

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

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

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SU AGUA DEL  
CANTÓN MONTALVO PROVINCIA DE LOS RÍOS”**

**AUTORES**

**VERDEZOTO MONAR GLADYS LISETH  
CARRASCO VERA YENNY LISETH**

**DIRECTORA DE TESIS: ECON. CARLOTA VERA MÁRQUEZ M.A.E.**

**LECTORA DE TESIS: ING. GEORGINA JÁCOME LARA**

**AÑO: 2011**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

Gladys Liseth Verdezoto Monar y Yenny Liseth Carrasco Vera; alumnas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo “UTB”, declaramos en forma libre y voluntaria que la presente investigación y elaboración de la Tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, que versa sobre: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SU AGUA DEL CANTÓN MONTALVO, PROVINCIA DE LOS RÍOS”**, así como las expresiones vertidas en la misma son de autoría de las comparecientes.

En consecuencia asumimos la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado respectivo a remitirnos a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Gladys Liseth Verdezoto Monar y

Yenny Liseth Carrasco Vera

**Autores**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser el creador del Universo y darme la oportunidad de realizar un sueño que me trace desde mi infancia.

A mi lucha, perseverancia, esfuerzo y constancia, pues sin ellas no hubiese hoy alcanzado un logro en esta hermosa trayectoria llamada vida.

A mis padres, por ser fuente de inspiración, apoyo, comprensión y amor. Sus principios, valores y ejemplo; me han enseñado a luchar por lo que quiero. Les dedico éste y todos los triunfos que me quedan por conseguir, porque me dieron la vida y son lo más grande que tengo.

Verdezoto Monar Gladys Liseth

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su amor y constancia, por su ejemplo y esfuerzo.

Porque sin ellos no estaría presentando lo que significa la culminación de la travesía como estudiante y el comienzo del camino como profesional dentro de toda mi vida...

Carrasco Vera Yenny Liseth

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS, y sus bendiciones por permitirme llegar a culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres que con sus consejos y apoyo incondicional, en todo momento me incentivaron el deseo absoluto de siempre continuar preparándome y me enseñaron que la vida nunca se termina hasta que el último aliento de la vida se extinga.

A la Universidad Técnica de Babahoyo como Centro de Educación y Saber; a sus distinguidas autoridades y catedráticos, por su labor y dedicación a la transmisión del conocimiento.

A los catedráticos asignados a la asesoría de este trabajo, Econ. Carlota Vera Márquez e Ing. Georgina Jácome, que han sido guías, críticos y preceptores para que este proyecto se haga realidad.

A todos mis profesores, compañeros y amigos, y a todos aquellos quienes sin ser mencionados, hicieron posible el desarrollo y producción de éste trabajo.

Verdezoto Monar Gladys Liseth

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme la oportunidad de realizar mi sueño de ingresar a la universidad, estudiar una carrera y realizar una tesis para optar por el título de Ingeniera Comercial.

A mis padres por ayudarme a encontrar ese camino en momentos de desesperación, por apoyarme, acompañarme y darme palabras de aliento para no desmayar.

A la Universidad Técnica de Babahoyo por enseñarme desde el primer día de clases los conocimientos que me han permitido ser un profesional de éxito y crecer tanto a nivel profesional como personal.

A mis Profesores porque cada uno de ellos con sus palabras, conocimientos y consejos, guiaban mi formación a la excelencia y hacia ser un profesional integral.

Carrasco Vera Yenny Liseth

# ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

1.1	Planteamiento del Problema	1
1.1.1	Ubicación del sector donde va a realizar la investigación	1
1.1.2	Situación Problemática	3
1.1.3	Delimitación de la Investigación	5
1.1.4	Formulación del Problema	5
1.1.5	Subpreguntas	5
1.2.	Objetivos	6
1.2.1	Objetivo General	6
1.2.2	Objetivos Específicos	6
1.3.	Justificación	7

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1	Fundamentación Científica	8
2.2	Marco Conceptual	36
2.3	Hipótesis	38
2.3.1	Hipótesis General	38
2.3.2	Hipótesis Específicas	38
2.4	Variables	39
2.4.1	Variable Dependiente	39
2.4.2	Variable Independiente	39
2.5	Operacionalización de las Variables Dependiente e Independiente	40

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Modalidad de la Investigación	41
3.2.	Tipo de Investigación	41
3.3.	Métodos, Técnicas e Instrumentos	42
3.3.1	Métodos	42
3.3.2	Técnicas	44
3.3.3	Instrumentos	44
3.4.	Población y Muestra	46
3.5.	Encuestas	47
3.6.	Entrevista	58

### **CAPÍTULO IV**

#### **MARCO PROPOSITIVO**

4.1	Título	61
4.2.	Antecedentes	61
4.3.	Justificación	62
4.4.	Desarrollo de la Propuesta	62
4.5.	Conclusiones	90
4.6.	Recomendaciones	91
4.7.	Bibliografía	93
4.8.	Linkografía	96

Anexos



## INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Partimos de la hipótesis de que un mejoramiento en el Clima Organizacional por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, ausentismos, estrés, entre otros.

El análisis respectivo para determinar las falencias existentes en la organización fue realizado a través de una encuesta a los empleados de la empresa “Su Agua” y a través de la entrevista realizada al Administrador.

El presente trabajo de investigación busca desarrollar un modelo organizacional para implementarlo en la empresa “Su Agua”, analizando

para ello las diferentes áreas de la empresa y utilizando como campo de investigación la comunicación organizacional que es el punto de partida de las relaciones que operan dentro y fuera de la organización y que son la base de un buen desarrollo administrativo, organizacional y económico.

La presente propuesta pretende ser una herramienta de gestión organizacional que facilite la toma de decisiones a la administración de la empresa “Su Agua” y que le permita incrementar la productividad laboral del personal.

En el Capítulo primero se realiza una breve descripción del sector donde se va a realizar la investigación, se plantea la situación problemática, la delimitación y formulación del problema, los objetivos generales y específicos y por último la justificación. El desarrollo del presente capítulo nos permitirá conocer que factor a desmejorado el clima organizacional de la empresa “Su Agua”.

En el Capítulo segundo se describe lo que el Clima Organizacional significa para la empresa y sus integrantes. Su relación con la percepción y las actitudes y las consecuencias que, tanto para el empleado como para la organización, devendrían de un clima laboral inadecuado. En este Capítulo, también, se tratan los conceptos de modelo de gestión y los tipos de modelos de gestión, que son pilares fundamentales para el desarrollo del presente trabajo investigativo porque constituyen la metodología necesaria para elaborar la propuesta con la que se pretende dar solución al problema objeto de estudio.

Dentro de este capítulo también encontraremos el marco conceptual las hipótesis las variables de estudio y la Operacionalización de las variables.

En el tercer Capítulo se pretende expresar de qué manera y con qué métodos se llevo a efecto la presente investigación, tomando en cuenta la modalidad de la investigación descriptiva que permitió obtener datos significativos a través de una encuesta a los empleados y una entrevista realizada al administrador de la empresa “Su Agua”.

La información obtenida se tabuló e ingresó en una base de datos para su posterior diseño de gráficos y análisis respectivo la cual nos permitió medir, describir y evaluar las diferentes actitudes, opiniones, comportamientos, y otras características que prevalecen entre los empleados de la empresa “Su Agua” respecto al clima organizacional.

En el Capítulo Cuarto se desarrollará los lineamientos claves para la ejecución del modelo de gestión organizacional que permitirá a la empresa “Su Agua” corregir todos los errores existentes en el desempeño laboral del personal y determinar a través de que estrategias la empresa mejorará el clima organizacional objeto de estudio de la presente investigación.

En las conclusiones estableceremos los aspectos claves que han desmejorado el clima organizacional de la empresa y posteriormente en las recomendaciones señalaremos los lineamientos que contribuirán a mejorar el ambiente de trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.**

La Provincia de Los Ríos se encuentra en el litoral ecuatoriano, es parte vital de la Cuenca del río Guayas, tiene una extensión de 7.150,9 km<sup>2</sup>, equivalente al 2.8% del territorio nacional. Tiene una población de 778.115 habitantes (5,3% del país).

Montalvo es un cantón de la Provincia de Los Ríos en la región costa de Ecuador, su cabecera es Montalvo y consta de una sola parroquia urbana, Sabaneta; y varios Recintos entre ellos La Esmeralda, Miraflores, Pretoria, Pisagua, Río Chico. La principal actividad económica es la agricultura y turismo.

Antiguamente fue el recinto Sabaneta, que al dictarse la Ley de División Territorial de Colombia del 25 de junio de 1824 pasó a formar parte del cantón Babahoyo, que entonces integraba la provincia del Guayas. En 1860, al crearse la Provincia de Los Ríos pasó -junto con Babahoyo- a formar parte de esa nueva jurisdicción.

En 1904 se formó un comité para lograr su parroquialización, y gracias a las gestiones realizadas por Rosendo Aguilar, Rafael Carrillo, Alfonso Sánchez, Ponciano y Miguel Flor y Antonio Rivadeneira Flor, el Gral. Eloy Alfaro firmó el decreto correspondiente, que además le dio el nombre del célebre escritor ambateño Juan Montalvo, y fue publicado en el Registro Oficial No. 122 del 4 de julio de 1906.

La parroquia creció y se desarrolló hasta adquirir importancia tanto por su comercio como por su producción agrícola, y el 18 de abril de 1984 el Plenario de las Comisiones Legislativas Permanentes expidió el decreto de su cantonización, que luego de ser sancionado por el Presidente de la República, Dr. Osvaldo Hurtado Larrea, fue publicado en el Registro Oficial No. 731 del 25 del mismo mes y año.

Posteriormente y con el propósito de evitar los problemas de la estación invernal, el Municipio trasladó la celebración al 17 de agosto, día en que se instaló el primer cabildo.

Este cantón está ubicado en la antigua «Vía Flores» que conduce de Babahoyo a Guaranda, goza de un agradable clima y está cruzado por numerosos ríos que riegan y fertilizan sus tierras haciéndolas aptas para la agricultura.

### **1.1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En años recientes, el tema del clima organizacional a adquirido una importancia cada vez mayor. Diferentes acontecimientos como la globalización a conllevado a diferentes empresas u organizaciones a otorgar mayor importancia al tema organizacional, en especial en lo que se refiere a la competencia y la mayor interactividad de las nuevas tecnologías comunicativas.

Esta situación a llevado a la necesidad de entender aquellos factores organizacionales a fondo. Los cambios en el ambiente externo de la economía afectan a las organizaciones y su entorno, en especial al laboral, si estudiamos diversas sociedades y distintos sectores encontraríamos una diversidad de problemas que conllevan al desmejoramiento del clima organizacional.

En este contexto la formulación se centra en la empresa “Su Agua”, que se encarga del tratamiento, embotellamiento y comercialización de agua purificada para consumo humano.

Durante 10 años se consolidó como una de las mejores empresas del sector entregando calidad y sostenibilidad. Hoy la gerencia de esta empresa, afirma que su empresa a perdido posicionamiento y su organización presenta síntomas de falta de pertenencia, motivación, cooperación entre los miembros y liderazgo, que terminan por afectar el clima organizacional.

“Su Agua” realizaba actividades que motivaban a sus empleados y los mantenía unidos, pero con el tiempo y con la crisis que atravesó la empresa se perdió esta costumbre.

Esta situación a llevado, que la empresa “Su Agua” trabaje en un ambiente tenso porque no hay cooperación entre las partes y con el tiempo se hace preocupante la desmejora en el comportamiento laboral de sus empleados.

Además se a visto afectada la relación de los integrantes de la empresa y la falta de motivación para lograr resultados satisfactorios. De tal manera, los factores que se deben tener en cuenta para la formulación de los problemas que afectan a la empresa “Su Agua” son todos los factores internos y externos que alteran el clima organizacional.

Un buen clima organizacional contribuye para que el trabajador encuentre formas de aumentar la productividad, y este factor no es evidente en la organización de la empresa.

La empresa “Su Agua” a experimentado una pérdida de posicionamiento en el mercado. Por tal motivo, su clima organizacional presenta una perturbación. Este aspecto se refleja a través del análisis organizacional de la empresa, que nos indica por medio del diagnóstico el estado del clima organizacional de la misma. A pesar del crecimiento del sector, que es donde se encuentra su segmento de mercado, se podría suponer que debería aumentar la demanda de su producto, pero este no ha sido el caso de la empresa “Su Agua”.

Por este motivo, se sostiene que la organización debe ser objeto de un estudio enfocado en el clima organizacional que permita encontrar las falencias en su estructura y sobre todo en el tema organizacional. Si no se interviene ante esta situación, es evidente que el clima organizacional seguirá desmejorando y con esto la satisfacción laboral, que puede en últimas llevar a un detrimento del capital de la empresa o al cierre de la misma.

### **1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación se encuentra inmersa en el campo del Comportamiento Organizacional en el área de Clima Organizacional, en este aspecto la investigación se centrará en la empresa “Su Agua” del Cantón Montalvo, Provincia de los Ríos.

### **1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar un modelo de gestión del clima organizacional de la empresa “Su Agua” para desarrollar un plan de acción organizacional?

### **1.1.5 SUBPREGUNTAS**

¿Cómo medir el tipo y grado de Clima Organizacional presente en los empleados de la empresa “Su Agua”?

¿Cómo medir la percepción que tienen los empleados del Clima organizacional en la empresa “Su Agua”?

¿Cómo identificar y describir la relación existente entre el grado de Compromiso Organizacional y el clima organizacional percibido por los empleados de la organización?



## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión del clima organizacional a la empresa “Su Agua” que le permita desarrollar un plan de acción organizacional.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar el marco teórico de las variables de estudio de la empresa “Su Agua” con el fin de detectar posibles fallas en el mismo.
- Determinar los factores que han desmejorado el clima organizacional de la empresa “Su Agua”.
- Elaborar un plan de acción que permita determinar las estrategias necesarias para mejorar el clima organizacional de la empresa “Su Agua”.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Desde el punto de vista teórico, el presente estudio permite exponer los conceptos relacionados con Clima Organizacional, y la importancia que este tiene dentro de la empresa.

De la misma forma, se busca demostrar la insuficiente orientación y capacitación a los empleados, y porqué es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados.

Igualmente, evaluar cómo se desarrolla el clima organizacional a través de los factores comunicación y capacitación, además, de determinar qué tanto conocen los empleados de la empresa.

A nivel práctico, ésta investigación pretende ser una herramienta que facilite la toma de decisiones de la empresa “Su Agua” y ser un canal de comunicación que ofrezca alternativas que beneficien tanto a los empleados como a la organización, logrando de esta forma un mayor compromiso con el Clima Organizacional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización que influyen en la conducta de los mismos.<sup>1</sup>

El concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

---

<sup>1</sup>SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. Onceava Edición. México: Thomson Editores, 2005. 675 p.

- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima laboral de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Un buen clima organizacional se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima organizacional destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

El deterioro del clima organizacional lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.<sup>2</sup>

### **IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día, gracias a él se a podido conocer la influencia que éste tiene para el

---

<sup>2</sup>MUNCH, Lourdes; “Administración y Estilos de Gestión”, Ed. Trillas, México, 2005.

desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial.

Es por eso que toda empresa que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y al público en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización.<sup>3</sup>

## **Tipos de Clima Organizacional**

### **1) Clima de Tipo Autoritario**

**1.1. Autoritarismo explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas.

Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los

---

<sup>3</sup> GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. 2006.

intereses de la organización formal.

**1.2. Autoritarismo Paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

## **2) Clima de Tipo Participativo**

**2.1. Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

**2.2. Participación en grupo:** existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste

sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.<sup>4</sup>

## **MODELO DE GESTIÓN**

Un modelo de gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por lo general, la mayoría de los modelos de gestión empresarial trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas han elevado a un nivel más alto la eficacia con la cual los recursos humanos en una empresa trabajan, posicionándolos en un lugar fundamental para que la empresa puede lograr cada uno de los objetivos planteados.

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante

---

<sup>4</sup> GONZÁLEZ Y BELLINO. "Modelo de Gestión de Recursos Humanos". Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas. 2005.

destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente.<sup>5</sup>

## **TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN**

### **MODELO DE GESTIÓN DE HARPER Y LYNCH**

Suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral.

Con estos elementos, es probable que se logre una optimización en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que verifique la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada.

Una de las características principales de este modelo de gestión es que el mismo posee cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ALFREDO FERRARO Eduardo, Administración de los Recursos Humanos, 1a edición, Ediciones Valleta, Buenos Aires – Argentina, 2001.

<sup>6</sup> Harper y Lynch: Estrategia Empresarial, Ed. El ateneo, Buenos Aires, 1992.



## **MODELO DE GESTIÓN DE WERTHER Y DAVIS**

En este modelo se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

Este modelo está conformado por los siguientes elementos:

**I. Fundamentos y desafíos:** La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

**II. Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de Recursos Humanos que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

**III. Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

**IV. Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser

protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

**V. Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

**VI. Relaciones con el Sindicato:** Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los Recursos Humanos.

**VII. Perspectiva general de la administración de personal:** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de Recursos Humanos vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos.

Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.<sup>7</sup>

**MODELO DE GESTIÓN DESARROLLADO POR EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE PROBLEMAS DE LA ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LAS CALIFICACIONES PROFESIONALES DE DONOSTÍA-SAN SEBASTIÁN, ESPAÑA (CIDEA).**

Éste plantea que las políticas y objetivos de Recursos Humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información y control, Desarrollo y comunicación.

**Planificación:** Es la función de la administración que determina la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización. La planificación es un proceso mediante el cual determinamos hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, qué pasos deben seguirse y en cuánto tiempo.

La planificación comprende varios conceptos pero sobretodo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la definición de directrices como en la toma de decisiones.

**Organización:** Es la estructuración de las relaciones que deben existir

---

<sup>7</sup>DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. México: Mc Graw Hill, 2003. 622 p.

entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**Selección:** El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

**Formación:** Cuando hablamos de formación de personal en primer plano es educar al trabajador o empleado, para que de esta manera pueda cumplir, ejecutar y por qué no realizar un poco más del trabajo requerido en el área laboral ya sea que fuese nuevo en el empleo, o antiguo, para mejorar algunas dificultades y ser más eficiente en sus labores cotidianas.

Lo ideal de una empresa sería que formará y capacitará desde el empleado, líderes, clientes y hasta sus proveedores para así de esta manera poder optimizar tiempos y ahorrar costos de producción.

**Evaluación:** Es el momento en el cual se realiza la práctica de lo aprendido en la formación, donde se da el momento de transferencia del aprendizaje.

**Retribución:** Conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización.

**Relaciones laborales:** Son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona

física como una persona jurídica.

**Información y control:** El control es la función administrativa que se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

**Desarrollo:** Es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos.

El desarrollo también es considerado como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización.

**Comunicación:** Es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los Recursos Humanos de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo,

sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados.

Este constituye un modelo funcional que muestra a la Gestión de Recursos Humanos en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de Recursos Humanos. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los Recursos Humanos ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.<sup>8</sup>

### **MODELO DE GESTIÓN DE IDALBERTO CHIAVENATO**

La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

---

<sup>8</sup>ROBBINS-COULTER, Administración, “Un empresario Competitivo”, Segunda Edición,2009.

- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de Control de Recursos Humanos, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de Recursos Humanos y la auditoría de Recursos Humanos.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

En este modelo se plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Recursos Humanos, éste es sin dudas uno de sus principales aportes.<sup>9</sup>

## **MODELO DE GESTIÓN DE BESSEYRE**

Por su parte plantea un modelo de gestión estratégica de los Recursos Humanos al mostrar un procedimiento general donde la función de Recursos Humanos es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por

---

<sup>9</sup>CHIAVENATO, Idalberto: “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Colombia, 2002

supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

**a. Adquirirlas:** comprende las fases siguientes:

- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
- Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.

**b. Estimularlas:** Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

**c. Desarrollarlas:** Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de Gestión de Recursos Humanos pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de Recursos Humanos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Besseyre des Horts, Charles-Henri: Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid.



## **MODELO DE GESTIÓN DE ARNOL HAX**

Hax plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los Recursos Humanos del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de Gestión de Recursos Humanos, centrado en el planeamiento y desarrollo.

- a. Componentes de planeamiento general en la organización.
- b. Componentes que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
- c. Componentes que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
- d. Componentes que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.
- e. Componentes encargados de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
- f. Componentes que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otro disponible para llenarlo.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la

importancia que le confieren al planeamiento y desarrollo de los Recursos Humanos como vía para aumentar la eficacia organizacional.

La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de Recursos Humanos tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y rendimiento de la organización. Según el autor una conducción estratégica eficaz requiere una conducción eficaz de los Recursos Humanos.<sup>11</sup>

## **MODELO DE GESTIÓN DE BEER**

Plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de Recursos Humanos, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces).

Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de Recursos Humanos.

A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

- a. Factores de situación:** Características de la fuerza de Trabajo; Estrategia empresarial; Filosofía de la dirección; Mercado de trabajo; Tecnología; Leyes y valores de la sociedad.

---

<sup>11</sup>Hax, A: Estrategia empresarial, Ed. Tiempos Buenos, 1992.

- b. Grupos de interés:** Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.
  
- c. Políticas de Recursos Humanos:** Las políticas de Recursos Humanos establecidas en este modelo son: Influencia de los empleados; Flujo de Recursos Humanos; Sistemas de trabajo; Sistemas de recompensa.
  
- d. Resultados:** Los resultados de la Gestión de Recursos Humanos se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la Sociedad (Clientes, Proveedores, etc.), asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la Gestión de Recursos Humanos en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de Recursos Humanos. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de Recursos Humanos en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. "Administración"VI Edición. México: 2000.

## **PLAN DE ACCIÓN ORGANIZACIONAL**

Son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las tareas específicas.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma.

Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción organizacional propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo;

también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

### **IMPORTANCIA DEL PLAN DE ACCIÓN ORGANIZACIONAL**

El plan de acción organizacional está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos que se requieren.

En el desarrollo de un plan de acción, los participantes siempre se involucran en la obtención de datos sobre ellos mismos y su organización, buscando así resolver esos problemas que no los deja salir adelante hacia los constantes cambios que se pueden presentar en una organización.

Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización.

## TIPOS DE PLANES DE ACCIÓN

### **Según su amplitud:**

#### **a. Estratégicos:**

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

#### **b. Directivos:**

Los planes pueden ser considerados específicos cuando no admiten ninguna interpretación y deben realizarse tal como han sido definidos.

Los planes direccionales, por el contrario, marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo.

### **Según el nivel en que se formulan:**

#### **a. Corporativos:**

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales. Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables. Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.

Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar, controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

**b. Operativos:**

Constituyen el apoyo necesario de los planes estratégicos porque atienden su aplicación a corto plazo. Se orientan a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación. Un plan operativo es disminuir 10% la rotación del personal poniendo en marcha programas de capacitación, implementación de sistemas de incentivos y otorgamiento de prestaciones.

**c. Funcionales:**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y

abarcan un área de actividad específica.

### **Según el período:**

Los diferentes planes se pueden ejecutar apropiadamente en los siguientes períodos:

#### **a. Planes a corto plazo:**

Se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año. Incluye el uso de pronósticos trimestrales de ventas suministrados por mercadotecnia.

#### **b. Planes a mediano plazo:**

Es un subconjunto de la planificación a largo plazo. Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años). Los estados financieros pro forma en este período son más detallados que aquellos para la planificación a largo plazo.

En definitiva se refinan los planes estratégicos a largo plazo de la organización al desarrollar planes financieros más específicos. El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a corto plazo.

Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo.



### **c. Planes a largo plazo:**

Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Una característica distintiva de este tipo de planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

Se concentra en la extrapolación de datos recopilados de fuentes externas e internas para proyectar la información relacionada con la comercialización, distribución técnica y de instalaciones, financiera, de recursos humanos y otros aspectos. Comienza con un entendimiento realista de los mercados, productos, plantas, almacenes, márgenes, utilidades, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, disponibilidad de capital, capacidades de ingeniería y habilidades y capacidades del personal.

### **Según su contenido**

#### **a. Visión-Misión:**

La visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, con ojos de imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Una visión estratégica, permite cumplir dos funciones vitales;

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio rector de la planificación estratégica.

- Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (misión) de la institución.

La misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad.

**b. Metas-Objetivos:**

Son los fines o las metas que se pretende lograr y hacia los cuáles se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, el personal.

Un departamento puede tener sus propios objetivos, siendo diferentes a los que constituyen el plan básico de la empresa, pero no por ello dejan de contribuir al alcance de los de la organización.

**c. Estrategias-Tácticas:**

Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

**d. Programas-Proyectos:**

Los Programas son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deben

llevarse a cabo. Los proyectos tienen objetivos delimitados por el tiempo. Tienen un principio, pero deben tener una fase de conclusión.

**e. Políticas:**

Son planes en la medida en que constituyen reglas o normas que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes se tenga a cargo. Es en este punto donde los administradores deben ser sagaces para que los subordinados no acepten como políticas una serie de pequeñas decisiones que no se tomarán con este objetivo.

Usualmente las políticas se apoyan y precisan los objetivos y cobijan a la empresa en su conjunto. Las políticas generales de la empresa son tomadas por el consejo de administración, en las cuáles se basarán las políticas de los departamentos. Todas estas delimitan un área o marco dentro del cual se debe decidir asegurando que las decisiones sean sólidas y contribuyan al alcance los objetivos.

**f. Reglas-Normas:**

Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo.

Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas. La regla puede o no formar parte de un procedimiento. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tiene que llevar a cabo, o que no se tiene que llevar a cabo cierta acción.

Es necesario asegurarse de distinguir entre reglas y políticas. El

propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al señalar áreas en las que los gerentes pueden usar su discreción. Las reglas, aunque también son guías, no permiten flexibilidad en su aplicación.

**g. Procedimientos:**

Son planes porque establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras, es decir, son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Sirven como guías de acción más que de pensamiento pues señalan cómo deben hacerse ciertas actividades. Usualmente los procedimientos corresponden a planes operacionales y se representan a través de flujogramas.

**h. Presupuestos:**

Constituye un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado período de tiempo. Estos presupuestos pueden estar expresados en términos financieros o en horas-hombre, horas-maquina, entre otros. Puede estar relacionado a un presupuesto de gasto, de inversión, de operaciones o de caja. Aunque el presupuesto es una herramienta de control, no sirve como una medida fiel de éste, si antes no se ha reflejado los planes.

Los presupuestos pueden ser planes estratégicos si cubren la totalidad de la empresa y un largo período de tiempo; pueden ser planes tácticos cuando cobijan una unidad o departamento a mediano plazo y pueden ser planes operacionales. Si su dimensión es local y de corto plazo.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2004.

## **DESARROLLO INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL**

El campo del Desarrollo organizativo trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas.

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante.

De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El Desarrollo Organizacional se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para

obtener el éxito de organización.

Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el Desarrollo Organizacional en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el Desarrollo Organizacional), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>DONNELLY GIBSON, Ivancevich "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición, 1997.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

En la investigación se tendrán en cuenta diferentes conceptos, los cuales serán vitales para la solución del problema planteado, por esto es necesario definir el significado de los conceptos más utilizados en el desarrollo del proyecto.

**Barreras organizacionales.** Son aquellas que surgen debido a la estructura organizacional, la cual determina los canales de comunicación que se pueden utilizar dentro de la empresa, ya sean formales e informales.

**Cambio organizacional:** Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

**Comunicación.**-Es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

**Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

**Estándares.** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

**Estructura.** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas,

procedimientos, trámites, normas, obstáculos y diferentes limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su labor.

**Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

**Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

**Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Responsabilidad.** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su participación en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

**Valores:** Identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la misma como deben actuar.



## **2.3 HIPÓTESIS**

### **2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Proponiendo un modelo de gestión del clima organizacional de la empresa “Su Agua” se permitirá desarrollar un plan de acción organizacional.

### **2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

- Fundamentado el marco teórico de las variables de estudio de la empresa “Su Agua” se detectarán posibles fallas en el mismo.
- Determinados los factores que han desmejorado el clima organizacional de la empresa “Su Agua” se planteará un plan de acción organizacional.
- Elaborado el plan de acción se determinará las estrategias necesarias para mejorar el clima organizacional de la empresa “Su Agua”.

## **2.4. VARIABLES DE ESTUDIO.**

### **2.4.1. Variable Dependiente**

**Plan de Acción-** Son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

### **2.4.2. Variable Independiente**

**Modelo de Gestión.-** Representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

## 2.5. Operacionalización de las Variables Dependiente e Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	MAGNITUD	INDICADOR	INSTRUMENTO
<p><b>GENERAL</b></p> <p>Proponiendo un modelo de gestión del clima organizacional de la empresa "Su Agua" se permitirá desarrollar un plan de acción organizacional.</p>	Modelo de Gestión	Representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma	Modelos conceptuales Gestión empresarial	Teorías relacionadas al objeto de estudio.  Desarrollo institucional de la empresa	Investigación de campo realizada en la empresa  Guía de observación
<p><b>ESPECIFICA</b></p> <p>Fundamentado el marco teórico de las variables de estudio de la empresa "Su Agua" se detectaran posibles fallas en el mismo.</p>	Componentes del Clima Organizacional	Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.	Relaciones Interpersonales  Comunicación	Conflictos laborales	<p><b>ENCUESTA</b></p> <p>¿Cuál de los siguientes componentes del clima organizacional considera usted que tiene falencias actualmente en la empresa "Su Agua"?</p> <p><b>Relaciones Interpersonales</b>____</p> <p><b>Comunicación</b>____</p>
<p>Determinados los factores que han desmejorado el clima organizacional de la empresa "Su Agua" se planteará un plan de acción organizacional.</p>	Factores que han desmejorado el Clima Organizacional	Factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.	Apropiado  Inapropiado	Percepciones de los Empleados	<p><b>ENCUESTA</b></p> <p>¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la empresa Su Agua?</p> <p><b>Apropiado</b>____</p> <p><b>Inapropiado</b>____</p>
<p>Elaborado el plan de acción se determinará las estrategias necesarias para mejorar el clima organizacional de la empresa "Su Agua".</p>	Plan de Acción	Son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.	Factibles  No factibles	Cumplimiento de objetivos organizacionales	<p><b>ENCUESTA</b></p> <p>¿Cómo considera usted las estrategias aplicadas dentro de la empresa "Su Agua"?</p> <p><b>Factibles</b>____</p> <p><b>No Factibles</b>____</p>

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Se realizó una investigación descriptiva que permitió clasificar y ordenar estadísticamente los datos conseguidos y facilitarnos la interpretación y aplicación de los resultados obtenidos en el Plan de Acción Organizacional que se implementará en la empresa “Su Agua” del Cantón Montalvo, Provincia de Los Ríos.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La línea de investigación del presente estudio corresponde al Área de las Pequeñas y Medianas Empresas, al cual le pertenece la sub-línea de Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas.

Los tipos de investigación que se utilizó para la recolección de información en la empresa “Su Agua” son los siguientes: La Investigación de Campo y la Investigación Documental.

La investigación de campo es un tipo de investigación directa que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio; la utilización de esta técnica nos permitió realizar estudios en las instalaciones de la empresa “Su Agua” a través de las cuales constatamos personalmente el mal ambiente laboral que existe.

Además se empleó la investigación bibliográfica este es un subtipo de la Investigación documental, que como su nombre lo indica, se apoya en fuentes de carácter documental; a través de la cual se pudo recurrir a las obras de distintos tratadistas y de esta manera se seleccionó la teoría organizacional acorde a los parámetros de la presente investigación.

### 3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.3.1 MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación en la empresa “Su Agua” se utilizó los siguientes métodos de investigación:

**Método Científico.-** Consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del científico.

La aplicación del presente método en la investigación realizada a la empresa “Su Agua” nos permitió conocer las teorías relacionadas a los modelos de gestión organizacionales que contribuyó al desarrollo de la presente investigación.

**Método Inductivo.-** Es aquel que establece proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares, su aplicación permite establecer conclusiones generales derivadas precisamente de la observación sistemática y periódica de los hechos reales que ocurren en torno al fenómeno en cuestión.

El presente método nos permitió interactuar de manera directa con todo el personal de la empresa “Su Agua” al momento de realizar la encuesta para evaluar el estado del clima organizacional existente en la misma y

así conocer de cerca sus opiniones acerca del inadecuado ambiente laboral que existe al interior de la empresa.

**Método Analítico:** Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en qué para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

La aplicación de este método investigativo se efectuó a través de las encuestas realizadas al personal y de la entrevista realizada al administrador de la empresa "Su Agua"; mediante el cual se pudo determinar de qué manera afecta el desempeño laboral del personal al desarrollo institucional de la empresa.

**Método Deductivo.-** El razonamiento deductivo consiste en hallar un principio desconocido de un hecho conocido, además permite descubrir la consecuencia conocida de un principio conocido.

A través del Método Deductivo se pudo determinar con exactitud que los factores internos son los que han desmejorado el clima organizacional, debido a que en la empresa no se realizan programas de integración, motivación capacitación lo cual a provocado que el ambiente laboral que se percibe al interior de la empresa sea tenso y no proporcione las condiciones necesarias para el buen desempeño laboral del personal.

**Método Sintético:** Implica la síntesis (del griego synthesis, que significa reunión), esto es, unión de elementos para formar un todo.

El juicio analítico implica la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes.

Este método nos permitió determinar que el mal clima organizacional existente en la empresa “Su Agua” afecta de manera global a toda la organización, porque para que una empresa se desarrolle eficientemente depende del esfuerzo conjunto de todos sus miembros.

### **3.3.2 TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizó para la recolección de información en la empresa “Su Agua” son las siguientes:

**ENCUESTA.-** Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

La encuesta realizada a los empleados de la empresa “Su Agua” constó de diez preguntas cerradas de fácil comprensión las cuales fueron analizadas e interpretadas con sus respectivos gráficos permitiéndonos de esta manera conocer directamente la opinión de los empleados sobre el clima organizacional de la empresa.

**ENTREVISTA.-** Es un encuentro verbal, de carácter interactivo, entre dos personas, y cuyo objetivo es el acceso a las perspectivas del entrevistado entorno a algún tema seleccionado por el entrevistador.

Para conocer la opinión de la administración de la empresa “Su Agua” sobre el clima organizacional se realizó una entrevista de formato abierto constituida por siete preguntas.

### **3.3.3 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos de investigación utilizados en la presente investigación

son los siguientes:

**Guía de Observación.-** Es un instrumento que orienta su atención en lo que interesa que observe el investigador y constituyó un referente para anotar información relevante de las diversas visitas realizadas a las instalaciones de la empresa “Su Agua” como por ejemplo: Los antecedentes de la empresa, los datos personales de la administradora y las diferentes ocupaciones que realiza el personal.

**Guía de Entrevista.-** Es una herramienta de carácter funcional tanto para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección de personal; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información

En el estudio realizado en la empresa “Su Agua” la guía de entrevista nos permitió obtener información de la administradora de la organización; la cual contribuyó en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración del plan de acción que se empleará para mejorar el clima organizacional de la empresa.

**Cuestionario.-** Es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación.

El cuestionario aplicado en la investigación realizada a los empleados de la empresa “Su Agua” constó de diez preguntas cerradas, el análisis respectivo de la información obtenida permitió conocer la percepción del personal de la empresa en relación al ambiente laboral de la misma.



### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se trata de una muestra no probabilística por cuanto no se depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con la investigación, tales como las decisiones y los criterios que de entrada los autores toman para la recolección de información.

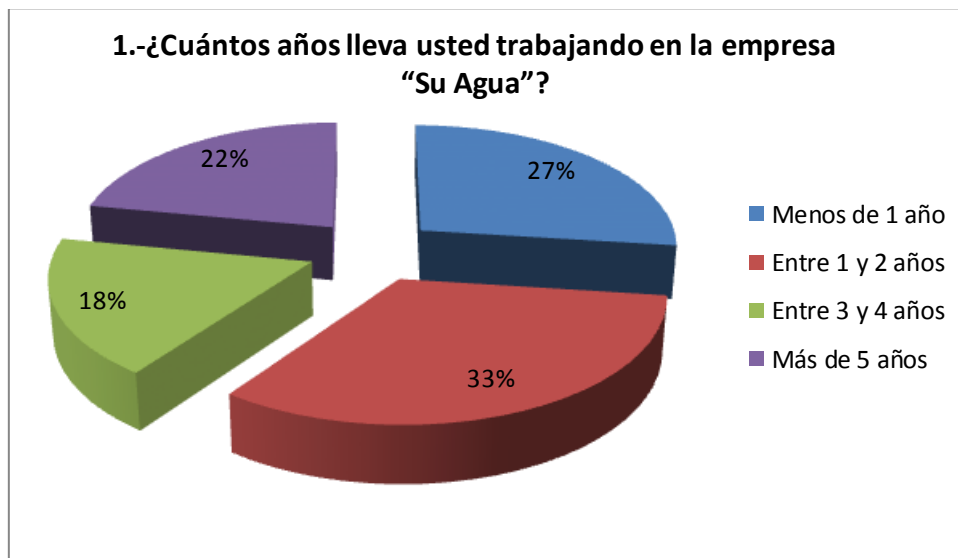
Para el tamaño de la muestra no se utilizaron los criterios de muestreo, pues dado el tamaño de la población no se justifica dicho muestreo y se aplicaron los instrumentos de recolección de la información a toda la población y dependencias de la empresa. Es decir a las 46 personas que laboran en “Su Agua”.

<b>CARGO</b>	<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>
Administrador	1
Contador	1
Cajeras	2
Vendedores	20
Personal de Producción	22
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

### 3.5 ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “SU AGUA”

#### 1.- ¿Cuántos años lleva usted trabajando en la empresa “Su Agua”?

Detalle	Frecuencia	%
Menos de 1 año	12	27%
Entre 1 y 2 años	15	33%
Entre 3 y 4 años	8	18%
Más de 5 años	10	22%
Total	<b>45</b>	<b>100%</b>

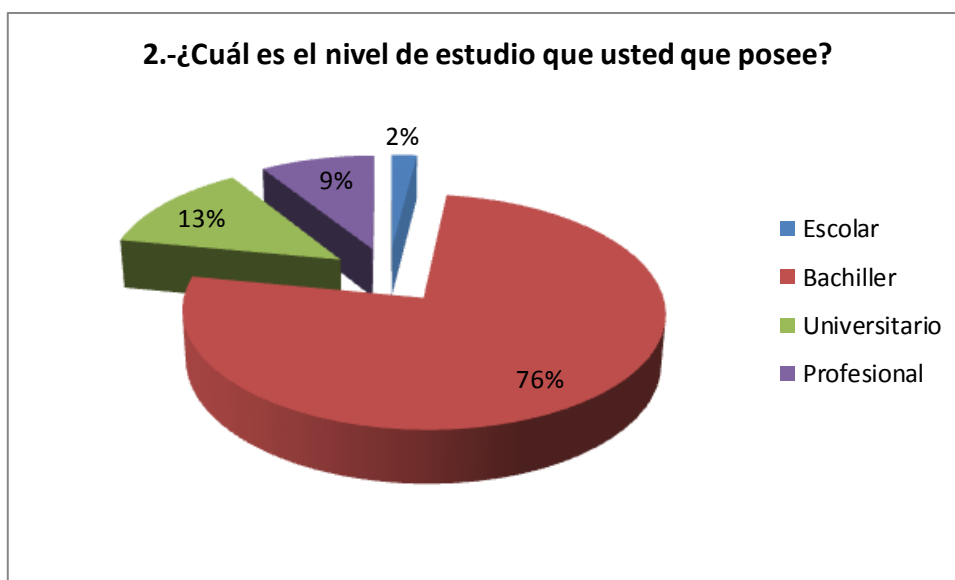


#### **Análisis:**

El 33% de los empleados de la empresa “Su Agua” lleva trabajando en ella entre uno y dos años, el 27% trabaja menos de un año, el 22% del personal de la empresa trabaja más de cinco años y el 18% trabaja entre tres y cuatro años.

## 2.- ¿Cuál es el nivel de estudio que usted que posee?

Detalle	Frecuencia	%
Escolar	1	2%
Bachiller	34	76%
Universitario	6	13%
Profesional	4	9%
Total	<b>45</b>	<b>100%</b>

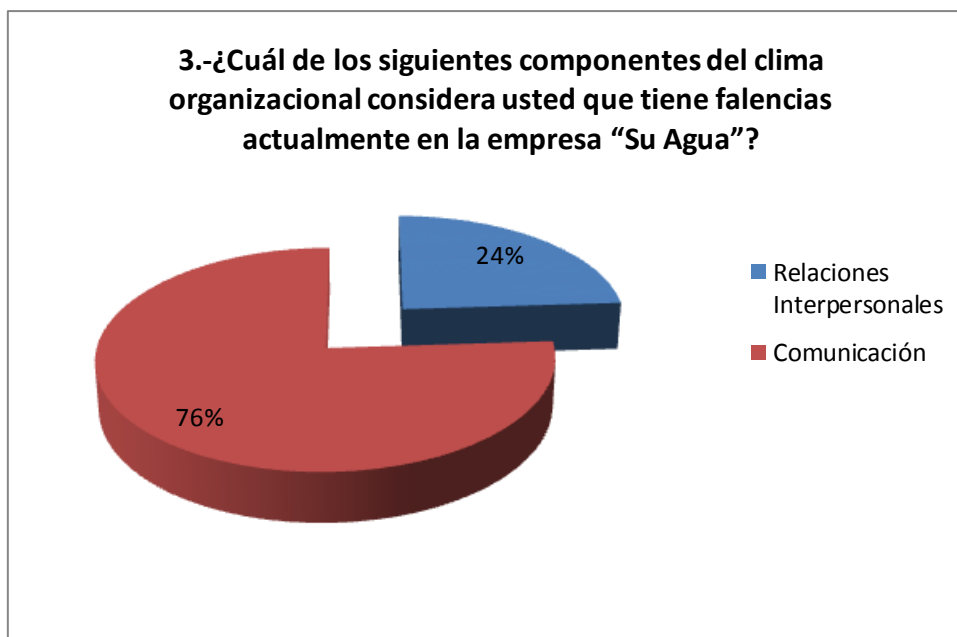


### Análisis:

El 76% de los trabajadores de la empresa “Su Agua” son bachilleres, un 13% están siguiendo o siguieron estudios universitarios, un 9% son profesionales y tan solo un 2% solo tienen estudios escolares.

**3.- ¿Cuál de los siguientes componentes del clima organizacional considera usted que tiene falencias actualmente en la empresa “Su Agua”?**

Detalle	Frecuencia	%
Relaciones Interpersonales	11	24%
Comunicación	34	76%
Total	<b>45</b>	<b>100%</b>

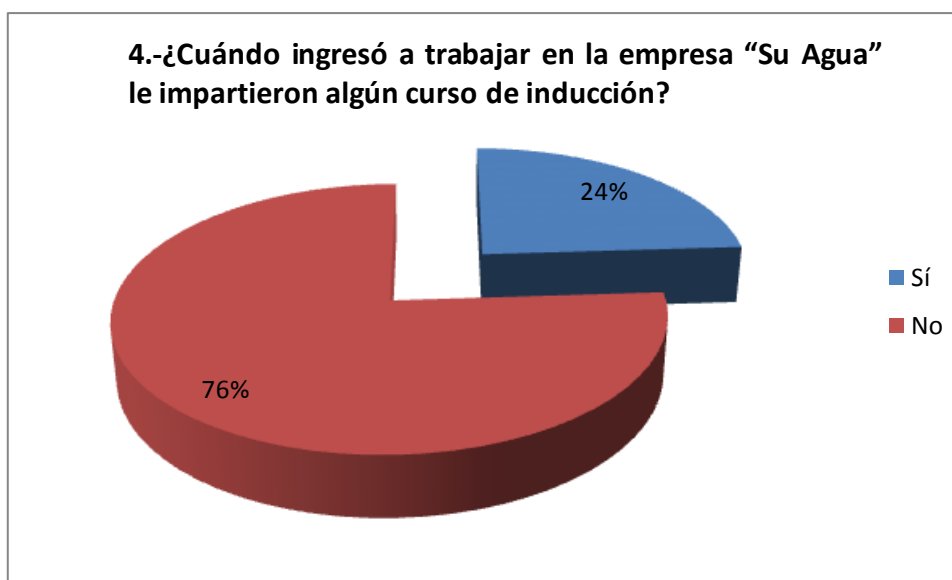


**Análisis:**

De acuerdo al estudio realizado a los empleados de la empresa “Su Agua” el 76% de los trabajadores consideran que la comunicación es el componente del clima laboral que tiene falencias, mientras que un 24% opina que son las relaciones laborales.

4.- ¿Cuándo ingresó a trabajar en la empresa “Su Agua” le impartieron algún curso de inducción?

Detalle	Frecuencia	%
Si	11	24%
No	34	76%
Total	45	100%

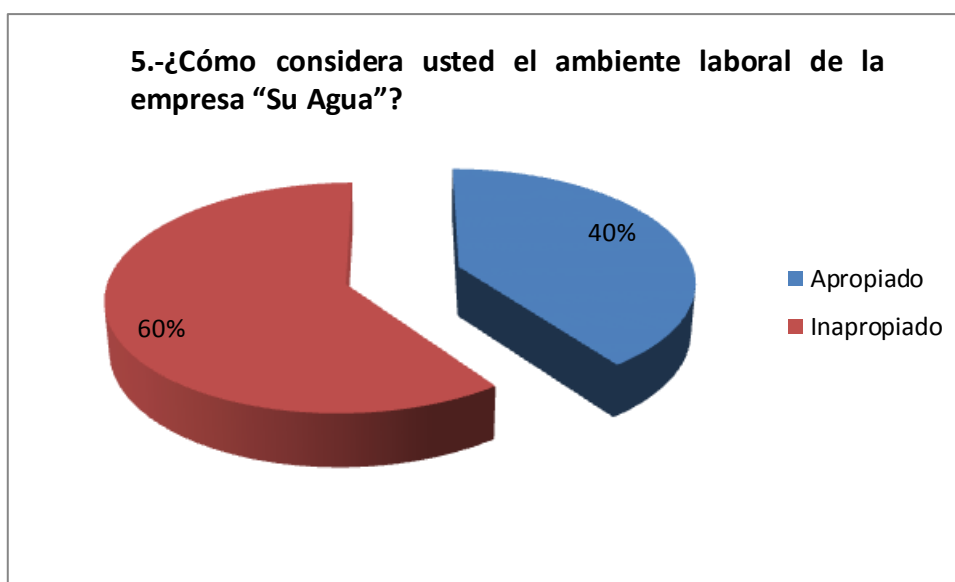


**Análisis:**

El 76% de los trabajadores no recibieron cursos de inducción al ingresar a trabajar, mientras que un 24% si recibió cursos de inducción al inicio de sus actividades en la empresa “Su Agua”.

**5.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la empresa “Su Agua”?**

Detalle	Frecuencia	%
Apropiado	18	40%
Inapropiado	27	60%
Total	<b>45</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

El 60% de los trabajadores consideran que el ambiente laboral en la empresa “Su Agua” es inapropiado, mientras que un 40% cree que el ambiente laboral que posee la empresa si es el adecuado para el desarrollo de sus funciones.

6.- ¿Durante el tiempo que lleva trabajando en la empresa “Su Agua” ha recibido algún curso de motivación?

Detalle	Frecuencia	%
Si	8	18%
No	37	82%
Total	45	100%

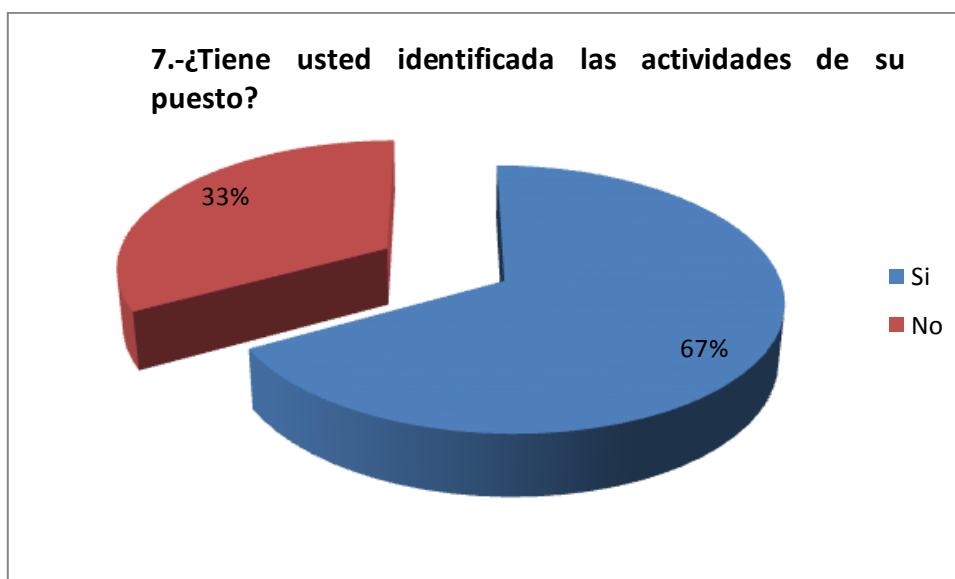


**Análisis:**

El 82% de los trabajadores opinan que no han recibido capacitaciones durante su tiempo de trabajo, mientras que un 18% manifestaron que si han recibido capacitación durante su tiempo de trabajo.

### 7.- ¿Tiene usted identificadas las actividades de su puesto?

Detalle	Frecuencia	%
Si	30	67%
No	15	33%
Total	45	100%



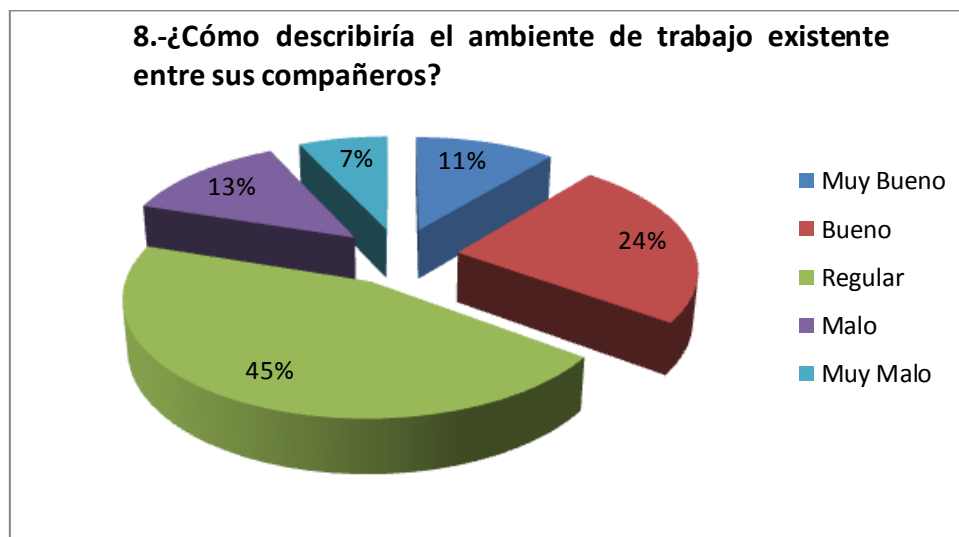
#### Análisis:

El 67% de los trabajadores opina que si tiene identificadas sus actividades, mientras que un 33% opina que no tiene aun identificadas sus actividades especialmente los que tienen poco tiempo de trabajo en la empresa.



**8.- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo existente entre sus compañeros?**

Detalle	Frecuencia	%
Muy Bueno	5	11%
Bueno	11	24%
Regular	20	45%
Malo	6	13%
Muy Malo	3	7%
Total	<b>45</b>	<b>100%</b>

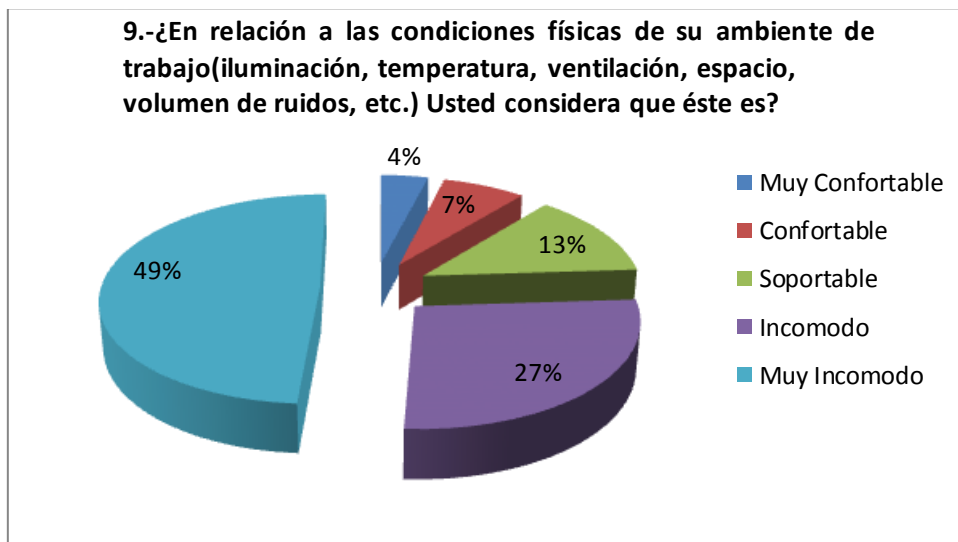


**Análisis:**

El 45% de los trabajadores opinan que el clima de trabajo existente en la empresa “Su Agua” es regular, un 24% manifiesta que es bueno, el 13% opina que el clima de trabajo es malo y un 7% manifiesta que es muy malo. Del análisis de esta pregunta se pudo determinar que el 11% de los trabajadores considera que el ambiente de trabajo existente entre los empleados es bueno lo que significa que el ambiente laboral de la empresa “Su Agua” presenta falencias considerables.

**9.-¿En relación a las condiciones físicas de su ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) Usted considera que éste es?**

Detalle	Frecuencia	%
Muy Confortable	2	4%
Confortable	3	7%
Soportable	6	13%
Incomodo	12	27%
Muy Incomodo	22	49%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

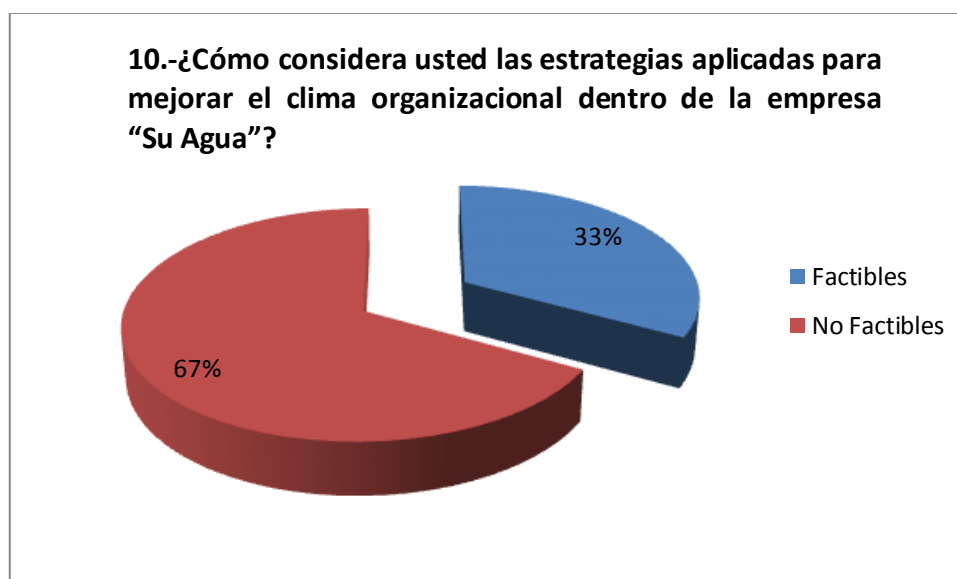


**Análisis:**

El 49% de los trabajadores de la empresa “Su Agua” considera que las condiciones físicas del ambiente de trabajo son muy incómodas, un 27% manifiesta que es incómodo, un 13% manifiesta que el ambiente de trabajo es soportable y el 11% restante considera que va desde confortable hasta muy confortable.

**10.- ¿Cómo considera usted las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa “Su Agua”?**

Detalle	Frecuencia	%
Factibles	15	33%
No Factibles	30	67%
Total	<b>45</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 67% de los empleados consideran que las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional en la empresa “Su Agua” no son factibles, mientras que el 33% considera que estas si son factibles.

## **CONCLUSIÓN GENERAL DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “SU AGUA”**

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Su Agua” se determinó que la comunicación existente en la empresa presenta grandes debilidades, debido a que los empleados consideran que el ambiente laboral de la empresa es inapropiado ya que no presta las condiciones necesarias para brindar la comodidad y seguridad que el personal requiere.

Además en el presente estudio determinamos que en la empresa no se realizan programas de integración debido a que las estrategias aplicadas para mejorar el ambiente laboral de la empresa no son factibles.

Es por ello que se verifica la necesidad de la implementación de un plan de acción organizacional que permita corregir las falencias existentes en el clima organizacional de la empresa “Su Agua”.

### **3.6 ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA “SU AGUA”**

**1.- ¿Considera qué la comunicación existente entre usted y sus empleados es eficiente?**

Consideró que no existe una buena comunicación entre los miembros de la empresa debido a que cada uno se dedica solamente al desempeño de sus labores y cuando tiene que comunicarse conmigo es estrictamente en temas relacionados al trabajo.

**2.-¿Considera usted las opiniones de sus empleados al momento de tomar decisiones en la empresa?**

No, las decisiones de la empresa las tomamos yo como administradora y los jefes de cada departamento.

**3.-¿Cree usted qué mantener una buena comunicación entre sus empleados ayuda a mejorar el ambiente laboral de la empresa?**

Consideró que una buena comunicación mejoraría todos los aspectos de la empresa, las relaciones laborales y el desempeño de los trabajadores.

**4.-¿Con qué frecuencia se realizan procesos de capacitación a los empleados?**

Hace más de dos años que la empresa no realiza procesos de capacitación debido a que la mayoría de los empleados se muestran reacios a realizar estas actividades.

**5.-¿Realiza usted alguna actividad de motivación en la empresa para que los empleados laboren eficazmente?**

No, como manifesté anteriormente no mantenemos una buena comunicación, razón por la cual no se a podido realizar procesos motivacionales.

**6.-¿Cómo considera usted el ambiente laboral existente en la empresa?**

En la empresa se percibe un ambiente laboral de perturbación. Pues solo los jefes de cada departamento son los que se relacionan conmigo, en cuanto al ambiente físico ni mi oficina ni las instalaciones de la empresa son adecuadas para el desarrollo de nuestras funciones.

**7.-¿Cree usted necesaria la implementación de un plan de acción organizacional que permita mejorar el clima organizacional de la empresa?**

Sí considero que la aplicación de estrategias de motivación capacitación y comunicación contribuirían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

## **CONCLUSIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA “SU AGUA”**

Mediante la entrevista realizada a la administradora de la empresa “Su Agua” se pudo verificar que tanto ella como los demás miembros del personal coinciden en que en la organización no existe un adecuado proceso de comunicación, lo cual no les permite intercambiar opiniones y sugerencias que pueden contribuir a mejorar el desempeño de los trabajadores así como el desarrollo institucional de la empresa.

La administración de la empresa también manifestó que no se imparten cursos de capacitación ni de motivación al personal lo que a ocasionado que las relaciones laborales existentes entre los miembros desmejoren cada vez más.

Además al momento de realizar la entrevista a la administradora se pudo constatar que tanto las instalaciones del departamento de producción como del administrativo no cuentan con los requerimientos necesarios para el desempeño de sus funciones.

Por ejemplo a la entrada del departamento de administración se puede apreciar el agua por el piso lo que ocasiona que inclusive la administradora de la empresa tenga que utilizar indumentaria necesaria para no mojarse al ingresar a su oficina.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1 TÍTULO**

Elaborar un plan de acción que permita determinar las estrategias necesarias para mejorar el clima organizacional de la empresa “Su Agua”.

#### **4.2 ANTECEDENTES**

La empresa “Su Agua” fue creada en marzo de 1998 y está ubicada en las calles 24 de mayo y Guillermo Baquerizo del Cantón Montalvo, Provincia de Los Ríos su principal actividad económica es el tratamiento, embotellamiento y comercialización de agua purificada para consumo humano.

“Su Agua” fue creada como un medio para obtener ingresos económicos y proporcionar fuentes de empleo a la población del Cantón Montalvo, cuando esta inició sus actividades ya existían otras embotelladoras de agua en el sector siendo su principal competencia la empresa “Brisas del Cristal”.

Al inicio la empresa contaba con 10 trabajadores debido a que estaba iniciándose en este segmento del mercado, pero con el tiempo la demanda no solo del sector sino también de la provincia incrementó; razón por la cual la empresa requirió la contratación de más empleados y la expansión de la infraestructura de la fábrica.

Actualmente, la empresa cuenta con cuatro departamentos: Administrativo, Producción, Financiero y Comercialización.



### **4.3 JUSTIFICACIÓN**

El recurso humano es considerado en la actualidad como el activo más importante que posee una empresa porque en gran medida depende del esfuerzo laboral del mismo los resultados que obtenga la organización, razón por la cual es de vital importancia que las organizaciones creen un ambiente laboral que brinde estabilidad y confort a sus empleados.

Diferentes acontecimientos como la globalización y el estudio de nuevas teorías organizacionales demuestran que mantener un clima organizacional agradable contribuye a incrementar los niveles de satisfacción laboral de sus empleados.

Desde el punto de vista organizacional el presente estudio permitirá a los directivos de la empresa “Su Agua” contar con una herramienta que facilite la toma de decisiones para mejorar el clima organizacional, creando así un ambiente de confianza en el que todos los miembros de la organización puedan interactuar e intercambiar opiniones que aporten al desarrollo organizacional de la empresa.

### **4.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Nuestra propuesta está enfocada hacia el desarrollo e implementación de un modelo de gestión que permita elaborar las estrategias adecuadas para mejorar el clima organizacional de la empresa “Su Agua” del cantón Montalvo, Provincia de Los Ríos.

A nivel empresarial o institucional contar con un clima organizacional que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo contribuye a brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante los usuarios de la empresa.

Después de haber realizado el análisis respectivo sobre el clima organizacional en la empresa “Su Agua” se pudo determinar que las falencias existentes en el rendimiento laboral de los empleados se deben principalmente a: la falta de pertenencia, motivación, cooperación entre los miembros y falta de comunicación.

De acuerdo al modelo de gestión desarrollado por el Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, El Empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostia-San Sebastián, España (CIDECE) las políticas y objetivos de recursos humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de una empresa.

Este modelo plantea la integración de un ciclo continuo que conforma el sistema: planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control, desarrollo y comunicación.

Los lineamientos bases sobre los cuales versa la aplicación de la presente herramienta organizacional en la empresa “Su Agua” serán:

- Establecer un sistema de comunicación abierto entre los empleados de la empresa “Su Agua” propiciando así el crecimiento y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.
- Diseñar la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
- Implementar estrategias que permitan establecer un ambiente de trabajo favorable.
- Reestructurar el organigrama de la empresa.
- Realizar una breve descripción de los puestos de trabajo existentes en la organización.

Se espera que este plan de acción organizacional solucione las falencias evidenciadas después de realizar el análisis del clima organizacional, considerándolo una herramienta necesaria para el fortalecimiento laboral de la organización.

## **OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar estrategias de clima organizacional para la empresa “Su Agua” de manera que le permita desarrollarse institucionalmente.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar los factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales que influyen en el clima organizacional.
- Definir los objetivos y políticas a implementar para mejorar el clima organizacional.
- Sugerir la estructura organizativa responsable del clima organizacional.
- Implementar esquemas de trabajo en equipo con el fin de mejorar la comunicación entre los miembros de la organización.

## **INSTRUCCIONES PARA SU USO**

El plan de acción organizacional de la empresa “Su Agua” deberá

actualizarse cada seis meses a fin de evitar la obsolescencia y toda propuesta o sugerencia de cambio deberá hacerse por escrito a los miembros de la estructura responsable.

### **FODA DE LA EMPRESA “SU AGUA”**

**FODA**, es una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posea acerca de la empresa “Su Agua” y determinar las ventajas competitivas de la misma, a través del análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### **FORTALEZAS:**

- La empresa “Su Agua” cuenta con una amplia participación en el mercado provincial.
- Posee canales de distribución bien definidos.
- El producto que ofrece la empresa es distribuido en diferentes presentaciones, lo que permite satisfacer adecuadamente los requerimientos de sus clientes.
- El producto que ofrece la empresa “Su Agua” cumple con las normas de higiene y calidad requeridas para su consumo.
- Efectividad en el servicio al cliente.
- “Su Agua” cuenta con una amplia cartera de clientes.
- La empresa está ubicada en un sitio estratégico del cantón lo que facilita el acceso tanto de sus proveedores como de sus clientes.

#### **OPORTUNIDADES:**

- Expandir la demanda de su producto hacia el mercado nacional.
- Posesionar nuestra marca en el mercado nacional mediante una publicidad directa a través de las distintas redes sociales existentes en la actualidad.

- Diversificación del producto que ofrece la empresa.
- Realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores.

#### **DEBILIDADES:**

- Amplia competencia existente en el segmento de mercado al que pertenece la empresa “Su Agua”.
- Falta de modernización de la maquinaria y equipo que posee la empresa “Su Agua”.
- La empresa no cuenta con una adecuada distribución de planta.
- El ambiente de trabajo existente en la empresa no es adecuado para el desarrollo eficiente de las funciones que desempeña el personal.
- Falta de compromiso organizacional por parte de los empleados de la empresa “Su Agua”.
- Ausencia de programas de capacitación y motivación que permitan desarrollar las habilidades y destrezas del personal de la empresa “Su Agua”.

#### **AMENAZAS:**

- Entrada de nuevos competidores que ejerzan la misma actividad económica que la empresa “Su Agua”.
- La constante tendencia de los consumidores de cambiar de producto.
- La inestabilidad económica que actualmente se vive en nuestro país.
- El incremento en la tasa de inflación lo que ocasionaría un aumento en los costos de producción de la empresa.

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “SU AGUA”**

**EJE DE ACCIÓN:** Planificación

**PROGRAMA:** Diseño de misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa “Su Agua”.

### **MISION:**

“Su Agua” es una empresa altamente competitiva en el mercado provincial debido a la calidad y confiabilidad que brinda su producto a sus clientes.

### **VISION:**

Incrementar la demanda nacional de nuestro producto y posesionar nuestra marca en el Mercado Ecuatoriano, aprovechando de manera eficiente los recursos disponibles.

### **OBJETIVOS**

#### **General:**

Planear, fomentar, promover y realizar acciones que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa “Su Agua”.

#### **Específicos:**

- Determinar la influencia del ambiente físico de la empresa en la conducta de los empleados.
- Fomentar la participación del personal en los procesos de integración que efectúe la empresa.

- Establecer un sistema de compensaciones para retribuir a los mejores empleados de la empresa.
- Incrementar el rendimiento y satisfacción laboral de los empleados.
- Promover el esquema de trabajo en equipo para la consecución de objetivos.
- Crear un ambiente de trabajo propicio para el desempeño laboral eficiente de los empleados.

## **POLÍTICAS**

- Gestionar la asignación del equipo, recursos materiales y humanos para mejorar el medio ambiente de trabajo que permita el confort y comodidad del personal.
- Planificar y programar actividades que contribuyan al desarrollo del personal y de su familia.
- Promover el desarrollo de actividades al menor costo y en forma participativa.
- Destacar el nexo determinante entre el clima organizacional y los factores que lo condicionan.
- Buscar en forma continua y permanente estrategias innovadoras para capacitar al recurso humano a fin de lograr satisfacer sus necesidades.
- Considerar el recurso humano como el elemento más importante de la institución.

## **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “SU AGUA”**

Dentro del diagnóstico realizado a la organización hemos observado que el ambiente de la empresa es un poco tenso, para esto proponemos las siguientes actividades

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) con el fin de mantenerla en buenas condiciones.
- Pintar y decorar con colores alegres el área de trabajo, en especial la planta de producción.
- Evaluar el ambiente físico y permitir que cada persona sugiera su decoración siempre que esta sea pintura y de fácil cambio.
- Dotar a los empleados de la empresa de uniformes acordes a la función que desempeñen dentro de la organización.
- Colocar carteleras que expongan la misión, visión de la empresa para que así los empleados se interrelacionen con los objetivos de la organización.
- Promover programas de motivación de manera continua para incentivar al personal a desempeñar de mejor manera su trabajo.

Para desarrollar estas actividades, en especial la de pintura, se contrataran operarios de la planta de producción por horas para pintar los espacios, esto para incentivar los ingresos extras que estos puedan recibir.



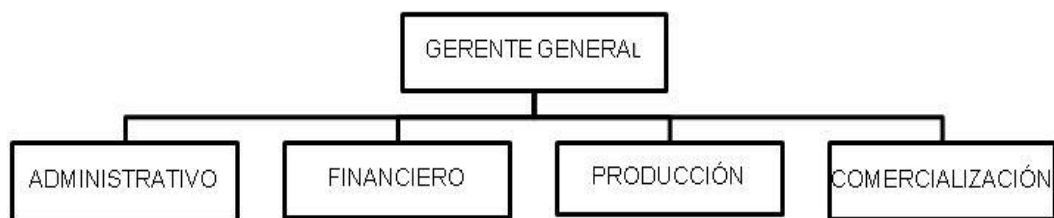
**EJE DE ACCIÓN:** Organización y Relaciones Laborales.

**PROGRAMA:** Integración.

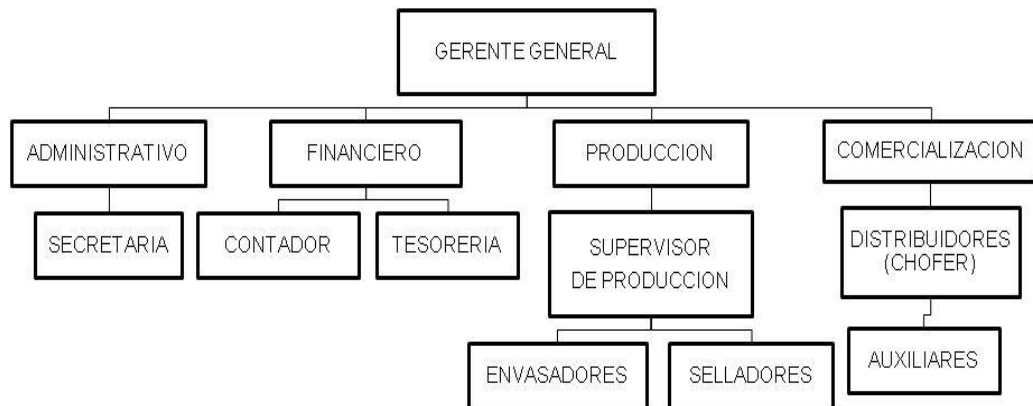
**OBJETIVO GENERAL:** Reestructurar el organigrama de la empresa “Su Agua” de manera que fomente la integración laboral de los empleados.

El Programa de Organización y Relaciones Laborales de la empresa “Su Agua” se realizará a través de la reestructuración del organigrama de manera que permita que todos los departamentos de la organización: producción, administración, comercialización y finanzas se integren para así conocer las opiniones y sugerencias de todo el personal.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa “Su Agua” antes de la aplicación del modelo de gestión:



Después de la aplicación del modelo de gestión el organigrama de la empresa “Su Agua” toma en consideración a todos los miembros de organización estructurando de la siguiente manera su organigrama:



A continuación realizaremos una breve descripción de los puestos de trabajo de la empresa “Su Agua” con el objetivo de que cada uno de los miembros de la organización tenga identificada las actividades de su puesto:

### **Funciones del Administrador:**

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general.
- Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Autorizar las compras.
- Autorizar todo cheque expedido.
- Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.
- Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Analizar los informes de las áreas.
- Coordinar la programación de actividades.

**Funciones del Contador:**

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa.
- Formular estados financieros.
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Director General.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias en las fechas que exige la ley.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.

**Funciones de la Cajera:**

- Facturación.
- Recaudación del valor de las ventas realizadas al contado y a crédito.
- Arqueo de caja
- Reembolso de caja menor.
- Elaboración de Egresos, recibos de Cajas y archivo de los mismos

**Funciones de los Vendedores:**

- Tener actualizada su cartera de clientes con toda su información básica
- Mantener una excelente relación con sus clientes
- Atender los requerimientos de información sobre sus productos y estado de cuenta de sus clientes

- Reporte semanal, mensual, trimestral y anual del trabajo a su superior para tratar temas relacionados con su actividad en lo que se conoce como despacho comercial.
- Capacitación sobre el tema comercial, que ofrecerá a sus clientes.
- Solucionar las quejas o sugerencia que le hagan sus clientes

### **Función del Jefe del Departamento de Producción:**

- Planificar, organizar, dirigir, controlar proyectos en el área Industrial y Empresarial.
- Planear, diseñar métodos de producción y de servicios, optimizando recursos para la operación de la planta de la empresa.
- Analizar, diseñar los métodos de trabajo y realizar mediciones de los mismos.
- Administrar y controlar la producción.
- Realizar diagnósticos empresariales y proponer soluciones a las necesidades detectadas.
- Evaluar, proponer y diseñar sistemas de calidad en las empresas.
- Diseñar y administrar planes de mantenimiento.

Los embotelladores se dedican al lavado y llenado de los recipientes de agua estrictamente, los empacadores se dedican a etiquetar las botellas, sellarlas además de embalarlas para que lleguen en perfectas condiciones a su destino final.

La implementación del programa de Organización y Relaciones Laborales. Fortalecerá la comunicación entre los empleados, porque permitirá también a los mandos bajos de la organización expresar sus opiniones y sugerencias para así aportar ideas que sean beneficiosas para el

desarrollo institucional de la empresa.

Para lograr esta meta proponemos concretamente las actividades de integración a través del siguiente esquema:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	PROPOSITO
Reuniones por departamento (integración) Administración Finanzas Producción Comercialización	Integrar y permitir que las personas se conozcan mejor, reconociendo sus cualidades, gustos, hobbies y estudios realizados	Identificar las fortalezas y debilidades de las personas que puedan aportar en su área de trabajo y al mismo tiempo puedan ser un obstáculo	Tener en cuenta que las personas del área de trabajo afrontan problemas diarios y cotidianos, no solamente en el lugar de trabajo sino en sus hogares.
Celebración de cumpleaños (integración)	Celebrar el cumpleaños de las personas que pertenecen al área de trabajo	Aprovechar espacios para que las personas tengan un tiempo de intercambio y charla para distender el estrés del trabajo	Generar mejores relaciones interpersonales entre el personal de trabajo
Exposición de dificultades (cooperación)	Cada individuo con o sin experiencia en su lugar de trabajo se expone a dificultades, lo que se hace aquí es darlas a conocer a los demás compañeros	Exponer las dificultades con el fin de que sean discutidas en grupo	Al exponer las dificultades en el grupo se pueden hacer aportes importantes que se logran aplicar como solución a cada problema

Para mejorar la integración de la empresa también es necesario implementar la Tecnología de Información y Comunicación (TIC), con el fin de que los empleados puedan acceder rápidamente a planes de

trabajo.

Para desarrollar esto debemos diseñar una red en la cual se conecten computadores a cada departamento para que cada uno genere información sobre sus actividades diarias y al mismo tiempo otros departamentos puedan acceder a esta información.

Lo que se pretende al implantar la tecnología son dos aspectos básicamente: el primero, que se genere un informe diario de las actividades por seguir en cada departamento, en este caso el departamento administrativo que estará encargado de evaluar y hacer un seguimiento de estas actividades.

La cadena permite hacer un seguimiento y desarrollar planes de trabajo que maximicen los tiempos de producción y rapidez con la que se genera la información.

**EJE DE ACCIÓN:** Selección

**PROGRAMA:** Contratación del Personal Idóneo para la organización.

**OBJETIVO GENERAL:** Garantizar la contratación del personal idóneo para la vacante disponible.

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto.

Mediante el proceso de selección las empresas podrán contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando un proceso de selección,

adecuado, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

“Su Agua” realiza contratación de nuevo personal solamente cuando exista alguna vacante dentro de la organización. Los métodos de selección que empleará la empresa cuando requiera la contratación de nuevo personal son los siguientes:

**Reclutamiento:** Consiste en realizar anuncios publicitarios a través de la radio de la localidad y mediante letreros expuestos en las instalaciones de la empresa en los que se detallan los requisitos que debe cumplir el aspirante al puesto de trabajo.

**Formas de Solicitud:** Los candidatos a un puesto deberán llenar una solicitud en la cual proporcionen todos sus datos personales: nombre, dirección, número telefónico o podría ser un perfil completo de la historia personal y laboral en el que se detalle las actividades, destrezas y logros de la persona.

**Pruebas de idoneidad o psicológicas.-** Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Los Tipos de test que utilizará la empresa “Su Agua” para la selección de personal son los siguientes:

- Test de personalidad
- Test de aptitud o eficiencia

**Pruebas Escritas:** Estas incluirán pruebas de inteligencia, aptitudes,

habilidades e intereses para determinar si las competencias actuales que posee el candidato son las adecuadas para ocupar la vacante.

**Pruebas de Simulación del Desempeño:** Están integradas por comportamientos laborales reales y estas pueden ser:

- 1. Muestreo Laboral.-** Consiste en presentar a los candidatos un modelo miniatura de un trabajo y pedirles que realicen una tarea que demostrará si el candidato posee las destrezas y las capacidades necesarias realizando el trabajo realmente.
- 2. Centros de Evaluación:** Son lugares donde los candidatos a un empleo realizan pruebas de simulación, supervisadas por el encargado de la contratación del personal donde los aspirantes se enfrentan a problemas reales que podrían suscitarse en el trabajo.

**Entrevistas:** Una entrevista de trabajo sirve para que un empleador conozca todo lo que desee saber sobre un posible empleado a fin de discernir si cumple o no con los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante. En este tipo de entrevistas se realizan preguntas acerca de la experiencia laboral, las expectativas, disponibilidad y demás asuntos inherentes a la aceptación de un puesto de trabajo.

**Examen Físico:** Este método se utilizará en la empresa “Su Agua” por motivos relacionados con la afiliación al seguro de los empleados, la empresa necesita cerciorarse que los empleados recién contratados no presentarán reclamos al seguro por lesiones o enfermedades que ya tenían antes de su contratación.

**Contratación.-**Consiste en notificarle a la persona que se eligió para



ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

**EJE DE ACCIÓN:** Formación

**PROGRAMA:** Capacitación y Entrenamiento

**OBJETIVO GENERAL:** Impartir a los empleados programas de capacitación que permitan aumentar de forma significativa la gestión de sus capacidades.

La formación y perfeccionamiento del personal de la empresa “Su Agua” consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

En tal sentido la formación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Para incrementar la gestión del conocimiento en la organización es necesario desarrollar planes de capacitación en fases, por departamentos y directamente a los empleados. Además, se propone la actualización permanente a través de charlas, seminarios, y reuniones cortas. Para poder llevar a cabo este plan, se evaluará los cargos y las personas que los ocupan para así determinar las falencias existentes en las actividades que los empleados realizan y poder mejorarlas.

Los métodos de capacitación que mejorarán la formación de los

empleados de la empresa “Su Agua” son los siguientes:

## **MÉTODOS TRADICIONALES DE CAPACITACIÓN**

**Seminario:** Es una capacitación grupal que permite enseñar los planes de trabajo a todos los miembros de la organización este debe ser proactivo y participativo. Los seminarios serán realizados una vez al mes durante un lapso de dos horas.

**Ejercicios de Experiencia:** Los empleados trabajarán con alguien experimentado y participarán en simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente para de esta manera corregir y evitar errores futuros. Este método de capacitación se realizará dos veces por semana durante una hora.

**Manuales:** Estos proporcionan a los empleados información referente a los procesos que realizan cada uno de ellos. El manual de funciones de los empleados deberá ser modificado anualmente para así determinar si las funciones que ellos ejecutan están acorde a su puesto de trabajo.

## **MÉTODOS DE CAPACITACIÓN BASADOS EN TECNOLOGÍA**

**CD-ROM, cintas de video, cintas de audio:** Los empleados escucharán o verán medios seleccionados que transmitan información o demuestren ciertas técnicas necesarias para incrementar su conocimiento. Este proceso de capacitación será realizado conjunto con los seminarios de manera que permita realizar de manera didáctica las capacitaciones.

Además de los métodos de capacitación anteriormente mencionados existen dos tipos de inducción que la empresa “Su Agua” debe aplicar al momento de contratar a nuevos empleados, los cuales son:

**La inducción sobre unidades de trabajo:** Familiariza a los empleados con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara como su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la empresa e incluye una presentación con sus nuevos compañeros de trabajo.

**La inducción sobre la organización:** Informa a los nuevos empleados sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir políticas y presentaciones importantes de Recursos Humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extras y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

El proceso de inducción en la empresa “Su Agua” será llevado a cabo en primera instancia por el Administrador y posteriormente por el Jefe del Departamento al que pertenezca el nuevo empleado.

**EJE DE ACCIÓN:** Evaluación

**PROGRAMA:** Evaluación Del Desempeño

**OBJETIVO GENERAL:** Establecer métodos de evaluación que permitan verificar el desempeño de los trabajadores.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a

determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Anteriormente en la empresa “Su Agua” no se realizaban procesos de evaluación debido a que la misma empresa no proporcionaba a los empleados procesos a través de los cuales ellos pudieran incrementar sus conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus funciones, situación que también será corregida a través de actividades llevadas a cabo en el programa de formación.

Es por ello que de acuerdo al modelo de gestión utilizado para el desarrollo de la presente propuesta la responsabilidad de la evaluación de recursos humanos en la empresa “Su Agua” será atribuida al jefe de área gerente, o al administrador de empresa.

La evaluación del desempeño es actualmente uno de los métodos más utilizados por todas las organizaciones para determinar si el recurso humano con el que cuenta, está apto para realizar su trabajo de manera eficiente. Es por ello que la empresa “Su Agua” empleará los siguientes métodos de evaluación:

**Ensayos Escritos:** Es una técnica de evaluación del desempeño en la que el administrador realiza una entrevista al empleado y posteriormente redacta una descripción de fortalezas, debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado; para de esta manera determinar la evolución que este a tenido dentro de la empresa.

**Incidentes Críticos:** Técnica de evaluación del desempeño que consiste en que el evaluador identifique los comportamientos críticos de los empleados y la capacidad de estos para resolver problemas.

**Comparaciones Multipersonales:** Técnica de evaluación de desempeño que compara el desempeño de un individuo con otro. Esta técnica permite establecer si las capacitaciones impartidas han sido fructíferas para todos los miembros de la organización.

**EJE DE ACCIÓN:** Retribución

**PROGRAMA:** Motivación Organizacional

**OBJETIVO GENERAL:** Incentivar al personal de la organización a través de reconocimientos que estimulen el desempeño eficiente de su labor.

Para la aplicación de la etapa de retribución en la empresa “Su Agua” es necesario hacer referencia al modo de retribución del personal el cual puede tener una influencia considerable sobre la marcha de los negocios.

La empresa “Su Agua” actualmente posee una concepción errónea en relación a las retribuciones que deben percibir sus empleados; piensan que el ser humano se motiva únicamente en función directa al dinero que se le abona. Es por ello que en el presente programa hacemos hincapié de que la remuneración en su concepción más amplia abarca no sólo las retribuciones monetarias que debe dar satisfacción tanto al empleador como al empleado; sino también retribuciones que motiven al personal a desempeñar mejor su trabajo como: un reconocimiento moral, elegirlo como el mejor empleado del mes o otorgarle algún obsequio para de esta manera demostrarle lo importante que él es para nuestra empresa.

Para lograr el anterior objetivo es necesario:

- a. Crear un plan de incentivos económicos en dinero o en especie que beneficien a los empleados destacados de la empresa.

- b. Colocar una cartelera que indique la fecha de cumpleaños de los empleados.
- c. Otorgar reconocimientos al empleado que mejor haya desempeñado sus labores durante el lapso de un mes, colocando su foto en sitios estratégicos de la empresa para que así los demás empleados también se sientan motivados a mejorar su desempeño laboral.

El programa de retribución será considerado como una estrategia para incentivar al personal a realizar de manera más eficiente su trabajo. Todo el personal de la empresa “Su Agua” será objeto de esta estrategia desde la parte productiva hasta el área administrativa.

**EJE DE ACCIÓN:** Información y Control

**PROGRAMA:** Evaluación de Resultados

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.

El control es la función administrativa que se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

La información con la que la empresa “Su Agua” contará para realizar el proceso de control será información pasada para así determinar lo que ha

ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

“Su Agua” implementará un plan de control que consta de tres etapas; para de esta manera comprobar que el trabajo realizado por el personal está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

- En primer lugar, se llevará a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas, mientras estas se estén realizando; este proceso será realizado por el jefe de cada área.
- En segundo lugar, se establecerán estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, si existen posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas se realizará la respectiva corrección de errores de manera inmediata.

El principal inconveniente que tenía la empresa “Su Agua” es que aplicaba el método de control de retroalimentación que consiste en que el administrador obtenga la información cuando las desviaciones se han producido, es decir, se lleva a cabo después de la acción. Con la aplicación del programa de información y control la empresa empezará a ejecutar un control concurrente, el mismo que se efectúa durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo

específico y bajo las condiciones requeridas.

**EJE DE ACCIÓN:** Desarrollo

**PROGRAMA:** Evaluación del Desarrollo

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar las habilidades y destrezas que a obtenido el personal de la empresa.

El Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Hace algunos años la administración de la empresa “Su Agua” utilizaba un enfoque tradicional, reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; Es decir más importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los colaboradores en segundo plano.

La búsqueda de la competitividad y excelencia por parte de las organizaciones en la actualidad, lleva a reforzar la posición estratégica del recurso humano tanto en lo que se refiere a su desarrollo como en la identificación de los mecanismos y de los procesos más idóneos para la administración del mismo.

El programa de desarrollo del recurso humano que aplicará la empresa “Su Agua” constará de las siguientes etapas:

- 1. Adiestramiento.-**Acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la



eficiencia en su puesto de trabajo. El adiestramiento consistirá en una hora semanal de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina).

**2. Desarrollo de habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. Estas actividades se realizarán conjunto con el programa de formación de la empresa.

**3. Desarrollo o modificación de actitudes:** Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. Este proceso se realizará en la empresa “Su Agua” de manera diaria debido a que cada jefe de área puede incentivar a su personal a realizar mejor sus tareas.

#### **4. Especialización**

Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional.

“Su Agua” cuenta actualmente con 6 empleados que poseen estudios universitarios razón por la cual a estos miembros del

personal se le brindará capacitaciones especializadas una vez al año en temas referentes a las funciones que ellos desempeñen dentro de la empresa:

A continuación mostramos el esquema de especialización que realizará la empresa “Su Agua”:

<b>CARGO</b>	<b>TIPO DE CAPACITACIÓN</b>
<b>Administrador (1)</b>	<b>Destrezas Interpersonales y Técnicas:</b> Liderazgo, Resolución de Conflictos, Creación de Equipos, Servicio al Cliente, Planeación Estratégica.
<b>Contador (1)</b>	<b>Técnica:</b> Finanzas, Tributación, Sistemas de Información Contables.
<b>Cajera (2)</b>	<b>Técnica:</b> Finanzas, Tributación, Conocimiento de Productos, Aplicaciones de Computo
<b>Jefes de Producción(2)</b>	<b>Destrezas Interpersonales y Técnica:</b> Liderazgo, Resolución de Conflictos, Creación de Equipos, Planeación Estratégica, Seguridad Industrial.

**EJE DE ACCIÓN:** Comunicación

**PROGRAMA:** Red de Comunicación Interna.

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar estrategias que permitan mejorar los niveles de comunicación existentes dentro de la empresa.

Uno de los factores más relevantes para el desempeño eficiente de una organización es el proceso de comunicación porque nos permite transmitir ideas, pensamientos, sentimientos e información relacionada con el

desempeño de sus funciones laborales.

La comunicación interna de la empresa se hace indispensable, en especial porque la empresa “Su Agua” no cuenta con un sistema de comunicación eficaz, es decir, no cuenta con una red consolidada de información que permita que un departamento pueda acceder a la información del otro.

Las estrategias a implementar para mejorar la red de comunicación interna en la empresa “Su Agua” son las siguientes:

- Implementar un sistema de comunicación colectivo de manera que permita intercambiar opiniones y sugerencias entre los miembros de la organización.
- Establecer patrones que permitan mejorar la comunicación entre los departamentos existentes en la organización.
- Designar una persona por departamento para informar y mantener comunicación con otros departamentos cuando sea necesario.

La comunicación es muy antigua, sin embargo, se falla en lo básico. El establecimiento de una red comienza cuando hay personas delegadas para cumplir funciones que permitan el desarrollo de esta. De tal manera, la gerencia debe delegar a personas encargadas en los departamentos para mantener el contacto y al mismo tiempo tener una persona a la cual dirigirse cuando se necesita cierta información. Si esta persona no está, deben hacer registros escritos para poder consultarlos.

Además de las estrategias anteriormente expuestas en el presente

programa se detallan los métodos de comunicación que la empresa “Su Agua” ejecutará para mejorar el proceso comunicacional dentro de la organización:

**Charla Informal:** Este tipo de comunicación ayuda a fortalecer las relaciones laborales entre los empleados. En la empresa “Su Agua” únicamente los mandos bajos de la organización realizan este tipo de charla es por ello que recomendamos al administrador de la empresa formar parte de este proceso para así conocer más sobre sus empleados.

**Comunicación Persuasiva.-** Este tipo de comunicación permitirá a los empleados de la empresa reforzar sus actitudes y creencia, inculcar nuevas actitudes e influir sobre el comportamiento y los actos de otra persona de manera positiva, trata de que el receptor del mensaje no solo lo escuche sino que comprenda el significado del mismo.

Además en el presente programa hacemos énfasis de la implementación de comunicación no verbal dentro de la empresa “Su Agua” la misma que constará de ilustraciones colocadas al interior de la empresa con la misión, visión y actividades a realizar para de esta manera comprometer a los empleados con los objetivos de la organización.

Lo que esperamos es integrar personal de diferentes departamentos con “cosas en común” que busquen el fortalecimiento de la amistad e interactuar de manera más abierta entre los miembros de la organización.

Debemos decir que lo que se busca es mejorar la comunicación en cuanto a actividades propias de la empresa, y para esto empezamos con las relaciones interpersonales con el fin de que se den naturalmente y puedan comunicar de uno a otro las inquietudes propias del trabajo.

## 4.5 CONCLUSIONES

Se desarrolló un estudio que permitió evaluar el clima organizacional de la empresa “Su Agua”, del cual se concluye que los factores que más afectan el clima negativamente son: comunicación gerencial, administración del trabajo, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios.

Además este estudio permitió identificar algunos factores que mejoran el clima organizacional, entre los que encontramos: el ambiente social del trabajo y el servicio al cliente.

La evaluación del clima organizacional de la empresa “Su Agua” determina que los sistemas de información juegan un papel fundamental, convirtiéndose en una herramienta que se debe aprovechar al máximo, pues proporciona un medio clave para la toma de decisiones en la empresa. Para esto, la comunicación organizacional debe ser prioritaria.

En este estudio se determinó que el clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun cuando no puede ser visto tangencialmente, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un tipo de clima autoritario-paternalista, pues la alta dirección ostenta cierto grado de confianza en los empleados. Sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores, lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

#### **4.6. RECOMENDACIONES**

La empresa "Su Agua" debe implementar los planes estratégicos enumerados en el estudio, con miras a mejorar el clima organizacional.

Además se debe aplicar un programa de comunicación gerencial que permita exponer en la empresa los cambios propuestos en el clima, y se debe diseñar junto con el programa de incentivos la mejor forma de motivar a los empleados para renovar su percepción de la empresa y su sentido de pertenencia de la misma.

Los trabajadores de planta nunca participan en la elaboración del Plan de Trabajo General que desarrolla el personal directivo. Situación contradictoria porque son ellos quienes llevan a cabo el trabajo final. Por tanto, deben proponer reuniones y consensos que permitan la participación, e ideas innovadoras que conlleven a un objetivo común establecido en la visión y misión de la organización.

Las instalaciones deben ser remodeladas de manera sencilla, con carteleras, divisiones con líneas pintadas, avisos y símbolos que identifiquen de mejor manera las áreas de trabajo. El personal de planta debe ser identificado con logros y elementos como gorras o manillas para reconocer el área a la cual pertenecen.

Asimismo, se hace indispensable un cambio de imagen de la empresa, que permita motivar los nuevos cambios y al mismo tiempo inviten a los trabajadores hacer parte de estos.

Finalmente debemos decir que mejorar el clima organizacional sigue siendo una labor creativa en donde las propuestas innovadoras serán bienvenidas, así que la participación de todos debe ser la premisa,

además de los beneficios de ahorro en costos. Por esta razón, la administración debe ser directora de toda estrategia diseñada, pero deben ser los empleados los que la lleven a cabo, porque no siempre se contrata personal profesional. Serán efectivas si se permite la participación conjunta de todos los miembros que forman parte de la organización.

#### 4.7. BIBLIOGRAFÍA

- ALFREDO FERRARO Eduardo, Administración de los Recursos Humanos, 1a edición, Ediciones Valleta, Buenos Aires – Argentina, 2001.
- ALICEA SANABRIA, Benigno E. Comunicación Empresarial Ejecutiva. En: CCCUPRH [en línea]. Universidad de Puerto Rico en Humacao. Centro de Competencias de la Comunicación. Puerto Rico: 2003.
- BARREIRO POUSA, Luis. La Comunicación en la Administración Empresarial. Revista Espacio (Cuba) No. 2. 2000.
- BEER, M: Gestión de Recursos Humanos, Ed. Ministerio del Trabajo, España, 1989.
- BESSEYRE des Horts, CHARLES-Henri: Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid.
- BRUNET, Luc “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1992
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Primera Edición. Colombia. Mc Graw Hill, 2002. 475 p.
- CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2004.



- CORNEJO, Miguel Ángel. Liderazgo de Excelencia. Novena Edición. México: Editorial Grad, 2006. 206 p.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. México: Mc Graw Hill, 2003. 622 p.
- FISKE, John, Introducción al Estudio de la Comunicación. Bogotá: Editorial Norma, 2002. 146 p.
- GONZÁLEZ Y BELLINO. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas. 2005.
- GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. 2006.
- HARPER Y LYNCH: Estrategia Empresarial, Ed. El ateneo, Buenos Aires, 1992.
- HAX, A: Estrategia empresarial, Ed. Tiempos Buenos,1992.
- KOONTZ, Harol y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. Octava Edición. México: McGraw Hill, 2001. 796
- LAZZATI, Santiago, “El Recurso Humano en la Empresa” Ed. Maochi S.A. 1999.

- MUNCH, Lourdes; “Administración y Estilos de Gestión”, Ed. Trillas, México, 2005.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Segunda Edición. México: Prentice Hall. 2004. 780 p.
- ROBBINS-COULTER, Administración, “Un empresario Competitivo”, Segunda Edición, 2009.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Sexta Edición. México: Pearson Educación. 2000. 645 p.
- ROGERS, Everett M. y ROGERS AGARWALA, Rekha. La comunicación en las organizaciones. México: McGraw-Hill, 2001. 216
- SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. Onceava Edición. México: Thomson Editores, 2005. 675 p.

#### 4.8. LINKOGRAFÍA

- [www.ccc.uprh.edu](http://www.ccc.uprh.edu)
- [www.winred.com/negocios/cultura-organizacional/](http://www.winred.com/negocios/cultura-organizacional/)
- [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)
- [www.wikipedia.mx/publicaciones/planeamientoestrategico/html](http://www.wikipedia.mx/publicaciones/planeamientoestrategico/html)
- [www.sba.gov/.../Transferencia\\_de\\_la\\_Gerencia\\_del\\_Negocio\\_Familiar/es-junta\\_directiva.html](http://www.sba.gov/.../Transferencia_de_la_Gerencia_del_Negocio_Familiar/es-junta_directiva.html)
- [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml)

# ANEXOS

**ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "SU AGUA"**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que usted considere adecuada.

**1.- ¿Cuántos años lleva usted trabajando en la empresa "Su Agua"?**

<b>Menos de 1 año</b>	
<b>Entre 1 y 2 años</b>	
<b>Entre 3 y 4 años</b>	
<b>Más de 5 años</b>	

**2.- ¿Cuál es el nivel de estudio que usted que posee?**

<b>Escolar</b>	
<b>Bachiller</b>	
<b>Universitario</b>	
<b>Profesional</b>	

3.- ¿Cuál de los siguientes componentes del clima organizacional considera usted que tiene falencias actualmente en la empresa “Su Agua”?

Relaciones Interpersonales	
Comunicación	

4.- ¿Cuándo ingresó a trabajar en la empresa “Su Agua” le impartieron algún curso de inducción?

Si	
No	

5.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la empresa “Su Agua”?

Apropiado	
Inapropiado	

6.- ¿Durante el tiempo que lleva trabajando en la empresa “Su Agua” ha recibido algún curso de motivación?

Si	
No	

7.- ¿Tiene usted identificadas las actividades de su puesto?

<b>Si</b>	
<b>No</b>	

8.- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo existente entre sus compañeros?

<b>Muy Bueno</b>	
<b>Bueno</b>	
<b>Regular</b>	
<b>Malo</b>	
<b>Muy Malo</b>	

9.- ¿En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) Usted considera que éste es?

<b>Muy Confortable</b>	
<b>Confortable</b>	
<b>Soportable</b>	
<b>Incomodo</b>	
<b>Muy Incomodo</b>	

10.- ¿Cómo considera usted las estrategias aplicadas para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa "Su Agua"?

<b>Factibles</b>	
<b>No Factibles</b>	

**ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA "SU AGUA"**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA "SU AGUA"**

**1.- ¿Considera qué la comunicación existente entre usted y sus empleados es eficiente?**

**2.-¿Considera usted las opiniones de sus empleados al momento de tomar decisiones en la empresa?**

**3.-¿Cree usted qué mantener una buena comunicación entre sus empleados ayuda a mejorar el ambiente laboral de la empresa?**

**4.-¿Con qué frecuencia se realizan procesos de capacitación a los empleados?**

**5.-¿Realiza usted alguna actividad de motivación en la empresa para que los empleados laboren eficazmente?**



**6.-¿Cómo considera usted el ambiente laboral existente en la empresa?**

**7.-¿Cree usted necesaria la implementación de un plan de acción organizacional que permita mejorar el clima organizacional de la empresa?**



**ENTREVISTA REALIZADA A LA ADMINISTRADORA  
DE LA EMPRESA "SU AGUA"**



**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS  
DE LA EMPRESA "SU AGUA"**



**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS  
DE LA EMPRESA "SU AGUA"**



**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS  
DE LA EMPRESA "SU AGUA"**

**INSTALACIONES DE LA EMPRESA "SU AGUA"**



EXTERIORES DE LA EMPRESA "SU AGUA"

