con el entorno los distintos elementos visuales.
- ✓ Códigos de estilo lingüístico y fonético.
- ✓ Códigos de estilo visual y literario.

Básicamente la aplicación de cualquier programa de identidad cubre las siguientes áreas:

- ✓ Productos o servicios: diseño, instrucciones de manejo.
- ✓ Packaging: envase y embalaje del producto, instrucciones de entrega o instalación.
- ✓ Arquitectura: ambientes, distribución de espacios, apariencia...
- ✓ Equipamiento: instalaciones mobiliario, maquinaria...
- ✓ Mass-media: códigos de relación con los medios de comunicación.
- ✓ Señalética: simbología que ordena el espacio y recoge información acerca de los lugares, recorridos.
- ✓ Relaciones personales: hábitos culturales de la empresa.
- ✓ Publicidad: institucional o corporativa y comercial
- ✓ Merchandising: todo relacionado con la comunicación en el punto de venta.
- ✓ Exposición: ropa vestimenta, cascos...

✓ Vehículos: transportes.

En general incluye un logotipo y elementos de soporte, generalmente coordinados por un grupo de líneas maestras que se recogen en un documento de tipo Manual Corporativo. Estas líneas maestras establecen cómo debe aplicarse la identidad corporativa; La identidad corporativa se define de inmediato por dos parámetros:

- a. "Lo que es" intrínsecamente, consiste en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.
- b. "Lo que hace" es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros.

La identidad corporativa es un "sistema" de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones.

El proceso transformador de la identidad a la imagen:

- a. La identidad objetiva de la empresa ("lo que es") es equivalente a lo que, en una persona, es el conjunto de datos descriptivos ("quién es") que están inscritos en su documento de identidad o su pasaporte y que podemos ver y leer (pero sólo ver y leer).

- b. Su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, es decir, lo que le da vida y singularidad como individuo, no están en el documento. Los descubrimos (y los interpretamos y valoramos) cuando entramos en contacto real con él: en la manera cómo se comporta según nuestra personal experiencia subjetiva.

Programa de Identidad Corporativa.

Un programa de identidad corporativa constituye la guía básica de aplicación de los signos representativos de la empresa y conforman un instrumento de trabajo o consulta fundamental para todas las personas que intervengan en el diseño y realización de cualquier elemento de comunicación corporativo.

El programa de identidad corporativa cumple la función de código de comunicación por qué:

- Crea y define los elementos del código.

- Establece el uso y las relaciones de estos elementos así como las normas en las que se basará la creación y uso de los nuevos que vayan necesitándose.

Descripción de Puestos

Tenemos que la descripción de puestos es un documento que nos proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, son las cualidades mínimas que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico.

Dentro de la descripción de puestos entra la descripción del cargo que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargo de la empresa de una manera detallada.

De alguna manera es el inventario de los aspectos significativos del cargo y los deberes y las responsabilidades que comprende. De manera general la descripción del cargo presenta de manera impersonal de este, y las especificaciones que suministran la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

En las organizaciones el puesto puede ser descrito como un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados

contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

De una manera general el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- ✓ Requisitos intelectuales
- ✓ Requisitos físicos
- ✓ Responsabilidades implícitas
- ✓ Condiciones de trabajo

A continuación se muestra una ficha o formato de cómo se puede manejar una descripción de puestos en una organización:

Ficha de Descripción de Puestos:

Descripción del Puesto		
Nombre del Puesto:		
Fecha de Elaboración:		Fecha de Revisión:
Código:	Departamento:	Dirección:
Descripción general:		
Descripción detallada:		

Otra manera de manejar la descripción de puestos en una organización es la siguiente:

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto:	
Nivel Jerárquico Superior:	Nivel Jerárquico Inferior:
Descripción del puesto:	
Funciones del puesto:	

Plan de Comunicación Interna

Para desarrollar un plan de comunicación interna existen diferentes criterios:

- ❖ Anticipar la información todo lo que sea posible (antes de que los problemas aparezcan)
- ❖ Complementar la información y ampliarla cuando se produzcan acontecimientos.
- ❖ Estar prevenidos para informar con la mayor celeridad posible, ante hechos significativos que no pueden preverse.
- ❖ No presuponer que las personas o empleados tengan información por otros conductos.

- ❖ En situaciones tan cambiantes como las que en la actualidad vivimos, el trabajador debe saber los “qué, cómo, por qué, cuándo y dónde”.

- ❖ Los principales objetivos que persigue un plan de comunicación interna son:
 - Delimitar niveles de responsabilidad y ámbito de actuación.
 - ✓ Temas generales
 - ✓ Temas de negocio
 - ✓ Temas sensibles

 - Potenciar y ordenar el flujo de las informaciones de la organización (descendientes, ascendentes,)

 - Potenciar el trabajo en equipo.

 - Difundir y consolidar los valores de la cultura de la organización.

 - Propiciar cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.

- Transmitir eficazmente los mensajes de estrategia y política empresarial.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con el proyecto corporativo.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del crecimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada empleado desempeña en el desarrollo de su trabajo.

Para desarrollar este plan es necesario tomar en cuenta las necesidades habituales de los empleados:

- ✓ El futuro y la seguridad
- ✓ Su carrera profesional
- ✓ La implicación en el cambio
- ✓ Agradecen la compensación y el reconocimiento

- ✓ La calidad en el trabajo
- ✓ La comunicación dentro de la empresa

Estrategia de Comunicación.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que hagan las cosas correctas y las hagan correctamente. La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande.

En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente”, es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

La Estrategia Empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un rumbo a la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de aquella.

Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal, en particular, al señalarle los alcances, limitaciones y prioridades del qué hacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno.

El significado del término “Estrategia”, que proviene de la palabra griega Strategos (Stratos= ejército y Agein= conductor) estuvo ligado durante siglos a las acciones puramente bélicas.

Hasta que aproximadamente a inicios de 1960 esta palabra empezó a utilizarse en el ámbito de las empresas, quizás como una necesidad de los directivos de conceptualizar de manera concisa las acciones determinadas que les iba a permitir mejorar la situación de sus unidades económicas en un entorno cada vez más cambiante e incierto y encaminarse al logro de sus objetivos fijados.

Las estrategias son:

- ✓ Estrategia de Apalancamiento
- ✓ Estrategia de Acercamiento

- ✓ Estrategia de Diseñamiento
- ✓ Estrategia de Intracomunicación
- ✓ Estrategia de Franqueamiento
- ✓ Estrategia de Adelantamiento
- ✓ Estrategia de Nominamiento
- ✓ Estrategia de acompañamiento
- ✓ Estrategia de Ritualizamiento
- ✓ Estrategia de Facilitamiento
- ✓ Estrategia de Anclamiento

Diagramas o Matrices

Son representaciones gráficas en la que se muestran las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto o sistema o los cambios de un determinado fenómeno, que permiten analizar de una manera efectiva las partes de una situación o problema para establecer estrategias que permitan alcanzar el objetivo deseado.

Entre los más importantes destacan:

- a. Matriz FODA. Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y

amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

- b.** Matriz BCG. Se basa en dos dimensiones principales que son el índice de crecimiento de la industria misma que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa y la participación relativa en el mercado misma que indica la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.
- c.** Matriz PEYEA. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante para la adecuación en la organización. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.
- d.** Matriz GE. En esta matriz el tamaño del círculo representa el del mercado relevante, en vez del tamaño de negocio de la compañía, y la parte sombreada del círculo representa la participación en el mercado del negocio.

- e. Diagrama de Ishikawa. también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios.

- f. Diagrama de Pareto. Consiste en un gráfico de barras similar al histograma que se conjuga con una ojiva o curva de tipo creciente y que representa en forma decreciente el grado de importancia o peso que tienen los diferentes factores que afectan a un proceso, operación o resultado.

Valores Organizacionales

Para que una organización se desenvuelva correctamente en el mercado externo, es necesario generar dentro de la misma ética, cultura y valores organizacionales, bajo los cuales debe regirse el personal y de esta manera evitar problemas que afecten el crecimiento de la institución.

a. Ética.

Desde el punto de vista filosófico, la ética es una disciplina cuyo objeto de estudio es la moral, la esencia de los actos humanos que llevan al ser humano a encontrar sentido y rumbo, buscando elementos culturales como la libertad.

La ética en las empresas es de vital importancia para el buen funcionamiento de las mismas, ya que en la medida que una organización sea ética en sus actividades logrará obtener respeto, confianza, así como una imagen positiva que permita un correcto posicionamiento en los consumidores.

Es importante mencionar que la ética organizacional abarca todas las áreas de la empresa, de esta manera toda organización debe regirse bajo un código de conducta que establezca los parámetros de actuación para todo el personal.

b. Cultura Organizacional

La cultura organizacional, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización. Se ocupa de la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización sin importar su opinión al respecto.

Dinámicas de Cultura Organizacional

La cultura organizacional involucra creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas de los integrantes de una organización. En las que se incluye:

- Comportamientos de rutina. Cuando las personas interactúan de manera cotidiana realizando actividades similares.
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo, la calidad de sus servicios.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización.
- El clima que se transmite en una organización para que los integrantes interactúen con el personal interno y externo, etc.

Desarrollo y Mantenimiento de Cultura Organizacional.

Para que la cultura organizacional se desarrolle dentro de la empresa existen distintos factores según Edgar Schein:

➤ Adaptación externa y supervivencia

- ✓ Misión
- ✓ Metas
- ✓ Medios
- ✓ Medición

➤ Integración interna

- ✓ Lenguaje y conceptos
- ✓ Límites de equipos
- ✓ Poder y status
- ✓ Recompensas y castigos

Los principales métodos para mantener y cambiar la cultura organizacional incluyen:

- Moldeamiento, enseñanza y asesoría
- Criterios para asignar recompensas
- Criterios para contratación, selección, ascensos y despidos.
- Ritos, ceremonias e historias organizacionales.

Valores.

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores. Un valor cobrará

mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano.

2.2. Marco Conceptual

A continuación se definen los términos que se presentan en el siguiente trabajo y que pueden llegar a ser desconocidos para los lectores.

Clima Organizacional: Es la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Comportamiento: Conducta, manera de portarse o actuar.

Comunicación: Es una actividad que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios.

Comunicación eficiente: Está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback (retroalimentación).

Comunicación empresarial: es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.

Comunicación interna: es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir; una imagen positiva y un clima adecuado.

Comunicación Organizacional: Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

Cultura organizacional: Comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Descripción de Puestos: Es un documento que nos proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, son las cualidades mínimas que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico.

Diagnostico: Identificación de la naturaleza de un problema mediante la observación de sus signos y síntomas característicos.

Diagramas/Matrices: Son representaciones gráficas en la que se muestran las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto o sistema o los cambios de un determinado fenómeno, que permiten analizar de una manera efectiva las partes de una situación o problema para establecer estrategias que permitan alcanzar el objetivo deseado.

Empresa: Es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

Estrategia. Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

Estrategia de acercamiento: Trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas, y que llegue en el momento preciso.

Estrategia de apalancamiento: Consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto.

Estrategia de Diseñamiento: Consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en Intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar

su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.

Hipótesis. Constituye un juicio, una afirmación o una negación de algo. Sin embargo, es un juicio de carácter especial. Las hipótesis son proposiciones provisionales y exploratorias y, por tanto, su valor de veracidad o falsedad depende críticamente de las pruebas empíricas.

En este sentido, la replicabilidad de los resultados es fundamental para confirmar una hipótesis como solución de un problema. La hipótesis de investigación es el elemento que condiciona el diseño de la investigación y responde provisionalmente al problema, verdadero motor de la investigación.

Identidad Corporativa: Es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma.

Imagen corporativa: Se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa".

Interdependencia: Dependencia que se recibe en la misma medida en que se da.

Intracomunicación: Es una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura

organizativa.

Manual de Procedimientos: Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación

Matriz FODA. La matriz amenazas-oportunidades-debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Metas: son los objetivos que debemos alcanzar en poco tiempo "compromisos de lo que queremos alcanzar".

Misión. La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el "concepto" de la empresa así lo requiere. La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cuál

debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio.

Norma: Regla de obligado cumplimiento. Conjunto de reglas que determinan el uso correcto del lenguaje.

Obstáculo: Impedimento, estorbo. Dificultad, inconveniente

Organigrama: Representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Recurso Humano: Al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.

Resumen Ejecutivo. Breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan. Permitiendo captar la idea principal del plan.

Sentido de Pertenencia: Proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar conocimientos, actitudes, valores positivos y una voluntad de compromiso para alcanzar metas particulares y comunes.

Sistema: Conjunto de reglas o principios sobre una materia estructurados y enlazados entre sí.

Tecnologías de la Información y Comunicación: son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma.

Visión. La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora.

Visión compartida: Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

Realizando la investigación en Almacenes Juan Eljuri y una vez desarrollado el plan estratégico de Cultura y Clima Organizacional, se lograría que en los trabajadores se creen un sentido de pertenencia e identidad Corporativa.

2.3.2 Hipótesis Específicas.

- ❖ Analizando y diagnosticando la cultura y clima organizacional de Almacenes Juan Eljuri, se mejoraría la productividad de la empresa.

- ❖ Adecuando el plan estratégico a las demandas de los empleados permitiría que estos experimenten cierta influencia en la organización y los resultados esperados sean más satisfactorios.

- ❖ Capacitando y motivando al personal involucrándolo en el plan estratégico de Cultura y Clima Organizacional se lograría la implementación efectiva del mismo.

2.4 Variables

2.4.1 Variable Dependiente

Identidad Corporativa.- Es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma.

2.4.2 Variable Independiente

Plan Estratégico de Cultura y Clima Organizacional.- Eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos humanos con que cuenta la empresa.

2.5. Operacionalización de la Variable

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Índices
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Identidad Corporativa.- Es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma</p>	Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del talento humano 	¿En qué forma se realiza la identificación de la Identidad Corporativa?
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Plan Estratégico de Cultura y Clima Organizacional.- Eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos humanos con que cuenta la empresa</p>	Conocimiento sobre viabilidad del Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Procesos • Sistemas 	<p>¿Se conoce los beneficios del Plan estratégico?</p> <p>¿Se tiene previsto la concientización de los recursos humanos para la implantación del Plan Estratégico?</p>

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

La presente investigación es de naturaleza descriptiva y exploratoria combinando herramientas investigativas tales como: la recopilación de información secundaria de fuentes como: artículos relacionados, revistas profesionales y libros, noticias nacionales e internacionales, Internet, investigaciones previas, entre otros.

Esta información secundaria sirve como marco conceptual para la investigación.

Por otra parte, también se llevó a cabo un análisis de datos primarios utilizando un cuestionario como herramientas principal de recopilación de datos.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación es en su primera fase, es de tipo exploratorio, y en su segunda fase se va a realizar de tipo descriptivo, esto debido a que se describirá la situación de almacenes Juan Eljuri de la ciudad de Babahoyo en cuanto a su cultura y clima organizacional.

Dada la naturaleza de nuestro estudio, se optará por un diseño de

investigación no experimental, debido a que este tipo de diseño permite analizar variables y observar fenómenos al natural (sin manipularlos), para que después sean analizados, así también se utilizará un diseño de investigación descriptivo, porque se recolectarán datos en un momento dado en un tiempo único.

3.3 Métodos y Técnicas

La investigación precisa de un plan que permita dar respuesta a ciertas interrogantes. Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Este plan definirá el diseño de la investigación y abarcará los pasos y estrategias para llevarla a cabo en forma clara y sistemática.

El proceso de recolección de información es la actividad central del trabajo de campo, y los medios utilizados para tal fin.

El método aplicado a esta investigación será el descriptivo que permitirá tener datos posteriormente, se realizara una investigación cuantitativa de tipo aleatorio por medio de un cuestionario.

3.4 Población y Muestra

Para llevar a cabo la selección de la muestra, tenemos que considerar la población, es decir, el universo en sí, del cual se pretende obtener la muestra representativa, dicho universo debe estar definido en términos de

elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

3.4.1 Empleados de Almacenes Juan Eljuri.

Para efecto de nuestra investigación, el universo estará conformado de la siguiente manera:

Población.- Los empleados de Almacenes Juan Eljuri de la ciudad de Babahoyo.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Empleados	8
TOTAL	8

Por lo tanto los 8 empleados serán a los cuales se les realizara la encuesta para poder obtener la información primaria de nuestra investigación.

3.4.2 Clientes de Almacenes Juan Eljuri.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Clientes	200
TOTAL	200

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N-1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$N = 200$$

$$Z = 1,96$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$E = 0,05$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 200}{(199 \times 0,003) + 3,8416 \times 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{192,08}{1,5574}$$

$$n = 191$$

Por lo tanto a 191 clientes serán a los cuales se les realizara la encuesta para poder obtener la información primaria de nuestra investigación.

3.5 Tratamiento e Interpretación de Datos

La información será tabulada e ingresada en una base de datos para su posterior análisis, diseño de gráficos y cuadros para luego realizar los análisis respectivos. Esta información servirá para realizar nuestra investigación de forma objetiva.

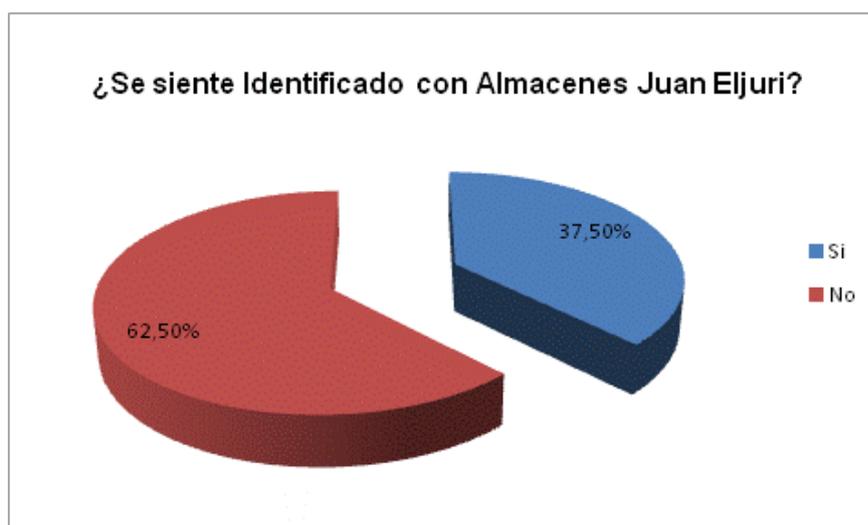
El presente estudio será de tipo cuantitativo, en el cual, se codificarán datos y se efectuarán análisis de matriz de datos utilizando un programa de cómputo. Con esto se pretende utilizar estadística descriptiva para poder obtener la media de cada variable y otros datos estadísticos requeridos.

Los resultados serán presentados de manera gráfica así como utilizando tablas y escrita para facilitar todo lo que respecta a la comprensión de las conclusiones de esta tesis. Las gráficas y tablas serán elaboradas con la información que se recolecte por medio de encuestas.

**Encuesta a los Empleados de Almacenes Juan Eljuri de la Ciudad de
Babahoyo Provincia de Los Rios**

1. ¿Se siente Identificado con Almacenes Juan Eljuri?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	37.50%
No	5	62.50%
Total	8	100%

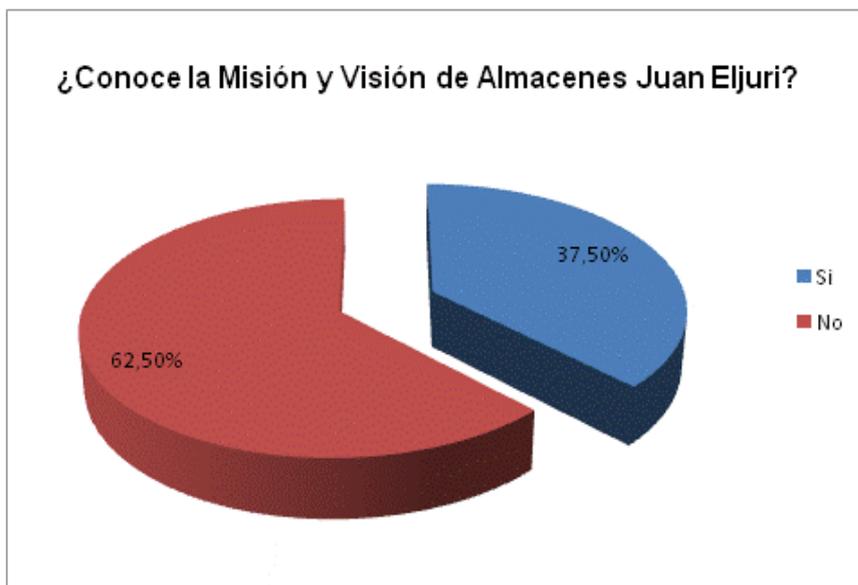


Análisis:

El 37.50% de los encuestados si se sienten identificados con Almacenes Juan Eljuri mientras que un 62.5% no se encuentra identificado. Porque no se sienten parte de el sino solo como un instrumento para aumentar las ventas.

2. ¿Conoce la Misión y Visión de Almacenes Juan Eljuri?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	37.5%
No	5	62.5%
Total	8	100%

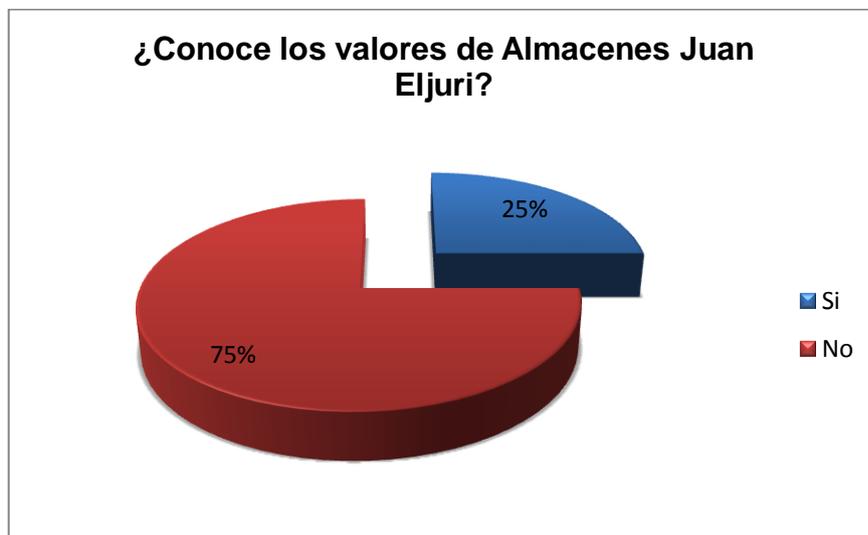


Análisis:

El 37.5% de los encuestados si conoce la Misión y Visión de Almacenes Juan Eljuri mientras que un 62.5% sostiene que no conoce. Debido a que esta no se encuentra impresa o escrita en algún lugar visible del almacén.

3. ¿Conoce los valores de Almacenes Juan Eljuri?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

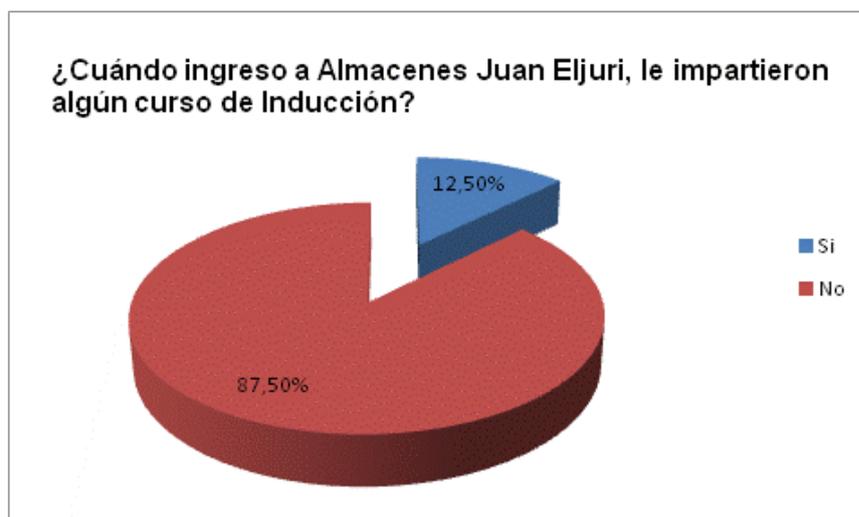


Análisis:

El 25% de los encuestados si conoce los valores de Almacenes Juan Eljuri mientras que un 75% sostiene que no los conoce debido a que al igual que la misión y visión estos tampoco se encuentran impresos y ubicados en un lugar estratégico del almacén.

4. ¿Cuándo ingreso a Almacenes Juan Eljuri, le impartieron algún curso de Inducción?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	12.5%
No	7	87.5%
Total	8	100%

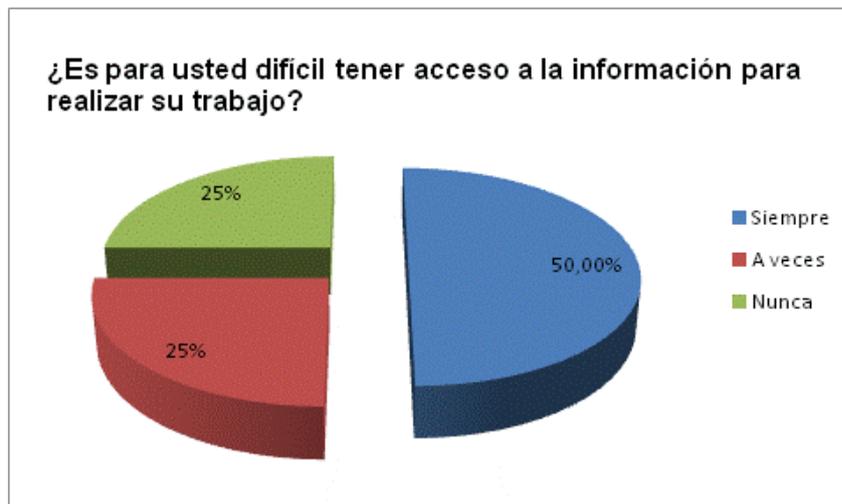


Análisis:

El 12.5% de los encuestados sostiene que cuando Ingresó a Almacenes Juan Eljuri, si le impartieron un curso de Inducción, en tanto que un 87,5% alega que no le impartieron ningún cursos de inducción debido a que solo los entrevistaron y directamente ingresaron a laborar en el almacén.

5. ¿Es para usted difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	4	50%
A Veces	2	25%
Nunca	2	25%
Total	8	100%

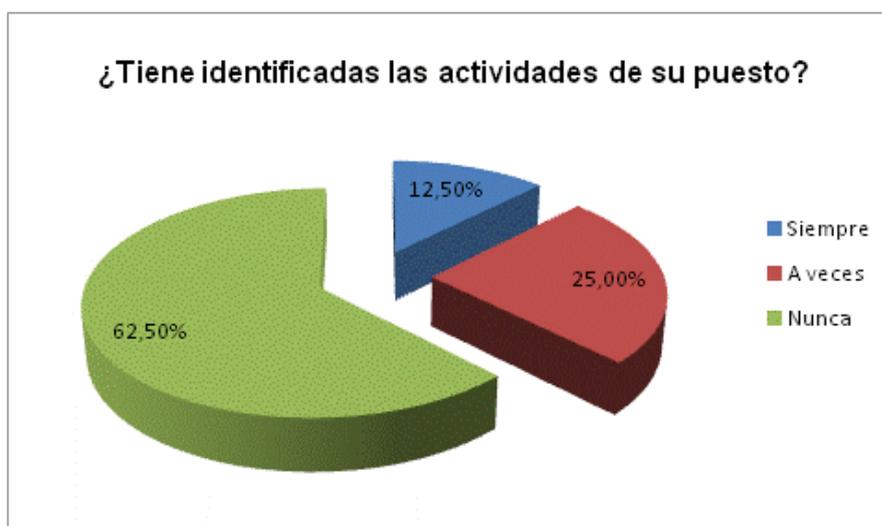


Análisis:

El 50% de los entrevistados opinaron que siempre es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo, mientras que un 25% dice que a veces es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo y el 25% restante sostiene que nunca es difícil tener acceso a la información.

6. ¿Tiene identificadas las actividades de su puesto?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	1	12.50%
A veces	2	25%
Nunca	5	62.5%
Total	8	100%

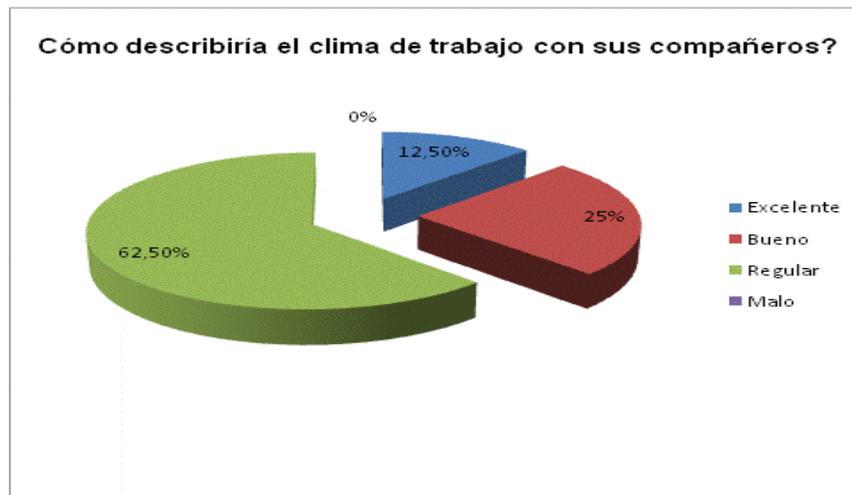


Análisis:

El 12,5% de los entrevistados opinaron que siempre tienen identificadas las actividades de su puesto, un 25% opina que a veces mientras que un 62,5% sostiene que no tiene identificadas sus actividades respecto a su puesto en Almacenes Juan Eljuri debido a que no existe una delegación correcta de las actividades a realizar por parte de sus superiores.

7. ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

Detalle	Frecuencia	%
Excelente	1	12.5%
Bueno	2	25%
Regular	5	62.5%
Malo	0	0%
Total		100%

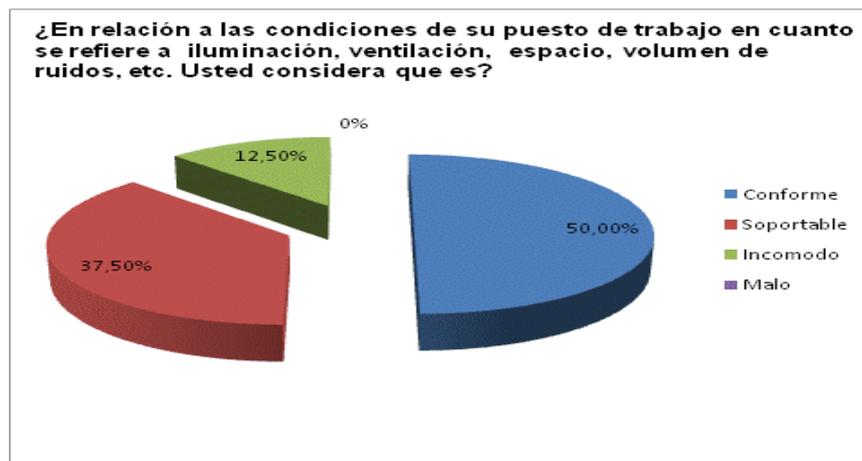


Análisis:

El 12.5% de los entrevistados describen que el clima de trabajo con sus compañeros es excelente, un 25% que es Bueno y un 62,5% que es Regular la relación con sus compañeros, debido a que no tienen identificadas sus actividades diarias y esto conlleva a que exista un clima inadecuado de trabajo entre ellos.

8. ¿En relación a las condiciones de su puesto de trabajo en cuanto se refiere a iluminación, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc. Usted considera que es?

Detalle	Frecuencia	%
Confortable	4	50%
Soportable	3	37.5%
Incomodo	1	12.5%
Malo	0	0%
Total		100%



Análisis:

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) El 50% de los encuestados considera que éste es confortable, el 37.5% opinaron que es soportable, en tanto que un 12,5% opina que es incomodo.

**Encuesta a los Clientes de Almacenes Juan Eljuri de la Ciudad de
Babahoyo Provincia de Los Ríos**

1. ¿De acuerdo a lo que ha podido observar en Almacenes Juan Eljuri como califica a la atención brindada por los empleados?

Detalle	Frecuencia	%
Buena	38	20.30%
Regular	121	63.41%
Mala	32	16.29%
Total	191	100%

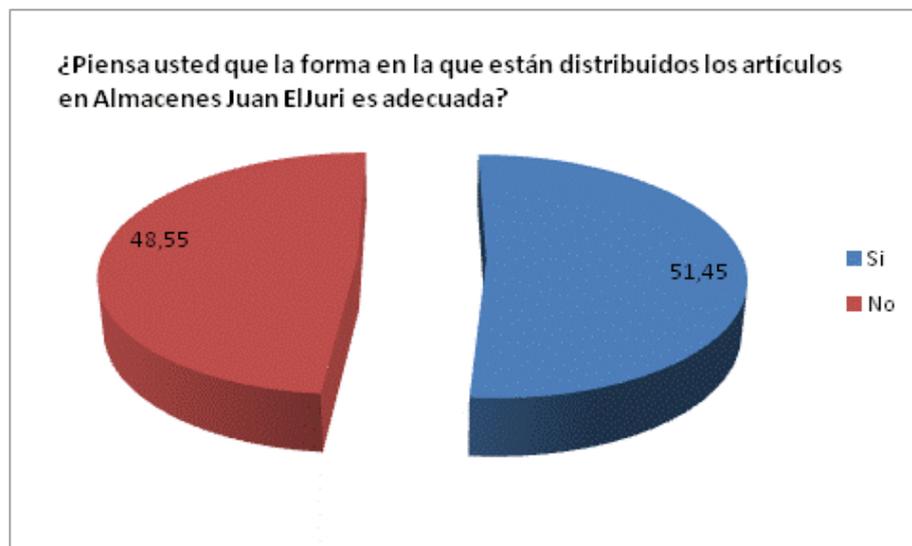


Análisis

El 20.30% de los entrevistados califican que la atención brindada por los empleados es buena, el 63.41% que regular y el 16.29% que es mala debido a que no brinda un información adecuada acerca de los artículos que venden.

2. ¿Piensa usted que la forma en la que están distribuidos los artículos en Almacenes Juan ElJuri es adecuada?

Detalle	Frecuencia	%
Si	103	51.45%
No	97	48.55%
Total	191	100%

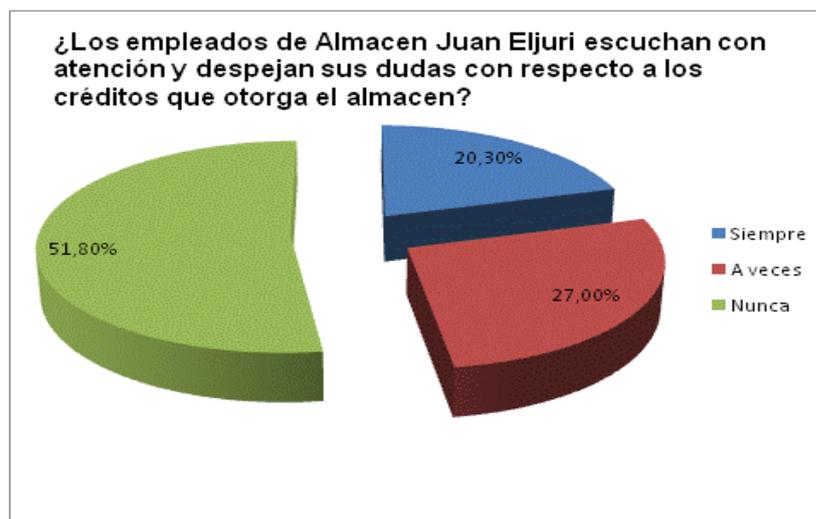


Análisis

El 51.45% de los entrevistados piensa que la forma en la que están distribuidos los artículos en Almacenes Juan Eljuri es adecuada y el 48.55% que no están distribuidos los artículos de una manera adecuada debido a que creen que el espacio es muy pequeño.

3. ¿Los empleados de Almacén Juan Eljuri escuchan con atención y despejan sus dudas con respecto a los créditos que otorga el almacén?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	39	20.30%
A veces	53	27.90%
Nunca	99	51.80%
Total	191	100%

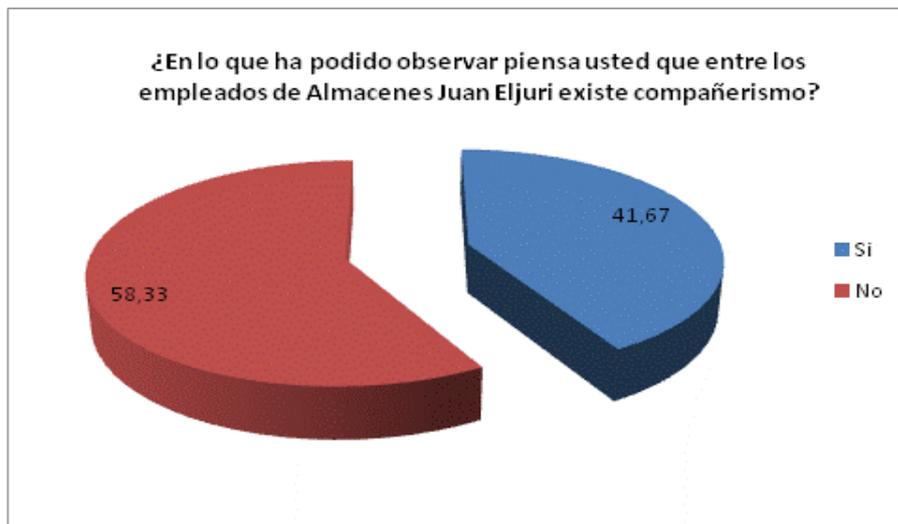


Análisis

El 20.30% de los entrevistados piensa que los empleados de Almacén Juan Eljuri escuchan con atención y despejan sus dudas con respecto a los créditos que otorga el almacén el 27.90% que a veces y el 51.8% que nunca debido a que no brindan una información adecuada.

4. ¿En lo que ha podido observar piensa usted que entre los empleados de Almacenes Juan Eljuri existe compañerismo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	80	41.67%
No	111	58.33%
Total	191	100%



Análisis

El 41.67% de los entrevistados piensa que entre los empleados de Almacenes Juan Eljuri si existe compañerismo, mientras que un 58.33% que no debido a que no existe cooperación entre ellos

5. ¿En caso de tener algún inconveniente en la empresa sabe usted a que autoridad recurrir para realizar el reclamo respectivo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	55	28.62%
No	136	71.38%
Total	191	100%



Análisis:

El 28.62% de los encuestados consideran que en caso de tener algún inconveniente en la empresa si saben a qué autoridad concurrir para realizar el reclamo respectivo, mientras que un 71.38% no conocen a quien recurrir.

CAPITULO IV

4 MARCO PROPOSITIVO

4.1 Titulo

**PLAN ESTRATÉGICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA ALMACENES JUAN ELJURI DE LA CIUDAD DE BABAHOYO
PROVINCIA DE LOS RÍOS**

4.2 Desarrollo de la Propuesta

Con la finalidad de brindar a Almacenes Juan Eljuri de la ciudad de Babahoyo soluciones de sencilla aplicación para resolver el problema de Cultura Organizacional detectado en la empresa se determinaron utilizar las siguientes estrategias.

Plan Estratégico de Cultura Organizacional

Se detecto que parte del problema es que los empleados de Almacenes Juan Eljuri de la ciudad de Babahoyo no se sienten por completo identificados con la empresa por la falta de conocimiento y de elementos como:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores

- ✓ Historia
- ✓ Organigrama
- ✓ Descripción de Puestos

Por lo cual se proponen las siguientes estrategias:

a. Organigrama.

❖ Objetivo.

Tener un organigrama estructurado y actualizado dentro de Almacenes Juan Eljuri de la ciudad de Babahoyo ayudará a los integrantes de la empresa a tener una mejor comunicación entre áreas para lograr los objetivos planteados dentro de la organización.

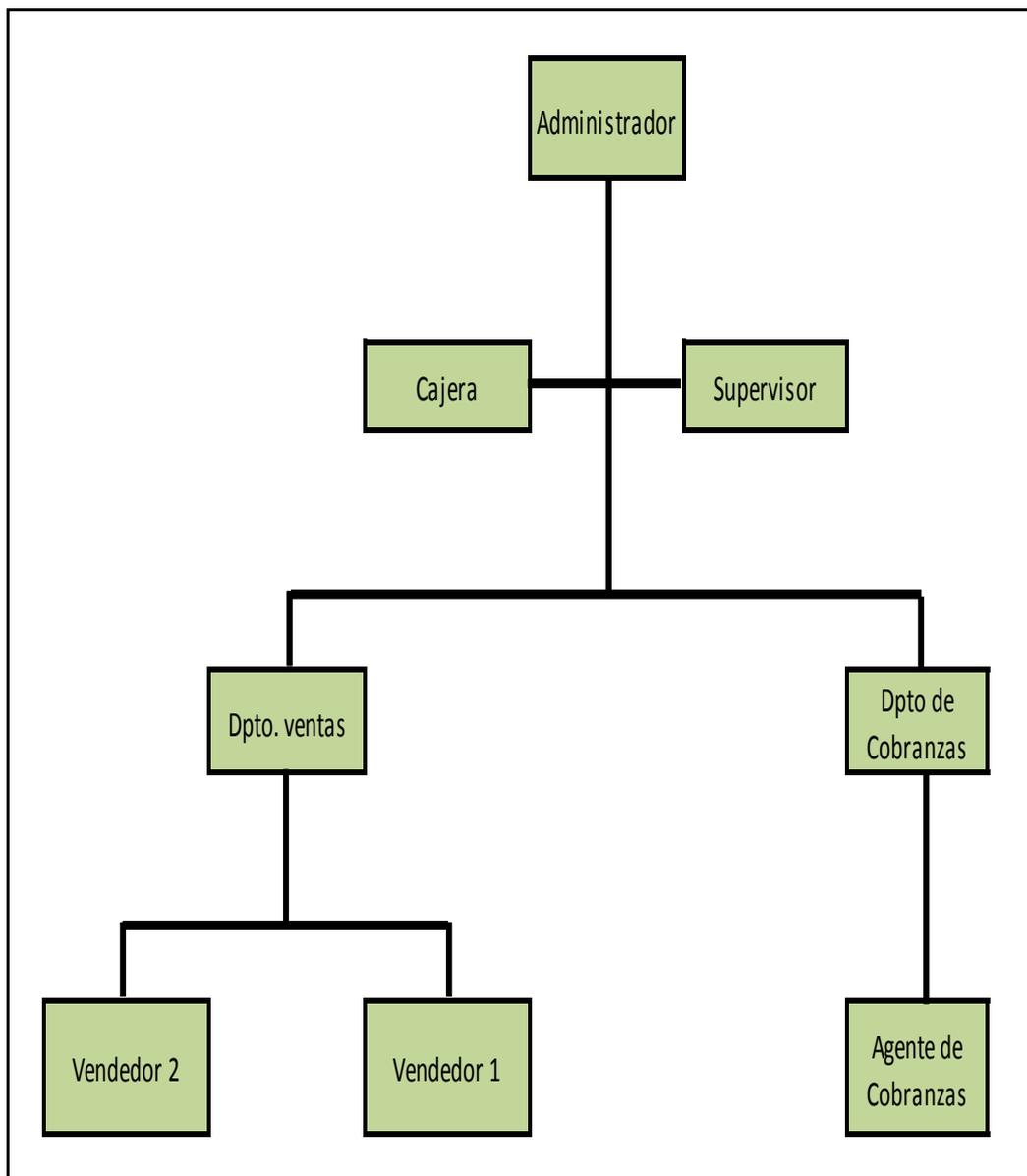
❖ Procedimiento.

Hoy en día resulta difícil tener un organigrama bien estructurado y actualizado, ya que dentro de las empresas existen cambios internos, como despidos, ascensos, renunciaciones, etc. creando confusión entre los empleados dentro de la organización.

❖ Resultado Esperado.

Este organigrama permitirá que los empleados conozcan todos los niveles jerárquicos con el objetivo de poder identificar qué lugar ocupa dentro de la empresa y las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales

formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.



❖ Responsable y Seguimiento.

Administrador

❖ Costo.

Ninguno.

b. Identidad Corporativa y Comunicación Organizacional.

Consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en Intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.

Para poner físicamente en marcha las estrategias de Identidad Corporativa y Comunicación Organizacional, se diseñó elementos que sean visualmente apreciados por los miembros de la empresa, y que permitan iniciar con el proceso de Identidad corporativa y dar a conocer las políticas de conducta con las que diariamente convivirán.

Plan de acción:

Diseño (por parte del proveedor), Montaje de Misión, Visión y Valores en acrílicos (21.5 cm. de largo por 32 cm. de ancho) para colocar en puntos específicos de la oficina creados de manera vistosa que sean percibidos por el personal y los visitantes.



MISION

Contribuir al bienestar de nuestros clientes ofreciendo cada vez mejores artefactos domésticos y componentes, obtenidos a través del trabajo en equipo que nos permita la utilización efectiva de los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, procurando a la vez el menor impacto posible al medio ambiente.

VISION

En el 2015 queremos ser una Comercializadora en Latinoamérica de artículos y electrodomésticos menores para el hogar con un alto nivel de servicio a través del desarrollo de marcas propias, líderes en la innovación, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia.





Formato de constancia que acredita al participante (nuevo empleado de la empresa) haber tomado el curso de inducción y capacitación.

CONSTANCIA

Juán Eljuri
www.juaneljuri.com

aje Juan Eljuri

A: _____

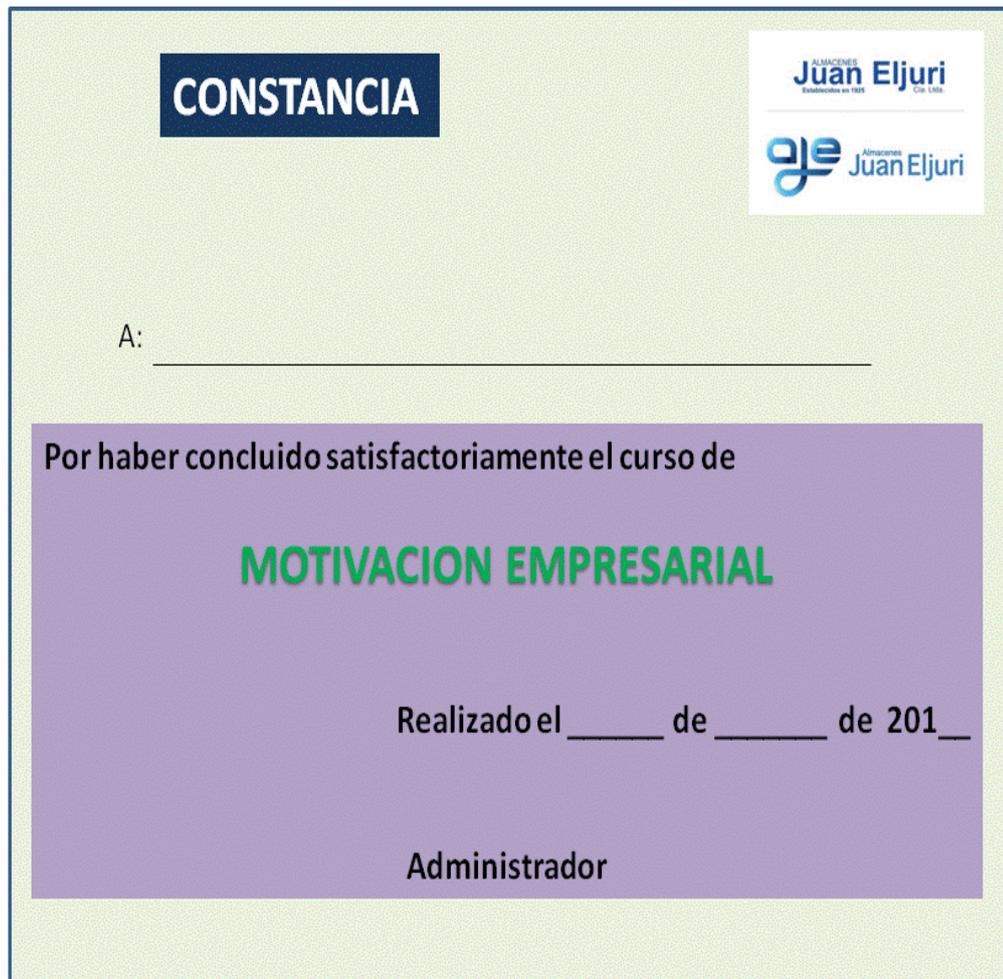
Por haber concluido satisfactoriamente el curso de

CAPACITACION

Realizado el _____ de _____ de 201__

Administrador

Formato de constancia que acredita al participante (empleados actuales) haber tomado el curso de motivación.



The image shows a certificate template with a light green background and a dark blue border. In the top left, there is a dark blue box with the word "CONSTANCIA" in white. In the top right, there are two logos for "Almacenes Juan Eljuri": one with the text "ALMACENES Juan Eljuri Establecidos en 1925" and another with a stylized "aje" logo and "Almacenes Juan Eljuri". Below the logos, there is a line for the recipient's name, starting with "A:". A large purple rectangular area in the center contains the text "Por haber concluido satisfactoriamente el curso de" followed by "MOTIVACION EMPRESARIAL" in large green letters. Below this, it says "Realizado el ____ de ____ de 201__" and "Administrador" at the bottom.

c. Descripción de Puestos

Finalidad. Conocer las actividades que desempeña cada empleado de Almacenes Juan Eljuri de la ciudad de Babahoyo para evitar retrabajos, duplicidad de funciones y el desempeño de actividades que no correspondan al puesto.

Formato para documentar descripción de puestos

		DESCRIPCION DE PUESTOS			
Tipo: Procedimiento		Puesto:	Fecha Emision:		
Emite:	Revisa:	Aprueba	Vigencia:	Página:	
Actividades: 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-					
Responsabilidades 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-					
Conocimientos Tecnicos y Funcionales 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-					
DIMENSION DE HABILIDADES					
Presupuesto a Cargo	Linea Soporte:		Subordinados:		
Observaciones					
Comentarios del Empleado y/o Supervisor:					

Se recomienda implementar un formato de descripción de puestos para cada empleado cada vez que haya un cambio de responsabilidades en el puesto y/o el empleado sea promovido a otra posición, este deberá ser

revisado y aprobado por el supervisor inmediato.

❖ Responsable:

Supervisor

❖ Costo.

Ninguno

❖ Lugar.

Oficina de supervisor

d. Plan de Comunicación Organizacional

Con los resultados que se obtuvieron de las encuestas aplicadas a los empleados de Almacenes Juan Eljuri detectamos que ellos desconocen:

1. La importancia que los directivos le otorgan a sus empleados sin excepción.
2. La importancia de los directivos en desarrollar un sentido más amplio de pertenencia en los empleados.
3. El interés de los directivos en fomentar el crecimiento profesional de sus empleados de manera constante dentro de la empresa.

Por esto, desarrollamos el siguiente plan de acción que permita que la

comunicación fluya de manera descendente y ascendente dentro de la organización y que por lo tanto exista un acercamiento en todos los niveles jerárquicos.

El Plan consta de: Curso de Inducción, Curso Motivacional y Programa de Capacitación.

▪ **Cursos de Inducción.**

Este iniciara a partir del primer día en el que comience su actividad laboral con Almacenes Juan Eljuri y se iniciara con una breve reseña histórica de la empresa la cual dará el Administrador quien se encargará de impartir dicha capacitación con duración de 8 horas.

Esto le dará un sentido de pertenencia que se irá reforzando a lo largo de su estancia en la empresa.

❖ Temario del Curso

- ✓ Dinámica de bienvenida... (Ver Anexo 2)
- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ Nos dedicamos a...
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Políticas de calidad
- ✓ Integrando Profesionales con Valor

- ✓ Código de conducta
- ✓ Prestaciones
- ✓ Explicación de actividades diarias, controles de entrada, evaluaciones mensuales y trimestrales,
- ✓ Dinámica de integración. (Ver Anexo 3)
- ✓ Descripción de las necesidades específicas del cliente al que se le prestará el servicio.
- ✓ Designación de Equipo de trabajo (Equipo de cómputo, Papelería y correo electrónico)

❖ Material didáctico necesario para el desarrollo de la Capacitación.

PC, proyector, pizarrón, plumones, gafete, cuadernillos.

❖ Lugar.

Oficina designada para juntas y reuniones, que cuenta con una mesa circular.

❖ Control de asistencia y evaluación de curso

En la capacitación se utilizará el equipo de cómputo desde el primer día, del cual se enviará un reporte de asistencia vía electrónica, y esta acción se repetirá hasta el último día del curso.

Así mismo, se solicitará al termino del curso una evaluación por escrito y

se enviará por vía mail al jefe inmediato.

Además se entregará constancia de capacitación personalizada al empleado al finalizar el curso con un número de folio que iniciara a partir de la siguiente clave:

AJE 1.

❖ Periodicidad:

Se impartirá cada que se integren por lo menos dos empleados a la empresa.

❖ Excepciones. Cuando sea urgente que se incorpore un empleado antes de reunir el mínimo de participantes al curso se le otorgará un cuadernillo donde se explicará lo más relevante del curso.

e. Plan De Entrenamiento Básico

Se impartirá un curso básico de capacitación a cada empleado que llegue de nuevo ingreso a Almacenes Juan Eljuri, este se debe definir de acuerdo a sus actividades antes descritas en el Formato de Descripción de puestos previamente revisado con su supervisor directo.

Este plan debe ser detallado de acuerdo a la descripción de Puesto.

❖ Responsable.

Supervisor Directo

❖ Costo.

Ninguno

f. Plan de Crecimiento Profesional

Una vez identificadas las necesidades de capacitación y transcritas en la descripción de puestos y Evaluación del Desempeño, se determinan las fechas planeadas y costos estimados de los mismos. La capacitación puede ser externa o interna de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación.

Esta debe ser solicitada por medio de un formato de solicitud de curso.

❖ Responsable.

Supervisor Directo

❖ Costo.

En Caso de Curso Interno no tiene ningún costo.

❖ Solicitud de Curso

De acuerdo a las fechas programadas para los cursos, el empleado deberá elaborar la Solicitud de Cursos para solicitar aprobaciones de su jefe inmediato y Administrador.

Nota: Esta solicitud solo aplica para empleados existentes.

❖ Responsable.

Empleado

❖ Costo.

Ninguno

Formato para documentar la Solicitud de Curso.

		SOLICITUD DE CURSO		
Tipo: Capacitacion	Nombre del Curso:		Fecha:	
Empleado solicitante:	Puesto:	Antigüedad en la Empresa:		
Motivo de Solicitud:				
Especificaciones del Curso:				
Beneficios que aportara:				
Justificación Costo/Beneficio				
Comentarios:				
APROBACION				
Supervisor Directo		Administrador		

❖ Asistencia al Curso

El empleado es responsable de asistir puntualmente al curso y de mostrar una actitud de aprendizaje, así como apegarse a los criterios de acreditación y asistencia señalados por la institución capacitadora y/o Almacenes Juan Eljuri.

❖ **Obtención y Control de Registro**

Una vez finalizado el curso, el empleado es responsable de obtener el registro que avala la capacitación y dar copia al responsable de área o supervisor directo, quien debe mantener copias de los registros de formación en un archivo del personal del departamento.

g. Evaluación de Eficacia de la Capacitación

Durante la evaluación trimestral de desempeño, empleado y jefe inmediato revisan la eficacia de la capacitación evaluando el cumplimiento de Objetivos anuales y perfil de Habilidades definidos para el puesto. Para esta evaluación se puede implementar la Evaluación del Desempeño.

Adicional a la Evaluación del desempeño se debe evaluar el curso de capacitación impartido al personal de Almacenes Juan Eljuri, para esto se presentan dos evaluaciones, que están relacionadas a medir los efectos inmediatos de la capacitación con los empleados de la empresa.

A continuación se describen los factores a evaluar en el proceso de evaluación en la capacitación:

➤ Evaluación del supervisor al empleado

Finalidad. Medir el aprendizaje de los participantes en la capacitación. Corresponde a la verificación del aprendizaje que ha tenido el empleado de Almacenes Juan Eljuri, acerca de los contenidos que fueron desarrollados por el docente en la capacitación en relación al puesto. Generalmente esta evaluación está definida como evaluaciones de proceso y/o evaluación final.

➤ Evaluación del empleado capacitado

Finalidad. Conocer la percepción que tienen los participantes en relación al desempeño del docente y al desarrollo del evento, también permite conocer las preocupaciones de los empleados en relación a los materiales, las políticas vigentes de Almacenes Juan Eljuri y otros aspectos que afectan, desde la capacitación, hasta el desarrollo de su trabajo.

Esta evaluación está referida a la valoración que se realiza fundamentalmente al desempeño de los docentes en aula y a la satisfacción de los participantes.

❖ Responsable.

Supervisor Directo

4.3 Conclusiones

En la elaboración de esta investigación, se ha estudiado a la Comunicación Interna como punto de mayor interés, utilizándola como un instrumento de éxito, ya que al llevarla a cabo de manera adecuada se puede tener una mayor efectividad en el funcionamiento de cualquier empresa y por consiguiente un beneficio, en este caso aplicado para Almacenes Juan Eljuri.

Comunicaciones.

La comunicación entre el personal es una de los factores más interesantes a investigar en una empresa, el éxito de este proceso radica en que los mensajes sean claros y los receptores estén preparados para recibirlos, la importancia que ha adquirido este proceso últimamente se debe a que los empresarios se han dado cuenta de la gran importancia que representa el personal en su organización, ya que este es un factor clave para el éxito o fracaso de los bienes o servicios ofrecidos por la misma.

Se debe de tener muy en cuenta, que el involucrar al personal con las metas y objetivos de la empresa no radica solo en dárselos a conocer, si no estimular al personal, lo que implica y obliga a comprender como piensa, mediante sus emociones y sus sentimientos, que son los que lo impulsan a hacerlo e involucrarse de verdad con la empresa.

Hay un sin fin de factores que pueden desencadenar que se efectúe un buen proceso de comunicación, por lo tanto con base a estrategias de comunicación interna se puede conseguir el efecto deseado, se debe de saber qué tipo de emoción se debe conquistar y como conseguir esto.

Para cualquier empresa es de vital importancia que el personal que labora se sienta identificado con los principios, valores y objetivos de una organización para que todos trabajen en la misma línea y de esta manera se logren objetivos que beneficien a todos.

Es por esta razón que se desarrollaron propuestas tanto en dar a conocer de manera abierta Misión, Visión y Valores, mismos que sirven para que el personal conozca los principios y valores bajo los cuales se rige la organización.

También se desarrollo un organigrama y formatos de descriptivos de puestos para que los trabajadores midan, desarrollen y desempeñen mejor sus actividades, obteniendo un mejor desempeño y sepan a quien acudir en caso de algún imprevisto o problema.

Una organización no puede funcionar si su personal no conoce desde un principio los lineamientos, valores y actividades a realizar y sobre todo si no tiene aspiraciones a un crecimiento dentro de la misma organización, es por esto que se desarrollaron cursos: de inducción para que el personal de nuevo ingreso sepa desde un principio sus labores y valores

de la empresa, a su vez, un curso de motivación para empleados existentes y de nuevo ingreso que sirva para alentarlos a explotar todas sus habilidades en beneficio personal y por consiguiente de la organización y un curso de capacitación para aquellos empleados que desean superar sus expectativas y desempeñar mejor sus labores dentro de sus áreas de trabajo por medio de la especialización en las mismas.

Este plan de acción permitirá desarrollar una mejor comunicación dentro de la organización, evitara la duplicidad de funciones, re trabajos y sobre todo creara un sentido más amplio de pertenencia del personal existente y de nuevo ingreso hacia Almacenes Juan Eljuri logrando un mejor compromiso y desempeño dentro de la organización.

4.4 Recomendaciones

El éxito de las grandes empresas se debe en gran parte a la excelente comunicación dentro de las empresas ya que esta va dirigida al capital humano. Dando a la empresa nuevas necesidades para motivar a su equipo de trabajo y así obtener la confianza y compromiso de cada uno de ellos al sentirse valorados por el trabajo desempeñado.

La comunicación interna no es tarea fácil ya que es uno de los grandes retos para las empresas definiendo en ellas el principio del éxito o llevarlas simplemente al fracaso, debido a que si no se llegaron a implementar planes estratégicos adecuados no se lograrían los objetivos esperados por las empresas.

Es por eso que se le recomienda a Almacenes Juan Eljuri aplicar estrategias establecidas en el Plan Estratégico de Cultura organizacional; ya que se encuentran enfocadas a generar un compromiso con la empresa, identificar sus oportunidades para el crecimiento del trabajador dentro de la organización para así obtener un desarrollo compartido y sobre todo hacer sentir al empleado que forma parte importante dentro de la organización por medio de motivaciones y compromisos.

Las estrategias contenidas en el Plan Estratégico de Cultura Organizacional para Almacenes Juan Eljuri fueron fundamentadas y determinadas mediante una sondeo con los empleados y un investigación

detallado dentro del ambiente empresarial en Almacenes Juan Eljuri; cuya información no solamente sirvió para darnos cuenta de lo que le hacía falta a la empresa sino de saber aprovechar recursos y oportunidades para obtener un mejor Cultura Organizacional y lograr un mejor desarrollo aplicando las estrategias de manera correcta y en el momento adecuado.

Es importante que para que toda empresa triunfe motive de manera interna con su personal el compromiso y el desempeño laboral valorando esfuerzos y apoyando un crecimiento dentro de la empresa brindando una buena y eficiente comunicación interna que le permita reflejar al exterior una excelente organización.

4.5 Bibliografía

- Brunet L. “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. 2004
- Chiavenato, I. “Administración de Recursos humanos” .Quinta edición Bogotá. 2006
- Chiavenato I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México. McGraw – Hill Interamericana de México: S.A. 2005.
- Goncalves, A. “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) 2004
- Marchant, L. “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile 2005.
- Rodríguez, D. “Diagnóstico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile. 2004
- Temes, J. L. “El cambio empresarial hacia un nuevo paradigma” Santiago de Chile 2003
- Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Hall, México. 2006

A N E X O S

Anexo 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada.

1. ¿Se siente identificado con Almacenes Juan Eljuri?
Si
NO
2. ¿Conoce la Mision y Visión de Almacenes Juan Eljuri?
Si
NO
3. ¿Conoce los valores de Almacenes Juan Eljuri?
Si
NO
4. ¿Cuando Ingresó a Almacenes Juan Eljuri, le impartieron algún curso de Inducción?
Si
NO
5. ¿Cuando Ingresó a Almacenes Juan Eljuri, le impartieron algún curso de capacitación?
Si
NO
6. ¿Durante el tiempo que lleva laborando para Almacenes Juan Eljuri, ha recibido algún curso de Motivación?
Si
NO
7. ¿Tiene identificadas las actividades de su puesto?
Si
NO
8. ¿Cree usted que realiza las actividades correspondientes a tu puesto?
Si
NO
9. ¿Tiene identificados a sus superiores y/o subordinados?
Si
NO
10. ¿En caso de algún problema en su departamento, sabe a quién acudir o dónde consultar?
Si
NO

Anexo2

Dinámica de Bienvenida

Nombre: “Integrando Profesionales con Valor”

Objetivo: Incorporar a los nuevos miembros en cada una de sus áreas, así como generar confianza con sus nuevos compañeros de trabajo

Aplicación: La dinámica constara de la presentación de los nuevos integrantes con sus colaboradores de área, entrega de equipo de oficina con el que desarrollara sus actividades, así como un recorrido por las instalaciones y demás áreas.

Anexo3

Dinámica de Intervención

Nombre: “Fantasma”

Objetivo: En esta dinámica se analizará la seguridad, confianza y miedos que presenta cada uno de los nuevos participantes, con la finalidad de conocer e integrar el equipo de trabajo.

Material:

1 Plato

1 vela

1 Venda

Aplicación: En esta dinámica se vendaran los ojos a los participantes, ya con los ojos vendados se le solicitara realizar un dibujo con el plato y el hollín que genera la vela, ya sea su rostro o un dibujo diferente, en caso de escoger realizar su rostro, deberá seguir con sus dedos las facciones de su rostro.

Análisis: Al participante que dibuje su rostro nos da a entender que es una persona confiable, y que es capaz de trabajar en equipo. Al participante que dibuje cualquier otra imagen, que no sea su rostro, significa que es una persona con ciertos miedos, y tendencia a no confiar en cualquier persona.

