

CAPITULO I INTRODUCCION

1.1 Tema de investigación

Análisis del clima organizacional de Industrias Kmaleon en la ciudad de Cuenca y propuesta de mejoramiento.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Antecedentes

La empresa “Industrias Kmaleon” de la ciudad de Cuenca nace de la idea de su propietario, hace más de 17 años por la necesidad de contar con un negocio propio, ya que su vasta experiencia adquirida en la confección de prendas de vestir le brindo la oportunidad de empezar con un sueño que luego se convirtió en realidad.

En el transcurso de ese tiempo la empresa se ha dedicado principalmente a la confección, venta, lavado y el bordado de prendas de vestir en todo tipo de tela, creciendo en experiencia logrando la fidelización por parte de las personas el sector quienes han sido sus principales clientes, además de ser reconocido por diversas empresas a nivel nacional.

Siendo su principal aval, el haber participado en ferias textiles a nivel local, nacional e internacional, dándose a conocer como negocio, además de adquirir conocimientos sobre nuevas técnicas en la confección de prendas de vestir y estar al tanto de la nueva tecnología existente en el mercado, se ha venido estudiando la posibilidad de mejorar en aspectos administrativos que le ayuden a mejorar las relaciones institucionales hacia sus colaboradores.

1.2.2 Diagnóstico o planteamiento de la problemática general

1.2.2.1 Causa - Efectos

I. Relación causal con las funciones administrativas

1. Falta de planificación
2. Dirección estratégica no establecida
3. Toma de decisiones centralizadas

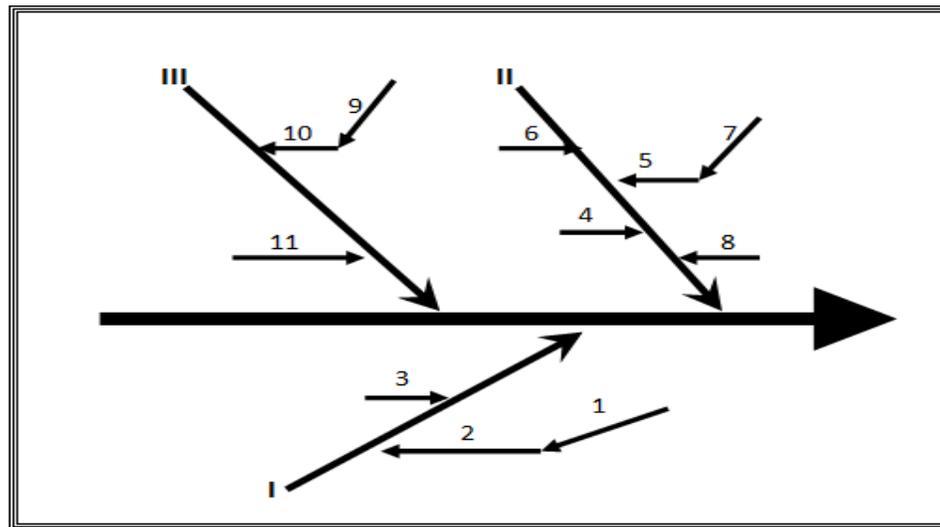
II. Relación causal por incidencia de los recursos humanos

4. Trabajo en equipo deficiente, no existe.
5. Conflictos internos.
6. Duplicidad de funciones
7. Rotación de colaboradores.
8. Falta de identidad por parte de los colaboradores.

III. Relación causal con la comunicación

9. No existen áreas definidas.
10. Comunicación escasa entre áreas.
11. Proceso de comunicación limitado.

Gráfico N°1 Diagrama Causa – Efecto



Elaboración: Tesista

1.2.2.2 Pronóstico y Control del Pronóstico

Si la empresa desea competir tanto a nivel local, nacional como internacional debe poseer una base sólida sobre estructuración y un clima organizacional favorable, con objetivos claros, precisos y dispuestos a cumplirse para que el beneficio sea mutuo, tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la empresa como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

1.2.3 Formulación de la Problemática Específica

1.2.3.1 Problema principal

El problema surge principalmente por la falta de dirección estratégica por parte del propietario quién se encarga de la toma de decisiones en esta empresa, por lo que afecta el desempeño de sus colaboradores, al mismo tiempo genera una falta de compromiso por parte de ellos, al no sentirse parte de la misma.

1.2.3.2 Problemas secundarios

- No tiene definida una filosofía corporativa por la falta de establecimientos de objetivos, visión y una misión.
- Carencia de un sistema formal y de estructura en la empresa.
- Carencia de factores de liderazgo y prácticas de dirección, por la carencia de información desde las directivas hacia los colaboradores, es una dificultad que está presente con frecuencia.
- Procesos de comunicación interna deficientes por la falta de canales de comunicación entre las áreas por lo que afecta en las relaciones interpersonales.
- Falta de expresiones de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores.
- Carencia de retroalimentación o canales de doble vía donde los trabajadores puedan resolver sus dudas.
- Deficiencias en el comportamiento en el trabajo.

1.2.4 Objetivos

1.2.4.1 Objetivo General

Realizar un análisis del clima organizacional de Industrias Kmaleon en la ciudad de Cuenca y propuesta de mejoramiento, para el desarrollo efectivo de las actividades, que se han venido efectuando para así dar un mejor servicio.

1.2.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la empresa.
2. Proponer un modelo de desarrollo de clima organizacional en la empresa.
3. Crear sistemas de evaluación y control para la empresa.

1.2.5 Justificación

1.2.5.1 Teórica

La importancia que tiene este tema sobre clima organizacional ha generado expectativas en su realización ya que al ser un tema de vital importancia para esta empresa, si se desea competir tanto a nivel local como internacional.

Al efectuar el presente fortaleceré mis conocimientos sobre Recursos Humanos y Administración, los cuales son esenciales en la empresa actual por medio de la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el aula.

1.2.5.2 Metodológica

Este proyecto de tesis también contará con todas las facilidades de recursos tanto (económicos materiales, etc.) por parte de su propietario, por lo que se podrá disponer de toda la información necesaria para la realización del mismo.

Se podrá emplear diferentes métodos de investigación como son: entrevistas, observación, etc. que nos ayudaran a clarificar de mejor manera la situación en la que se encuentra la empresa y ayudarla a mejorar.

Con la realización del mismo se obtendrá en la empresa, mayor reconocimiento en el mercado nacional como internacional para así poder constituirse como unidad generadora de empleo que cumpla con todos los beneficios hacia el trabajador y cumplir con las necesidades de sus clientes.

1.2.5.3 Práctica

A nivel institucional se encuentra muy disminuida porque la dirección que se aplica no es la adecuada, ya que las decisiones que se toman, se enfocan directamente a la gerencia y sus colaboradores no se sienten involucrados con la empresa.

A su vez esta tesis mejorará las condiciones laborales de los miembros de la empresa teniendo en cuenta que la empresa podrá brindar un mejor servicio y mayores fuentes de empleo.

1.2.6 Marco Teórico

Se estructurará el marco teórico con base en cuatro temas de estudio:

1. Definiciones, características y enfoques del clima organizacional.
2. Dimensiones del clima organizacional.
3. Modelos y medición del clima organizacional.
4. Comportamiento Organizacional.

CAPITULO II DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1 Descripción del objeto de estudio Industrias Kmaleon

2.1.1 Historia de la empresa

Esta empresa fue creada hace 17 años de la mano de su fundador estableciendo una microempresa dedicada a la confección y venta de prendas de vestir de diferentes marcas y estilos.

En sus inicios la empresa tuvo que soportar malos manejos económicos, debido a la inexperiencia de su propietario en temas administrativos, quien tuvo que entregar todas sus pertenencias al ser embargado, por un negocio que no pudo ser cobrado al 100% y que hasta el momento no se obtiene resultados de esa demanda

Es así que al poseer una maquina bordadora que siempre fue su único medio para sobresalir de la crisis y a través de la ayuda de un socio extranjero, para poder cancelar todas sus obligaciones para con, sus proveedores y empleados, es como la empresa empieza a surgir de nuevo y ya, ha establecerse en el mercado cuencano como una de las mejores en la confección y venta de prendas de vestir.

Debiendo pasar muchos años para poder empezar de nuevo, y ya consolidarse como una fábrica textil, como lo es ahora, y dejar de ser un negocio pequeño. Es por eso que hoy en día la empresa tiene deseos de expansión ya no solo a nivel nacional sino que internacionalmente de darse a conocer por la calidad de sus productos y servicios.

2.1.2 Actividades de la empresa

Las principales actividades que se desarrollan en la empresa se encuentran distribuidas en la producción ya sean en la sección Lavandería, Confección o el Bordado. A continuación se observa una tabla de las actividades:

Tabla N°1 Actividades de la empresa

Lavandería	Confección	Bordado
Procesos utilizando químicos	Diseño utilización de moldes	Diseño de logo
	Corte	Bordado maquina
Desarrollo de manualidades	Ensamblado	Terminado
	Terminado	

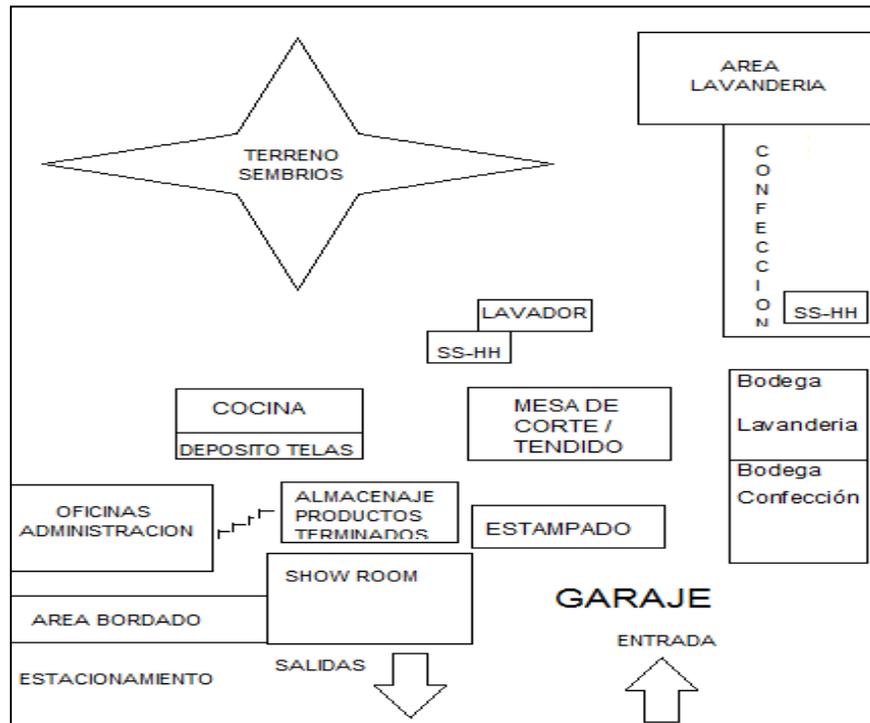
Elaboración: Tesista

En la sección administración se realizan diferentes actividades como son del área contable por medio de un auxiliar contable el cual se encarga de la revisión de facturas, control de guías de remisión, etc. A su vez también se encuentra la secretaria quien se encarga de recibir los pedidos, efectuar las órdenes de producción, y de despachar los materiales al área de lavandería. Existe también un encargado de bodega quien se encarga de recibir la mercadería, controlar el stock y de despachar el material a confección.

En la Gerencia se encargan de las actividades relacionadas con relaciones públicas, selección de proveedores, fuerza de ventas, además de controlar el funcionamiento efectivo de la planta.

2.1.3 Distribución de la planta

Gráfico N° 2 Distribución de planta

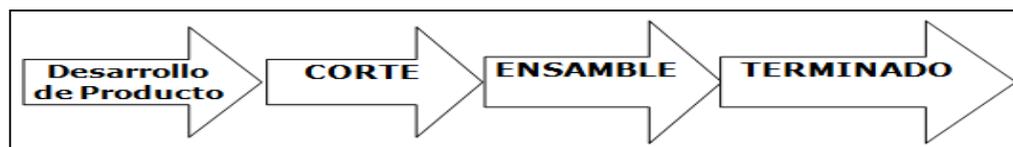


Elaboración: Tesista

Como podemos observar en el gráfico anterior la empresa se encuentra distribuida de acuerdo a las necesidades que posee, ya que todo el proceso de negocio se lo realiza en la parte posterior de la misma, esto genera una ventaja, ya que todas las áreas de trabajo se relacionan entre sí, haciendo que las labores se realicen de manera óptima para el cumplimiento de los pedidos.

Proceso de Confección

Gráfico N° 3 Etapas principales del proceso confección



Elaboración: Tesista

¾ Desarrollo de producto.- implica la investigación de mercado, compra de materia prima, el desarrollo de la molderia, la elaboración de la muestra y las pruebas de calce. Se determina además la curva de talles y los colores. Incluye también los diseños de estampados y bordados que lleven la prenda.

¾ Corte.- involucra los proceso de tizado, consistente en la disposición de los moldes sobre la mesa de corte, la encimada o superposición de las telas, y el corte con maquina de cuchilla recta y circular. Luego se realiza el empaquetado e identificado de las piezas para su posterior ensamble.

¾ Ensamble.- costura de las partes de la prenda, armado, incluye tareas previas o simultaneas a la especifica de ensamble como preparación de carteras, bolsillos, partes de prenda, etc.

¾ Terminado.- ojalado, pegado de botones, cierres, plancha, embalaje. Incluye las tareas de revisado de prendas y registro de fallas.

Procesos complementarios de estampado y bordado

Consiste en aplicar dibujos elaborados mediante la combinación de pigmentos que imprimen color a la tela en el primer caso, y de bordar la superficie del tejido con hilos fabricados para este uso específico.

Se aplican después del corte sobre partes de la prenda como, por ejemplo, mangas, bolsillos o delanteras. Luego de efectuado el proceso se reciben las partes para adjuntarlas al resto del corte y efectuar el ensamble.

2.2 Dirección Estratégica

En este caso la empresa no tiene definida una filosofía corporativa y una estructura organizacional que la complemente, es por esto, que se han observado muchos problemas internos, por la falta de dirección por parte de sus propietarios que han establecido un sistema de dirección que no los lleva a conseguir el éxito deseado por la falta de compromiso y motivación en sus empleados.

2.2.1 Figura de Dirección

La empresa se desarrolla en diversos aspectos para la consecución de sus actividades por lo que se la ha dividido en diversas secciones de trabajo como son:

Gerencia – Propietarios.- la conforman sus dos propietarios, quienes se encargan de todas las actividades relacionadas a: relaciones públicas, selección de proveedores, fuerza de ventas, además de controlar el funcionamiento efectivo de la planta.

Administración.- esta sección se encarga de todas las funciones relacionadas a la recepción de pedidos, revisión de facturas, manejo de inventarios tanto de la sección Lavandería como de la Confección, etc.

Producción dividida en tres líneas de productos que se especifican por secciones:

Sección Lavandería.- aquí se desarrollan los acabados o en ocasiones el inicio de una nueva orden de producción, además de realizar un proceso sobre

las prendas con la finalidad de proporcionales efectos de terminación como, por ejemplo, de desgaste que modifican la apariencia de la prenda. Originalmente utilizados para indumentaria de jeans, con el lavado comúnmente conocido como stone-wash (lavado a la piedra) porque la acción de desgaste es combinado efectivamente entre los productos químicos y piedras, luego fue extendiéndose a otros tipos de prendas con diferentes tejidos como los buzos y las camisetas.

Sección Confección.- las actividades son varias ya que se efectúan por medio de cortes de tela, es decir, se unen las piezas que componen una prenda de vestir u otro artículo. El material es cortado para obtener las piezas que conforman la prenda, según la forma y las dimensiones deseadas siguiendo un patrón, después son unidas a máquina según el tipo de costuras requerido.

Sección Bordado.- en esta sección de la empresa se encarga del diseño y bordado de las prendas de vestir, por medio de la utilización de una maquina de bordar computarizada que tiene a su disposición 4 cabezas, para un manejo eficiente de diferentes prendas y haga más rápido la terminación de los contratos.

Gráfico N°4 Jerarquías de la empresa



Elaboración: Tesista

2.3 Recursos de la empresa

2.3.1 Tecnológicos

La maquinaria con la que cuenta la empresa se verá reflejada de mejor manera en el *anexo N°1*. Este tipo de maquinaria es la óptima para la consecución de los pedidos que se realizan en la empresa, por ser de diversos tamaños, modelos y requieren del conocimiento adecuado y constante capacitación, para que el trabajo se lo realice de forma eficiente y no poseer ningún tipo de daño ya sea hacia el trabajador como a la prenda en si, que se está elaborando.

Estos recursos son indispensables para la creación de valor en el tipo de producto o servicios que se ofrece, por lo que es necesario tener un mantenimiento periódico para que las máquinas no pierdan su valor y lleguen a poseer una larga vida útil.

2.3.2 Productos y servicios

Entre los productos que oferta la empresa están prendas de vestir de todo tipo de modelo y especificación, según el cliente lo requiera, en los cuales podemos destacar dos productos principales que son los que mayormente ofrece la empresa: pantalones en tela jean y los uniformes escolares que se le ofrece al Gobierno Nacional el cual consta de: pantalón gabardina, camiseta tipo polo, terno deportivo en tela flece, y la camiseta cuello redondo.

Entre los servicios que ofrece la fábrica se destaca el lavado de prendas de vestir de forma industrial, en el cual se efectúan diversos procesos como el tinturado, lijado, focalizado, etc. Este es el fuerte de la empresa ya que en la ciudad no muchas empresas se dedican a ofrecer el servicio de lavado

industrial por lo que este tipo de servicio es muy cotizado, a más de la experiencia que posee el jefe de planta ya que en forma conjunta trabaja con tecnología de punta que lo hace un plus especial en este tipo de actividad.

Además que cuenta con el servicio de bordado que también le da un tipo especial de terminado a las prendas, por lo que la empresa ha crecido constantemente en este tipo de pedidos que constantemente efectúa, por lo que tiene bastante acogida en el mercado local.

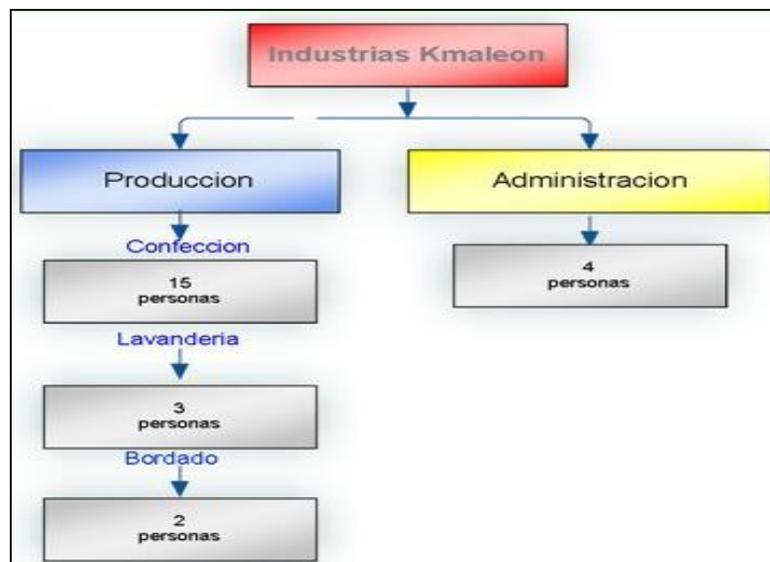
2.4 Análisis del mercado

2.4.1 Clientes

Los clientes de la empresa se dividen en internos y externos:

Internos.- son todos los colaboradores que laboran en la organización que están divididos por secciones como lo explica el siguiente grafico:

Gráfico N°5 Clientes Internos



Elaboración: Tesista

Externos.- para dar una perspectiva sobre los clientes se ha elaborado una tabla demostrativa que la veremos a continuación:

Tabla N°2 Clientes Externos

Tipo	Sección
Primarios	Confección Programa “Hilando el desarrollo” en épocas de clases ya sea en la región Sierra, Costa y Oriente.
	Lavandería Sr. Xavier Llerena Confecciones León
	Bordado Confecciones León Sr. Juan León
Secundarios	Confección Contratos periódicos en la confección de prendas de vestir
	Lavandería Sr. Claudio Crespo Sr. Agustín Villa
	Bordado Contratos periódicos de bordado de logos, etc.

Elaboración: Tesista

2.4.2 Competencia

Como se ha podido analizar a la competencia se ha elaborado una tabla demostrativa en donde se describe a los distintos tipos competidores, cuales son los más directos, que productos y servicios ofrecen, y cuales se asemejan a los que la empresa está ofreciendo.

Tabla N°3 Análisis de la Competencia

Identificación de los competidores	Competidores potenciales
<ul style="list-style-type: none"> • PASAMANERIA S.A. • Confecciones León • Multijeans • Essotic Jean • Confecciones Recreativas FIBRAN • Empresas Pinto • Hilacril • Malú • CV Confecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confecciones León • Essotic Jean • PASAMANERIA S.A • CV CONFECCIONES • Empresas Pinto
<p>La competencia se destaca por ser empresas, que se dedican a la misma actividad, a nivel local y nacional, ya sea que posean una marca propia la cual la desarrollan potencialmente o realizan actividades de maquila para empresas multinacionales que desean mano de obra de calidad y que le rindan el menor costo posible de fabricación.</p>	
Productos/Servicios	
<ul style="list-style-type: none"> • T-Shirt • Polos • Buzos • Calentadores • Shorts • Chompa • Uniformes deportivos • Polos, Blusas • Tops • Camisas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sweaters • Chaquetas • Pantalones • Prendas Sports • Pijamas • Ropa Interior • Medias • Accesorios • Fragancias • Gift by Pinto

Elaboración: Tesista

Perfil Competitivo:

Essotic Jean.- empresa cuencana que se dedica la fabricación de pantalones en tela jean fomentando al desarrollo de su marca propia tanto en el mercado local como nacional.

Tabla N°4 Ventaja Competitiva Essotic

VENTAJA COMPETITIVA	Marca propia
	Poder adquisitivo
	Cobertura a nivel nacional e internacional
	Tecnología

Elaboración: Tesista



Empresa cuencana dedicada a la fabricación de prendas de vestir, en el mercado cuencano desarrollando así su fortaleza de crecer, siendo el proveedor de la afamada boutique cuencana Hudsons Boutique.

Tabla N°5 Ventaja Competitiva Confecciones León

VENTAJA COMPETITIVA	Confecciones León
	Alianzas estratégicas
	Trayectoria
	Tecnología

Elaboración: Tesista



Empresa Industrial Textil. Fundada en 1935, dedicada a la fabricación y comercialización de confecciones dirigidas al comercio y consumidor final, y de insumos textiles orientados a las industrias afines, con calidad garantizada, bajo el amparo de la marca PASA, operando bajo criterios de rentabilidad sustentable.

Tabla N°6 Ventaja Competitiva Pasamanería S.A.

VENTAJA COMPETITIVA	PASAMANERIA S.A.
	Marca Propia
	Trayectoria
	Tecnología

Elaboración: Tesista



Fábrica de jeans ofrece variedad en ropa confeccionada con calidad y a precios de fábrica, así como el servicio de confección a la medida de sus uniformes.

Tabla N°7 Ventaja Competitiva CV Confecciones

VENTAJA COMPETITIVA	CV CONFECCIONES
	Diversificación de actividades.
	Posicionamiento
	Tecnología

Elaboración: Tesista



Es una empresa integrada verticalmente, maneja desde la compra del algodón, hasta la comercialización de sus productos, lo que le hace reaccionar más rápido a las demandas del mercado, además que esta en el mercado ecuatoriano por más de 94 años y cuenta con 33 locales comerciales en el Ecuador.

Tabla N°8 Ventaja Competitiva Empresas Pinto

VENTAJA COMPETITIVA	Empresas Pinto
	Marca Propia
	Trayectoria
	Canal de distribución.

Elaboración: Tesista

2.5 Descripción del Clima Organizacional

2.5.1 Clima laboral

El ambiente en el que se desarrolla la empresa, se delimita por qué no posee una cultura organizacional establecida por los mandos gerenciales, quien sea el eje central por el cual se puede direccionar y manejar todas las actividades para que se pueda alcanzar los objetivos y las metas que se han propuesto desde su iniciación.

Es por tal motivo que sus colaboradores no se sienten identificados con la empresa, porque desconocen los objetivos y lo que la empresa desea alcanzar, a su vez ellos a lo único que se dedican es a realizar sus actividades, ya que se sienten excluidos al no sentirse parte de la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta la poca colaboración existente entre los trabajadores ya sean nuevos o antiguos, al momento de realizar cualquier actividad en grupo o equipo, por lo que se percibe un ambiente hostil dentro de la empresa.

Además que las funciones en la empresa están siendo mal utilizadas por existir sobrecarga en los puestos, ya que están siendo mal distribuidos y especificados para cada empleado en la empresa.

2.5.2 Cargos y perfil

Es en la producción en donde se efectúan todas las labores y donde se crea valor para los productos y servicios que la empresa ofrece.

A continuación se detallara cada una de sus actividades en los puestos y la sección a cuál corresponden:

Sección Lavandería

Jefe de planta: se dedica a la mezcla de los químicos utilizados en el proceso del lavado. Se encarga del manejo efectivo de toda la sección de lavandería.

Jefe de manualidades: se dedica al proceso de focalización y lijado de pantalones, desgastado de jeans, principalmente se dedica a los trabajos que se efectúa manualidades a los productos en tela jean.

Trabajador de lavandería: es el encargado de tener listo los materiales que se van a utilizar tanto en las manualidades como en el proceso de lavado. Es el auxiliar del área quien se encarga de todas las labores secundarias.

Sección Confección:

Confeccionista: es la persona que se encarga de que el trabajo se efectúe de la mejor manera, asiste a todas las personas sobre dudas en el proceso de confección, y las ayuda en el manejo de problemas.

Asistente de Bodega: es quien provee de los materiales utilizados en la confección ya sean de hilos, agujas, etc. El se encarga de la bodega de suministros de confección.

Cortador: es quien efectúa el trace de las telas, provisión de cortes de telas, y quien efectúa el corte de la tela que va ser utilizada en los pedidos.

Ojalador: es el que se encarga de efectuar los ojales en las prendas de vestir según los pedidos de los clientes. Se encarga del mantenimiento de la máquina de ojales grandes y ojales pequeños tanto de pantalones como de camisas.

Botonero: es el encargado de pegar los botones ya sea utilizando la máquina para camisas como en la de botón de pantalón jean y a su vez se encarga del mantenimiento.

Ayudantes de acabados: son los que se encargan del corte de hilos que quedan del terminado, revisan fallas, empaquetan, etc.

Operador de maquinas de confección: son los que se encargan del manejo de la maquinas como la recta, overlock, tirilladora, atracadora, etc. Ellos efectúan el trabajo más importante de la fábrica, ya que se encargan del armado de las piezas que luego se convierte en una prenda de vestir, lista para su posterior venta.

Sección Bordado:

Diseñador: es el que efectúa el diseño del bordado, indica cual es el número de puntadas y los colores a utilizar, además vigila que el proceso de bordado se realice con normalidad.

Bordador: es el encargado de bordar todas las prendas de vestir, coloca tambores, está pendiente de todos los materiales que se van a utilizar en el pedido correspondiente.

Sección Administración

Secretaria Administración: se encarga de recibir los pedidos, administrar el área de lavandería llevar el inventario y la compra de insumos, etc. Es la persona que se encarga de administrar toda la oficina.

Auxiliar Contable: es quién se encarga de revisar y archivar las facturas de compra y venta, además que realiza todas las actividades contables que existe en la empresa con la supervisión de la contadora quien revisa su trabajo.

Jefe de Bodega: es el encargado de la administración de la bodega de insumos de la fábrica, a excepción de la bodega de lavandería, de la cual se encarga la secretaria, tiene a su cargo a dos empleados quienes se encargan de todas las actividades de bodega.

Chofer: es quien encarga de entregar, todos los pedidos cuando estos los requieran, además es quien transporta todos los materiales, insumos cuando son requeridos por la empresa.

2.5.3 Liderazgo y toma decisiones

En esta empresa se desarrolla un ambiente de imposición, ya que el propietario toma la actitud de autoritarismo, a la hora de la toma de decisiones, debido a que los trabajadores lo tienen como el jefe inmediato, adonde ellos en cualquier duda o inconveniente tienen que recurrir, es ahí donde se genera un sentimiento de recelo por no existir la confianza al transmitir la información que se debería dar en estos casos.

Este tipo de actitud por parte del propietario ha generado en los empleados un sentimiento de desconfianza hacia la empresa, es por esto, que existe la falta de compromiso y eficiencia en su trabajo, porque no se posee una cultura organizacional quien sea el eje direccional en las labores que se realizan diariamente.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones en la empresa la realizan sus propietarios, quienes se encargan de todas las actividades de supervisión que en la empresa se desarrollan ya sean en la parte administrativa u operativa respectivamente.

Esto ha hecho que en los empleados se cree un sentimiento negativo por la falta de involucración en los procesos del negocio, ya que no existen canales de comunicación efectivos quienes sean el medio por el cual exista una relación favorable entre superiores y trabajadores.

Debido a este sentimiento, se ha observado un ambiente hostil dentro de la empresa, que en últimos casos generaría conflictos internos entre trabajadores.

2.6 Análisis F.O.D.A

El análisis F.O.D.A es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio.

Esta herramienta de estudio, se muestra eficaz, debido a la gran utilización en todo tipo de área, en la que la deseemos aplicar, porque nos sirve para demostrar el punto de partida en cualquier estudio o proyecto que nos planteemos

El objetivo primordial del análisis F.O.D.A es orientar hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito.

2.5.1 Cuadro de Análisis

Tabla N°9 Análisis F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia 2. Financiamiento propio 3. Maquinaria con tecnología de punta 4. Materia prima de calidad 5. Negociaciones estables con proveedores y clientes 6. Desarrollo de nuevas marcas 7. Fidelización de los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No posee Estructura Organizacional. 2. Filosofía Corporativa no definida. 3. Estrategias mal direccionadas. 4. Falta de planificación 5. Demasiada rotación de empleados 6. Procesos de comunicación deficientes 7. Centralización de la toma de decisiones 8. Duplicidad de funciones y conflictos internos 9. Baja productividad por desmotivación de los empleados. 10. Seguridad industrial escasa.
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en el mercado 2. Mayor renombre de nuestra marca 3. Expandirnos en el mercado nacional e internacional. 4. Crear estándares de calidad 5. Obtener normas ISO 6. Posicionamiento en el mercado cuencano 7. Establecer canales de distribución externos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de inestabilidad laboral 2. Importación de productos 3. Marcas extranjeras posicionadas 4. Contrabando 5. Competencia

Elaboración: Tesista

Por medio del anterior análisis realizado, se ha podido clarificar de mejor manera la situación actual de la empresa. La cual demuestra un alto índice de factores negativos al interior de la misma los cuales se encuentran en el cuadrante de las debilidades.

Al ser ya un problema interno, se puede observar que es necesario corregir de forma inmediata, debido a los constantes cambios que se han venido efectuando en el establecimiento de una dirección por parte del propietario.

CAPITULO III MARCO TEÓRICO

Esta tesis tendrá como base teórica los siguientes conceptos que se detalla a continuación:

3.1 Definición de Clima Organizacional

Se han definido varios conceptos teóricos de diferentes autores quienes van a ser la base teórica para el logro de la propuesta planteada:

1. Definiciones, características y enfoques del clima organizacional.

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”¹

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)..²

Clima Organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La cual influirá en el desarrollo de las actividades de la Organización.

¹ Mendez Alvarez, 2006, 108

² Alexis Goncalves

Se ha destacado como definición de clima organizacional para la empresa Industrias Kmaleon lo expuesto:

“Clima Organizacional se define como el ambiente que se desarrolla dentro la organización, en conjunto por medio de los procesos que se efectúan, mediante la motivación que tienen los colaboradores, para alcanzar de manera eficiente los resultados deseados.”

2. Dimensiones del clima organizacional.

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

La idea sobre “la necesidad del cambio” se ha instalado en las organizaciones y, aunque con distinto grado de intensidad y con diferencias en cuanto a sus alcances, las empresas se han visto forzadas a encarar procesos de cambio, como alternativa prácticamente excluyente para sobrevivir en un contexto en permanente evolución y con reglas de la competencia cada vez más severas.

Los procesos evolutivos en el entorno tecnológico, económico, ecológico, social y político generan un particular dinamismo en los mercados, lo que a nivel empresa se traduce en elevadas exigencias de flexibilidad: flexibilidad tecnológica, flexibilidad en sus estructuras y en las formas de organizar el trabajo, para responder rápidamente a los cambios que se operan en esos mercados.

Por otra parte, cada vez más las tecnologías acercan y reducen diferencias en cuanto a calidad y costo de los productos, por lo que las competencias clave de las empresas pasan fundamentalmente por la posibilidad de generar valor a través de las personas: atención y servicio al cliente, respuesta rápida a las necesidades de los clientes, capacidad de innovación, etc.

3. Modelos y medición del clima organizacional.

En este contexto, los recursos humanos asumen un rol fundamental como factor de éxito de las empresas y surgen nuevos paradigmas orientados a desarrollar la competencia organizacional, entendida ésta como la capacidad de generar nuevas relaciones de trabajo que permitan afrontar las crecientes y cambiantes exigencias del entorno.

Cuando se logra trascender la funcionalidad parcializada de la clásica concepción organizacional y se logra plantear una mirada sistémica al proceso, entonces es posible analizar el fenómeno de la comunicación desde otra perspectiva, desde un ángulo que permite comprender, precisamente, la comunicación desde la perspectiva de la gestión.

Para esto, es necesario primero aceptar que “las empresas no tienen proyecto, ellas mismas son un proyecto”. Sin idea inicial, sin hombres que deseen “emprender juntos”, sin visión prospectiva, la “empresa”, en el sentido literal, no tiene sentido. De hecho, tampoco es posible comprender la realización del proyecto empresa sin contar con la adhesión de aquellos que permiten su puesta en marcha y, naturalmente, con la comunicación necesaria para que esta adhesión tenga lugar. Es que comunicar el proyecto de empresa no es

solamente revelar la imagen ideal tal como la concibe la Dirección, sino que también hacerla reconocer como tal por todos y cada uno de los públicos interesados. Es, en definitiva, transformar el “querer ser” en una “visión común”.

Bajo esta perspectiva, la comunicación aparece como un proceso que es parte del proyecto empresa, y como tal, trasciende su calidad de función puesto que su único propósito no es otra cosa que facilitar la gestión. En este sentido, la comunicación debe ser comprendida como un proceso que aparece en todas las áreas de la empresa, y no como una función que se restringe a cumplir y solucionar tareas específicas.

Al contrario, de la comunicación del proyecto depende que se haga posible la realización del mismo. La comunicación debe entonces entenderse desde una perspectiva estratégica y como tal adquiere un carácter directivo, que tiene por objetivo la responsabilidad de que el proyecto se comunique, de que los públicos se adhieran a él.³

4. Comportamiento Organizacional.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan

³ Edel R, Garcia A, 2007, 15

prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

3.2 Dirección Estratégica

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc.

Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de *dirección estratégica*, se define como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

1. Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

2. Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

3. Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

3.2.1 Filosofía Corporativa

La filosofía se identifica como "la forma de ser" de una empresa, se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la "diaria empresarial".

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- **La visión de la empresa.-** es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- **La misión.-** es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a

proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

La filosofía de la empresa.- define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. El conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes.

Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor.

3.2.2 Estructura Organizacional

Los **organigramas** son la representación gráfica de la estructura orgánica de una *empresa* u *organización* que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por tanto, teniendo en cuenta que los **organigramas** son de suma importancia y utilidad para *empresas*, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes **tipos de organigramas** y qué características tiene cada uno de ellos.

Tipos de Organigramas:

Se pueden clasificar: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

1. **Por su naturaleza.-** este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

- **Micro administrativos.-** corresponden a una sola *organización*, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macro administrativos.-** involucran a más de una *organización*
- **Meso administrativos.-** consideran una o más *organizaciones* de un mismo sector de actividad o ramo específico.

2. **Por su finalidad.-** este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

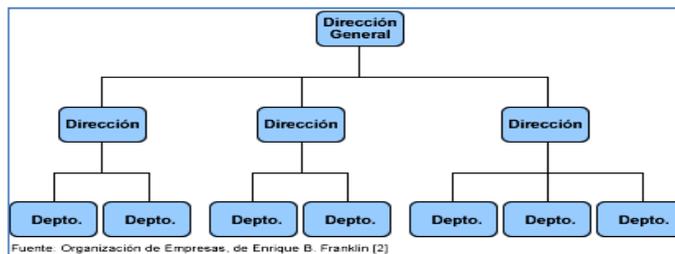
- **Informativo.-** se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, como información a personas no especializadas.
- **Analítico.-** tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada, permite la ventaja de la

visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, etc. Sus destinatarios son personas especializadas.

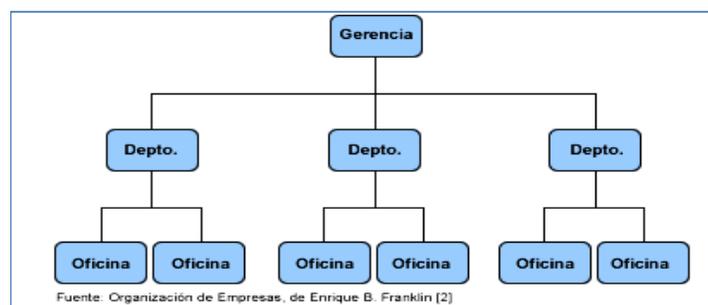
- **Formal.-** se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- **Informal.-** se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. **Por su ámbito.-** este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:

- **Generales.-** contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

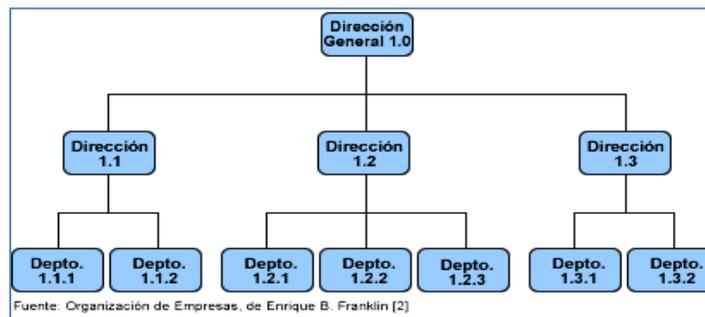


- **Específicos.-** muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

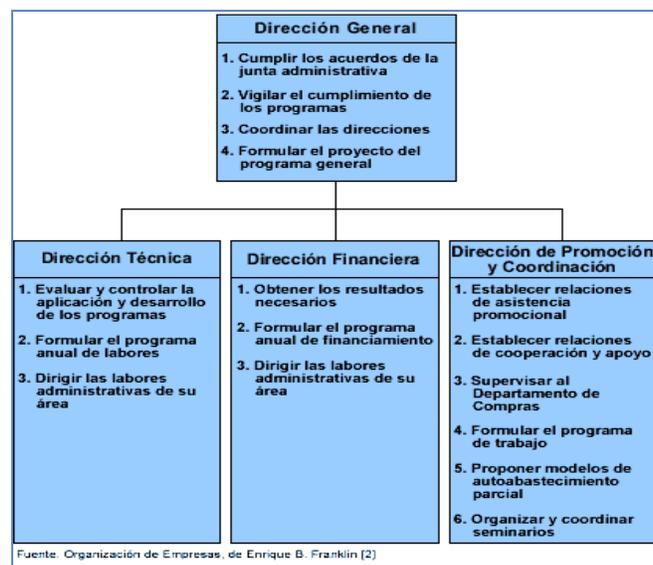


4. **Por su contenido.-** este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

- **Integrales.-** son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

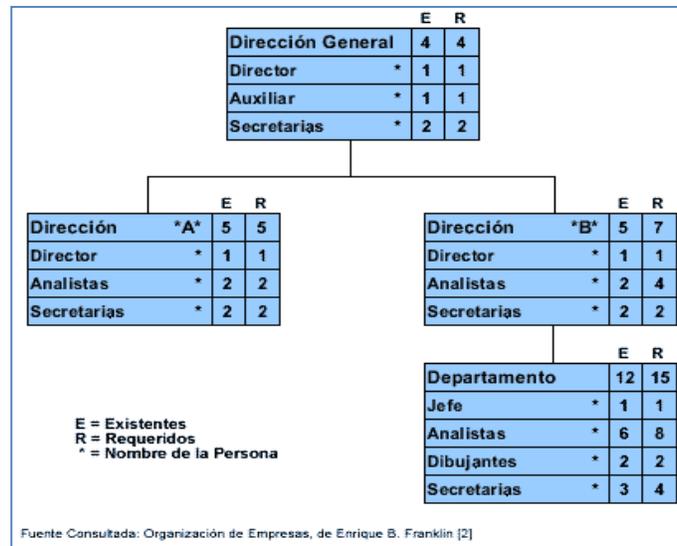


- **Funcionales.-** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



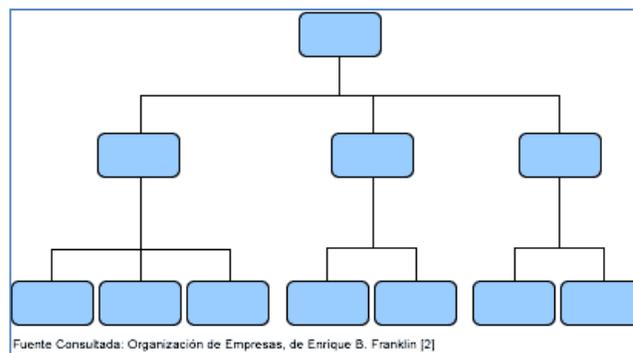
- **De puestos, plazas y unidades.-** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias

para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



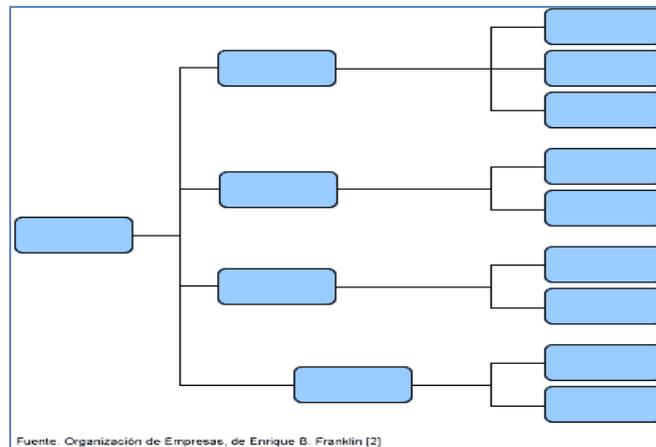
5. **Por su presentación o disposición gráfica.-** este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- **Verticales.-** presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

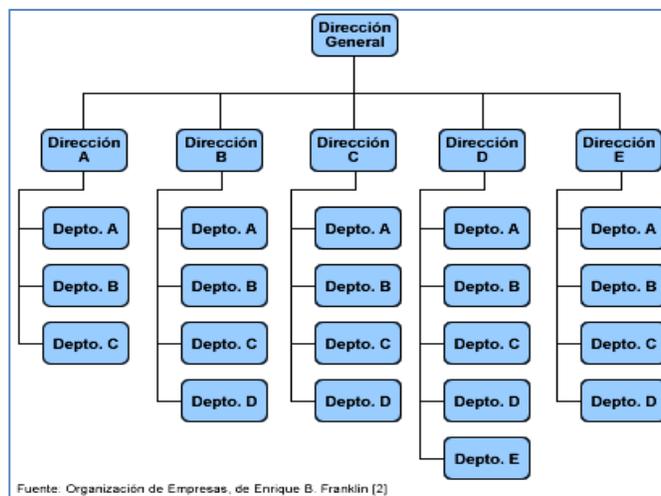


- **Horizontales.-** despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones

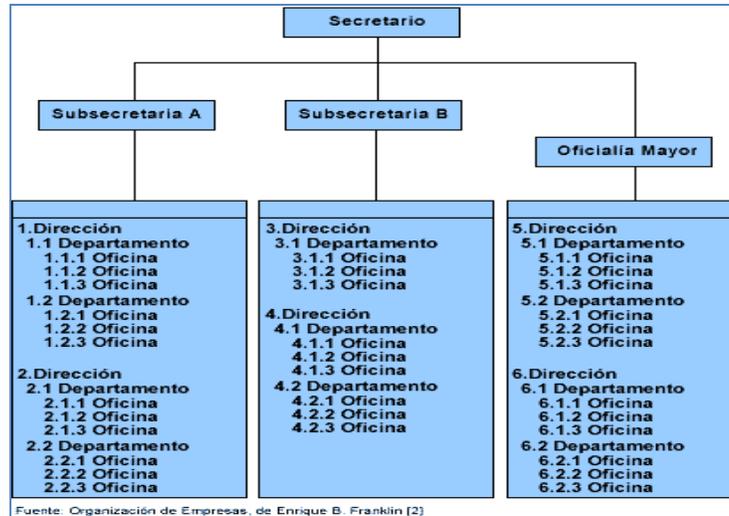
entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



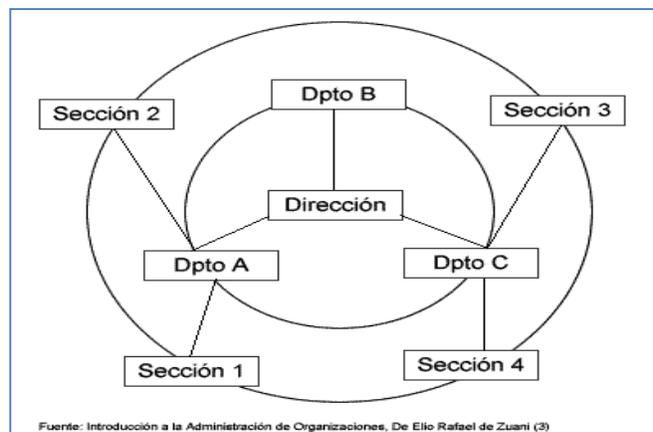
- **Mixtos.-** este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



- **De Bloque.-** son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



- **Circulares.-** en este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.



3.3 Comunicación Organizacional

La comunicación en las organizaciones es el hecho de enviar y recibir la información dentro del cual, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, con sindicatos, tanto ascendentes, descendentes y horizontales; las habilidades de comunicación (hablar, escuchar y escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

3.3.1 Sistemas de Comunicación

Se identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación).”⁴

La estrategia empresarial subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La comunicación en una organización se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de

⁴ GOLDHABER, Gerald M, Comunicación Organizacional, Editorial Diana, Segunda edición, México, 1986, p. 31

cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando esta comunicación funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la comunicación organizacional obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva.

El ser humano

El ser humano debe ser considerado como el recurso más importante que la organización tiene para poder alcanzar sus objetivos. La organización debe recurrir al ser humano para satisfacer las necesidades de la empresa, pues, recordemos que es el actor principal de la institución.

Los medios de comunicación en los negocios

La sola mención de la palabra comunicación evoca una serie de ideas y pensamientos, desde la palabra hablada hasta la obra literaria encerrada entre los foros de un libro. Además, puede considerarse la comunicación desde muchos puntos de vista.

La comunicación oral y la no verbal

El mejor instrumento de comunicación que tiene disposición inmediata la gerencia, es la probabilidad de conversar personalmente con la gente, puesto que proporciona el margen mayor para obtener del interlocutor una reacción rápida y recíproca. En comunicación se llama retroalimentación.

La buena administración y la buena motivación del personal dependen de una buena comunicación. El supervisor debe decir a sus hombres qué es lo que desea de ellos y hacer comprobaciones periódicas para tener la seguridad de que lo hacen. Además encuentra cómo reaccionan, cuál es su moral, qué es lo que piensan de la compañía y del trabajo que realizan.

Tipos de comunicación en una organización, según el flujo de comunicación formal, ésta puede ser: 1) Descendente, 2) Ascendente y 3) Horizontal o diagonal.

1) Descendente.- tipo de comunicación en las empresas relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias. Pueden ser de los siguientes tipos:

Comunicación gerencial.- en muchas de las ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación entre los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

Consideramos relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender a los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y la supervivencia de una institución puede verse amenazada.

Si no se realizan consideraciones periódicas sobre metas, planes y objetivos y se comunican claramente desde el nivel gerencial hasta el de empleados, éstos

se pueden perder de vista. El personal podrá ser castigado o incluso despedido por cometer errores en su trabajo sin saber cómo desarrollar correctamente su trabajo en su área porque nunca nadie se lo dijo explícitamente.

Comunicación a los empleados

La gerencia tiene la responsabilidad de contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente. Si cada vez que un empleado pregunta algo, el gerente debe correr en busca de respuestas, no pasará mucho tiempo antes de que los empleados busquen otra fuente de información, con las consecuencias negativas de esto, por ejemplo: falta de confianza y crítica hacia el gerente.

Con lo anterior tampoco se quiere decir que el gerente deberá ser un genio de la información y tener todas las respuestas a la mano. Él deberá tener la información que considera prioritaria para el desempeño de su grupo de trabajo, pero también deberá saber a quién referirse para los casos de información más específica o complementaria para su actividad.

“La comunicación es un elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal”⁵

El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles conscientes de que eso es precisamente lo que está buscando hacer.

⁵ David, K, el comportamiento humano en el trabajo, Editorial McGraw Hill. México, 1983, p. 22

2) Ascendente.- este tipo de comunicación es el que retroalimenta a los administradores, compuesta generalmente por sugerencias, información, peticiones y quejas. La comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. “De la misma manera que una de las características de la comunicación descendente es que debe ser detallada y específica”⁶

La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y problemas,
- Acerca de otras personas y sus problemas,
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales,
- Y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede

Características

1. Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos. Es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
2. Mide el clima imperante en la organización. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima de la empresa y enfrentarse a problemas tales como

⁶ HALL, R,h, Organizaciones: estructura y proceso, Editorial Prentice-Hall, México. 1980 p. 40

quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.

3. Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.
4. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
5. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión en los últimos, de las decisiones ejecutivas.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades para comprender las formas de pensar y sentir de su personal.

Dificultades en la comunicación ascendente

A continuación se mencionarán algunos de los problemas que se dan frecuentemente en la comunicación ascendente para que se tengan conciencia de ellos y se traten de tomar precauciones para salvarlos.

Filtros de la comunicación ascendente

Los empleados tienen a enviar por las redes ascendentes aquellos mensajes que aumentan su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando aquellos mensajes que pueden ser negativos para su imagen.

“Cuando mayores sean las aspiraciones de promover a un empleado, menor será la información negativa que éste le facilite a su jefe. Además la tendencia a filtrar malas noticias cuando siguen una dirección ascendente, el problema planteado por la posición o estatus de la persona receptora también inhibe muchos mensajes ascendentes”⁷

El flujo de la comunicación ascendente

Una dificultad inherente a este tipo de comunicación está en el hecho de que tiende a moverse con lentitud y sufriendo muchas veces demoras.

En cada uno de los niveles de la organización, la persona que tiene la necesidad de enviar un mensaje ascendente lo piensa siempre más de dos veces, pues siente que el enviarlo se puede tomar como una admisión de que no que pudo manejar acertadamente algún problema. Si por fin se decide a hacerlo, bien puede ser que lo disfrace de tal manera que los niveles superiores recibirán sólo una fracción del mensaje real. La tendencia es, en conclusión, el pensar mucho antes de enviar el mensaje haciendo el flujo lento.

⁷ HALL, R,h, Organizaciones: estructura y proceso, Editorial Prentice-Hall, México. 1980 p. 40

Salto de niveles

Se ha visto que algunas veces la comunicación ascendente puede saltar niveles jerárquicos, con el objeto de que la información llegue más fresca y directa a los superiores, lo que puede provocar ciertos enfrentamientos o roces entre los niveles.

La manera de tratar de resolver el posible problema de los roces causados por salto de niveles es, en primer lugar, estableciendo formal o informalmente normas para la comunicación ascendente en donde se especifique que siempre se acudirá, en principio, con el supervisor directo para presentar quejas y/o sugerencias.

Necesidades de respuesta

Cuando se recibe la comunicación ascendente, la gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar el paso de los mensajes ascendentes en el futuro. De lo contrario, la falta de respuesta desalienta la comunicación ascendente. La respuesta es un punto clave, si se da, el ambiente mejorará para bien de todos; si no se da, el círculo se moverá a la inversa e impedirá la comunicación.

Obvio es decir que este tipo de filtros se darán más frecuentemente en los primeros intercambios entre dos personas o niveles, pero si el superior sabe crear un ambiente favorable de comunicación y confianza con el subordinado, poco a poco los filtros tenderán a desaparecer. En otras palabras, mucha de la calidad en la comunicación ascendente se fundamenta en la calidad de administración de personal que tenga el superior y en qué tanto mantiene buenas relaciones con sus subordinados.

Esfuerzos para alentar la comunicación ascendente

La práctica real de las organizaciones en diversos países nos dice que el fenómeno de este tipo de comunicación es mínimo en realidad.

Los niveles superiores siempre creen saber perfectamente lo que necesita, piensa hace o siente su personal, cuando en realidad casi nunca se lo han preguntado directamente o se han molestado en investigarlo. Este problema se da más frecuente en organizaciones grandes y complejas.

No obstante, el fenómeno de este tipo de comunicación es crucial dado que la dirección y vitalidad de las empresas no se puede entender si no se sabe cómo piensa su personal. Y si bien el hecho de que este tipo de comunicación es muy escaso no redundaría en un paro de las actividades, la habilidad para optimizar la productividad y calidad de servicios tendrá siempre mejores oportunidades y fundamentos si se sabe y comprende la forma de sentir del personal.

3) Horizontal o diagonal.- es el tipo de comunicación que generalmente se utiliza para coordinar las actividades, compuesta por información, sugerencias, quejas y solicitudes. Toda empresa o institución tiene ciertas actividades que realizar derivadas de las metas u objetivos que se ha propuesto lograr. Para cumplir con estas metas, se tiene que llevar a cabo tareas que se asignan a ciertos empleados para su ejecución.

Esto implica que la mayoría de los empleados con esta responsabilidad son miembros de un grupo, que puede ser formal e informal. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico trabajan juntos

para cumplir una tarea o proyecto particulares, deben tener un cierto grado de integración y coordinación entre ellos a través de la comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación se da entonces:

- Entre miembros de un mismo grupo.
- Entre miembros de distintos grupos.
- Entre miembros de distintos departamentos.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a su superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

¿Cuándo fomentar la comunicación horizontal?

1. Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
2. Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.
3. Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se

considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.

Razones por las cuales surge la comunicación horizontal.

1. Una razón muy importante está en el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. En otras palabras, existe entre ellos “interdependencia funcional” y, como se encuentran al mismo nivel estructural, su comunicación será horizontal.
2. Otra razón que hace surgir este tipo de comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con los superiores (horizontal) está menos sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia. La tercera razón, ya esbozada, es que, por su misma naturaleza, la comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.

Barreras de la comunicación horizontal

Una de las barreras que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal. Este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente. La competencia desleal se puede dar, por ejemplo, cuando dos funcionarios son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación.

3.4 Recursos Humanos

3.4.1 Concepto e importancia

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".⁸

"El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal."

Es decir que los recursos humanos es indispensable para que una organización pueda surgir, pues no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con su empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Las técnicas de administración de recursos humanos impactan realmente en los resultados de una compañía. En el caso de una

⁸ Stephen Robins

organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, de equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados – el recurso humano – tienen una importancia considerable. Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del gerente de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

3.4.2 Selección

Prácticas de selección

El propósito de la selección es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, el administrador comienza determinando las exigencias y los requisitos del puesto.

Instrumentos de selección

Para obtener información del solicitante al empleo se utilizan instrumentos que ayudan a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

A continuación se detalla algunos instrumentos de selección más importantes:

a) Entrevistas

La entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Se puede decir, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia en la decisión de la selección. El candidato que no realiza una buena entrevista puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones.

La entrevista es buena para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

b) Pruebas escritas

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser útiles y con cierto grado de validez para muchos puestos operativos,

especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto. Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

c) Pruebas de simulación del rendimiento

La lógica de las pruebas de simulación es que el solicitante desempeñe el puesto para el que está solicitando. El entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos.

Las pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son:

1. Las muestras de trabajo y
2. Los centros de evaluación.

1. Muestras de trabajo

Representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando las actividades. “Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con

base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las habilidades y capacidades necesarias para cada empleo. Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral.”

2. Centros de evaluación

Una serie más compleja de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato, serían los centros de evaluación. En los centros de evaluación hay ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto. “Con base en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.”

d) Medición de la personalidad y los intereses

No basta con medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles.

Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas.

Los inventarios de intereses tienen muchos usos. Es posible que sean útiles en la planeación de la carrera, ya que tal vez una persona se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está interesado. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.

3.4.3 Análisis de puestos

“Se denomina análisis de puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas.

Se dispondrá de los siguientes tipos de información:

Actividades del Puesto.- por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas tales como limpieza, captura de datos, ensamblar, codificar, etc.

Comportamientos Humanos.- podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

Maquinaria, Herramientas, Equipo.- aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como mecánica o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

Estándares de Desempeño.- también se reúne información con respecto a los estándares de desempeño tales como cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo.

Contexto del Puesto.- incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

Requisitos del Personal.- información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), además de atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.).

Usos de la información del análisis de puestos

El análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

Reclutamiento y selección

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas

actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

Evaluación del desempeño

Implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Capacitación

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

Pasos en el análisis de puestos

Los pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso I

Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos.- se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica a utilizar.

Paso II

Reunir información sobre los antecedentes.- como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otros y cuál es su lugar en la organización. Una tabla de proceso ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede tener con un organigrama.

Paso III

Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas.- elegir varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

Paso IV

Reunir información del análisis del puesto.- analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso V

Revisar la información con los participantes.- ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

Paso VI

Desarrollar una descripción y especificación del puesto.- son dos resultados concretos del análisis de la posición. La descripción del puesto es una declaración por escrito que detalla las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

3.4.4 Concepto de Liderazgo y toma de decisiones



El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia. El liderazgo trata de estimular e incitar a individuos y equipos a

dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado

En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico superior hacia otras de un nivel jerárquico inferior, por ejemplo, del dueño del negocio hacia sus empleados.

Estilos de liderazgo - Liderazgo autoritario

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.



Este liderazgo está constituido por un líder

que pretende mantener la solidez de su equipo de trabajo, de sus normas, de sus controles, y de el cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosa autoridad, que no se permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos.

Las personas que están bajo su autoridad, simplemente deben acatar órdenes y cumplirlas sin derecho a opinión, sin derecho a solicitud de explicaciones o aclaratorias, y sin poder dar sugerencias, hacer observaciones, o solicitar algún cambio a las medidas ya propuestas. Este tipo de liderazgo, dificulta las relaciones dentro del equipo, porque lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo, temor, rabia, e impotencia.

Los líderes con estas características pueden lograr contener su liderazgo, solo hasta que las personas por debajo de él, consigan una manera de enfrentarlo, rebelarse, e incluso suplantarlos, por otro líder que sea más acorde.

Toma de decisiones.- se le llama decisión, el acto en el que la persona escoge, selecciona y decide entre varias posibilidades, basadas en sus posibilidades, opiniones (juicios).

Es por esto que las decisiones se consideran rutinarias y trascendentales. Sin embargo el límite entre ambas es generalmente imperceptible, a lo que para unos es rutinario, para otros es trascendental y las consecuencias de un acto no siempre tienen el mismo impacto en el individuo.

3.5 Tecnología y Seguridad Industrial

3.5.1 Seguridad Industrial

Se define como el conjunto de normas que desarrollan una serie de prescripciones técnicas a las instalaciones industriales que tienen como principal objetivo la seguridad de los usuarios, por lo tanto se rigen por normas de seguridad industrial reglamentos de baja tensión, alta tensión, calefacción,



gas, protección contra incendios, aparatos a presión, instalaciones petrolíferas, etc., que se instalen tanto en edificios que son o no de uso industrial.

La seguridad industrial lleva ciertos procesos de seguridad con los cuales se pretende motivar al operador a valorar su vida, y protegerse a sí mismo

evitando accidentes relacionados principalmente a descuidos, o cuando el operador no está plenamente concentrado en su labor.

Muchos de los riesgos en la industria ocurren como accidentes imprevistos, a causa de las actividades inadecuadas de operación y mantenimiento. Es el papel de la evaluación del impacto ambiental y de la evaluación de los riesgos mayores, hacer **resaltar el potencial de estos accidentes**, anticipando la peor serie de eventos que podrían provocarse, y preparar planes de manejo y monitoreo a fin de reducir al mínimo los riesgos.

Se reducen y se manejan los peligros industriales mediante:

- El uso de los controles técnicos y administrativos;
- La protección del personal;
- La capacitación y planificación relacionada con la salud y seguridad ocupacional; y,
- El monitoreo médico.

Los controles técnicos incluyen los siguientes cambios de diseño y operación:

Ubicación.- las instalaciones que implican el riesgo de colapso estructural, ruptura, incendio o explosión tendrán que ser ubicadas en sitios geotécnicamente estables.

Zonas de Protección.- basado en la naturaleza del peligro potencial (por ejemplo, bola de fuego, liberación de gases tóxicos, derrame), las instalaciones requerirán una zona de protección de un tamaño adecuado.

Diseño de la disposición de la Planta.- dentro de una instalación que incluye peligros industriales, las operaciones unitarias tendrán que ser ubicadas

de tal manera que las sustancias incompatibles no están cerca las unas de las otras (por ejemplo, las sustancias que causarían una reacción al mezclarse, produciendo calor, incendio, gas, explosión o polimerización violenta).

Substitución de los Recursos.- dentro de las operaciones de procesamiento, sustituya el material peligroso por otro que no lo sea. Cambie la forma del material (por ejemplo, de un gas a un líquido) si con esta mezcla se disminuye el riesgo (por ejemplo, almacene los gases tóxicos en un solvente adecuado).

Reducir los Recursos.- se debe reducir al mínimo las cantidades de los materiales peligrosos utilizados, mediante su recuperación y reciclaje. Reduzca el inventario de los materiales peligrosos en el almacén.

Modificar el Proceso o el Almacenamiento.- guarde el gas peligroso como un líquido refrigerado y no bajo presión. Reduzca las temperaturas y presiones.

Control de Polvos.- las medidas para controlar el polvo incluyen el rocío de agua (o una solución con un agente de remojo) en la fuente del polvo, para reducir su generación. Así mismo, son medidas efectivas de control de polvos, la ventilación, colección y filtración.

Control del Acceso.- se debe limitar el ingreso del personal, permitiendo el acceso al que ha sido capacitado, específicamente, para las condiciones de trabajo que existen dentro del área peligrosa, empleando tarjetas de identificación, cerramientos dobles, servicios de seguridad y barreras.

Marbetes.- todos los interruptores, válvulas, recipientes y operaciones unitarias peligrosas deben ser marcados como tal. Así mismo, se debe identificar las sustancias peligrosas específicas por nombre, y denotar también el tipo de peligro (por ejemplo, tóxico, reactivo, inflamable, explosivo).

Monitoreo.- si existe monitoreo alrededor de los peligros potenciales, así como en los linderos de la instalación, se puede detectar, oportunamente, la situación peligrosa.

Paralización.- hay que proveer los dispositivos manuales y automáticos para la paralización de los sistemas eléctricos u operaciones del proceso, de modo que se reduzca al mínimo, la liberación de material peligroso.

Contención secundaria.- deben haber, según la necesidad, sistemas para contener los derrames, tales como: cortinas de agua para limitar la liberación de gas, diques y barreras portátiles para contener los derrames, equipos de emergencia para recolectar el material derramado, refugios o muros para restringir las explosiones, materiales a prueba de incendios para limitar su propagación, absorbentes o no absorbentes, para los materiales peligrosos.

Se emplean **controles administrativos** cuando no sea posible reducir la exposición a niveles aceptables con controles técnicos. Los controles administrativos pueden incluir la reorganización de los horarios de trabajo para reducir la duración de la exposición a los peligros y la transferencia o rotación del personal que haya alcanzado el límite máximo permisible de exposición.

Cuando se conoce la naturaleza del riesgo y es rutinario.- se puede definir y utilizar, en forma rutinaria, los equipos de protección (por ejemplo, cascos, guantes contra químicos, respiradores que purifican el aire, zapatos de

seguridad, protección para los oídos, lentes de seguridad). En cambio, si la naturaleza del peligro es desconocida, o se descubre un depósito de desechos tóxicos y disminuir el nivel de protección solamente después de comprobar que el peligro requiere un nivel más bajo de protección.

La **protección personal** incluye más que solamente ropa especial, lentes, cascos, tapones para los oídos, etc. para proteger el cuerpo del peligro. Es indispensable realizar capacitación de salud y seguridad ocupacional para asegurar que el personal observe las prácticas de operación adecuadas, que reducen los impactos negativos para la salud y la seguridad.

Conciencia de los indicadores de advertencia oportuna del peligro/riesgo, y la habilidad de reconocer las situaciones potencialmente peligrosas.

Familiaridad con los controles técnicos a fin de evitar las situaciones peligrosas.

Familiaridad con las capacidades y limitaciones de la instalación, para afrontar las emergencias peligrosas: sistemas de ventilación, plomería, paralización, dispositivos de contención y procedimientos de respuesta de emergencia, contenidas en los planes apropiados de salud y seguridad;

Conocimiento del uso y mantenimiento del equipo de emergencia, así como el equipo rutinario para el monitoreo y protección de la salud y la seguridad.

Conocimiento de los métodos y procedimientos de descontaminación del personal, los equipos y la instalación, después de una posible contaminación química;

Procedimientos apropiados de respuesta de emergencia.

Familiaridad con la necesidad de depender, continuamente, del sistema de “Camaradas” y aceptación del mismo. En el sistema de Camaradas, se organizan los grupos de trabajo de tal modo, que se designe, para cada empleado que esté expuesto a peligro, por lo menos un trabajador adicional, que estaría listo y capaz de proporcionar ayuda inmediata de emergencia, si fuera el caso.

Autoridad para actuar, decididamente, según los planes de salud y seguridad, durante las situaciones potencialmente peligrosas, o durante las emergencias, especialmente, en las que no estén disponibles los supervisores, o éstos sean víctimas de la emergencia.

La planificación de la salud y seguridad incluye una evaluación completa de la instalación e identificación de todos los riesgos potenciales. El plan proporciona la siguiente información:

- Definición de todos los riesgos potenciales;
- Implicación para la salud y la seguridad de cada peligro;
- Descripción de las técnicas rutinarias de salud y seguridad (por ejemplo, inspecciones de salud y seguridad, seguimiento de mantenimiento/repación, en respuesta a las citaciones de inspección,

mantenimiento de registros, equipos personales de protección y monitoreo médico);

- Bosquejo de los procedimientos de respuesta de emergencia luego de un peligro mayor (por ejemplo, estructura de organización del personal clave capacitado para que actúen como respondedores de emergencia, pasos necesarios para poder ingresar y trabajar dentro de la zona de peligro, procedimientos de evacuación, requerimientos de equipo de seguridad, procedimientos de descontaminación, líneas de comunicación, números de los teléfonos de emergencia, mapa de la ruta al centro médico más cercano).
- Procedimientos de seguimiento después de la conclusión de la emergencia.

La comunidad alrededor de una instalación potencialmente peligrosa tiene el derecho de saber cuáles son los peligros que pueden ocurrir y cuáles son los planes que han sido implementados para reducir v manejar el riesgo de estos peligros.

Se debe realizar un examen médico al comienzo del empleo, definiendo la condición inicial de salud del trabajador, incluyendo los niveles sanguíneos de los químicos específicos con los cuales puede tener contacto durante el trabajo. El examen incluye su historia médica. Se puede determinar, mediante exámenes regulares, (por ejemplo, anuales) si han ocurrido efectos adversos para la salud que podrían ser atribuidos al trabajo.

3.6 Metodología

Para el desarrollo de la metodología en la presente tesis se ha utilizado distintos métodos de investigación como son:

La deducción.- es un enlace de juicios que conducen a la inferencia, entendida como el razonamiento que combinan dos o más juicios. Inferir implica obtener un juicio llamado conclusión.

El análisis.- Es la descomposición de un todo en sus partes. Significa separar o examinar, pero no de cualquier manera “es necesario observar sus características a través de una descomposición de las partes que integran su estructura”. Es decir, encontrar las relaciones, las dependencias y las articulaciones que están en una totalidad. El examen crítico es el principio de este método

Descriptivo.- consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.

En términos generales, se utilizó la **técnica cualitativa**. Por lo que se realizó observaciones en las áreas de la empresa, como así conversaciones con el personal y el propietario, determinando aspectos claves, de este modo la información recopilada favoreció a la obtención de resultados y alcance del estudio.

CAPITULO IV MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se ha visto la necesidad de establecer una propuesta sobre clima organizacional para el mejoramiento de las condiciones de la empresa, para así poder competir de mejor manera, y enfrentar con una mayor preparación las adversidades que se presentan en un entorno más competitivo.

Los aspectos que se ha determinado proponer se demuestran por medio del siguiente esquema:

- Establecer una filosofía corporativa
- Creación de ejemplos de estructura organizacional
- Diseñar sistemas de comunicación
- Proponer la creación de un área de recursos humanos
- Establecer sistemas de seguridad y señalización dentro de la empresa.

4.1 Dirección Estratégica

Para el establecimiento de una dirección en la empresa Industrias Kmaleon se ha elaborado en forma conjunta con el propietario de la misma, la presente *Filosofía Corporativa* la cual se convertirá en la guía para la consecución de los objetivos que se han planteados y dar a conocer a todo su personal lo que se desea conseguir por medio de este planteamiento:

4.1.1 Filosofía Corporativa

Visión.- llegar a ser la empresa líder en la confección y venta de prendas de vestir más exitosa del mundo, al proporcionar la mejor calidad al cliente en los

mercados donde servimos. Al hacerlo así, Kmaleon satisface las necesidades del cliente en cuanto a mejor calidad, servicio, estableciendo precios competitivos, responsabilidad individual, corporativa y apoyo, teniendo la capacidad de adaptarse al entorno, ciudadanía, teniendo como base la estabilidad financiera.

Misión.- desarrollarse a nivel local, nacional e internacional, para eso contamos con maquinaria y equipos de alta tecnología para el servicio de la confección de prendas de vestir, bordado y lavado industrial, ofreciendo un producto de calidad de marca nacional, cuidando todos los detalles, para que el producto que fabricamos se refleje en el rostro de nuestros clientes.

Valores Corporativos:

Trabajo en Equipo.- laborar en conjunto con cada uno de los colaboradores de la empresa.

Honestidad.- ser autentico, congruente entre lo que se piensa, se dice y se hace. Cumplir con los valores establecidos, darle valor a la palabra y seriedad con los compromisos adquiridos.

Disciplina.- seguir las normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

Responsabilidad.- responder las expectativas que demandan la organización, los clientes internos y externos los proveedores, los accionistas y la comunidad.

Objetivos:

Objetivo General.- consolidarse como una de las mejores empresas del país en la confección y venta de prendas de vestir, a mediano y largo plazo, ofreciendo productos de excelente calidad y cumpliendo con las exigencias de los clientes.

Objetivos Específicos.-

- Dar a conocer a la empresa por la calidad del producto y el servicio que se brinda a cada uno de nuestros clientes
- Confeccionar y vender prendas de vestir de excelente calidad.
- Utilizar tecnología de avanzada para la fabricación de todos los productos.
- Generar una marca que sea reconocida a nivel local y nacional.
- Realizar alianzas estratégicas con otras empresas para el óptimo desempeño.
- Impulsar al desarrollo profesional de nuestros colaboradores.
- Generar empleo en base a la mano de obra calificada que se tiene en nuestra ciudad.

Políticas:

Calidad.- el desempeño de nuestro personal, su responsabilidad y compromiso, se verán reflejados en una organización orientada al mejoramiento continuo, la optimización de recursos, la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.

Servicio.- diseñar estrategias dedicadas a seguir un lineamiento adecuado como es una atención directa y personalizada de todos los clientes.

Ambientales.- reciclar las telas que se puedan volver a utilizar. Como fabricantes que somos nos veremos en la obligación de cumplir lo establecido por la legislación vigente en materia medioambiental.

Organizacionales.- el personal debe estar capacitado para ejercer sus funciones en la empresa. Ya que en esta fábrica se trabaja por secciones el trabajo depende de todos y cada uno de sus colaboradores.

Seguridad.- capacitación de la utilización de la maquinaria, así como implementar la seguridad industrial que es necesaria.

4.1.2 Propuestas de Organigramas en la empresa

Se ha planteado la posibilidad de seleccionar un organigrama que este destinado a cumplir con lo planteado en la filosofía corporativa. A continuación veremos cuatro propuestas:

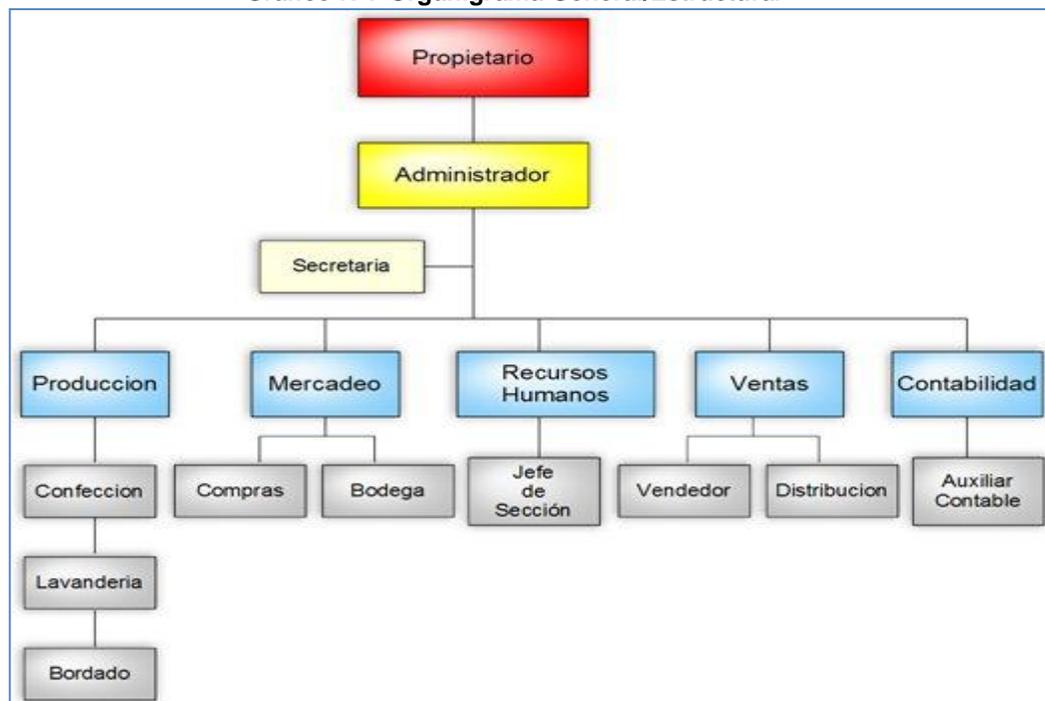
Gráfico N°6 Organigrama Vertical



Elaboración: Tesista

Este tipo de organigrama en forma vertical se ha propuesto ya que aquí se desagregan los departamentos de cada área de la empresa, el único inconveniente que posee es el saber que sección tendrá mayor rango de jerarquía en la empresa siendo fundamental, y muy importante conocer específicamente cuales serian las que tendrán mayor posición a la hora de tomar decisiones.

Gráfico N°7 Organigrama General/Estructural



Elaboración: Tesista

Con este tipo de organigrama estructural la empresa garantizará el logro de los objetivos planteados anteriormente, porque aquí se detalla la forma en cómo la empresa desea ser más exitosa en el mercado cuencano, por que se detalla de tal forma que se especifica cada una de las áreas y cuáles van a ser sus subordinados para la consecución de los trabajos en cada una de ellas.

Gráfico N°8 Organigrama Funcional



Elaboración: Tesista

Este tipo de organigrama es el que detalla específicamente las funciones de cada una de las áreas de la empresa por lo que es muy conveniente su uso, si se desea dar a conocer a sus empleados la forma jerárquica que se está planteando, pero si deseamos dar a conocer a las demás persona ajenas a la misma se debería emplear otro tipo de organigrama.

Gráfico N°9 Organigrama Circular



Elaboración: Tesista

Este tipo de organigrama en forma circular detalla a todas las áreas de la empresa por medio de los círculos que la conforman visto desde el exterior siendo estas las de menor rango al ser las más subordinadas en la empresa, que a su vez la siguen los departamentos que conforman los mandos superiores de estas, y como eje central el que se encarga de todas las áreas de la empresa. Pero este tipo de organigrama vendría siendo algo similar a lo que se detalla en la situación actual de la empresa por lo que no sería conveniente utilizar este tipo de organigrama.

4.2 Sistemas de comunicación

Como se ha revisado en las definiciones de sistemas de comunicación se han podido establecer tres sistemas de comunicación efectivas para lo cual se ha realizado una comparación de cuál es la mejor alternativa para la empresa:

Tabla N°10 Sistemas de Comunicación

Descendente	Ascendente	Horizontal
<ul style="list-style-type: none"> • Se dan ordenes a los empleados • Conocimientos de políticas a los empleados • Avisos • Normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias • Información • Peticiones • Quejas 	Se da lo mismo que en la comunicación ascendente con la única diferencia que es de naturaleza coordinadora

Elaboración: Tesista

Se ha establecido una combinación de los sistemas de comunicación tanto ascendente como descendente, por que la empresa necesita dar a conocer su

filosofía corporativa, además que necesita una retroalimentación por parte de sus empleados tanto del área administrativa como operativa. Para lo cual estos sistemas son los adecuados por dar las facilidades de comunicación tanto entre empleados y con los niveles superiores en la empresa.

Para que estos sistemas de comunicación tengan el beneficio deseado se ha elaborado un formato en donde los empleados de forma fácil, sencilla y muy objetiva den a conocer sus inquietudes y novedades, a sus jefes inmediatos o a su vez a sus niveles superiores.

Este formato será de fácil entendimiento ya que poseerá impreso lineamientos establecidos como inquietudes, quejas, solicitudes, etc. Que por parte de los empleados tengan hacia la empresa. *Ver anexo N°2*

Además que se ha elaborado un presupuesto de gastos de un plan informativo para la empresa, en donde se dará a conocer de forma efectiva cual es la misión, visión y los objetivos que se desean alcanzar. Para que a su vez los empleados se identifiquen, la conozcan, y tengan un apoderamiento de las actividades administrativas y a su vez se sientan mayormente comprometidos hacia la misma, para que de esta manera puedan verse involucrados de forma conjunta de las decisiones que se toman en la empresa. *Ver anexo N°3*

4.3 Área de Recursos Humanos

La implementación de esta área en la empresa, va a ser fundamental para el logro de la propuesta que se ha planteado, ya que si se quiere lograr dar una comunicación efectiva entre empleados y niveles superiores, debe ser la encargada y el medio para que exista un flujo de comunicación efectivo.

Además que va ser la encargada de llevar un registro efectivo de todas las actividades relacionados con los empleados, conocerá cuáles son sus inquietudes, que les aqueja, en donde les gustaría desempeñarse de manera eficiente, etc.

Como labor muy importante se dedicara a la elaboración de roles de pagos, tendrá en su conocimiento cual es la remuneración de cada uno de los empleados de acuerdo a la función dentro de la empresa, manifestara ante ellos cualquier actividad que se realice en el área administrativa.

Además se ha propuesto la formulación de estrategias para que esta área, pueda cumplir con los objetivos que se ha propuesto la empresa, para lo cual deberá dar un manejo efectivo de las siguientes estrategias:

Estrategia 1 Paquetes de Incentivos

En los paquetes de incentivos la empresa estará dispuesta a entregar este rubro de incentivos ya sea en dinero o especies, teniendo en cuenta el cumplimiento y el desempeño de cada uno de los empleados.

Premios.- se otorgaran premios como: tickets de compra en la misma empresa, descuentos, o bonos de cumplimiento por contratos.

Viajes o paseos.- se incentivará al personal a cumplir con el tiempo establecido de los contratos en grandes cantidades, por lo tanto se harán acreedores a un viaje para todo el personal a un lugar turístico que este dentro de la zona andina siempre y cuando cumplan a tiempo con sus obligaciones.

La empresa podrá financiar parte de los gastos personales de los empleados como pueden ser: estudios de sus hijos, nacimientos, gastos de defunción, etc. Teniendo en cuenta el tiempo que lleva en la empresa.

Estrategia 2 Sistemas de motivación

Mejorar las condiciones laborales.- no existirá ningún tipo de discriminación a la hora de modificar las condiciones de empleados, por lo que la empresa garantizará el cumplimiento de pagos de seguros, beneficios laborales, mejoras de la salud, por medio de controles médicos, así como de las condiciones del espacio físico en cada área de trabajo.

Adecuación de personas/puesto de trabajo.- la empresa garantizará la adecuación de los puestos de trabajo según el conocimiento que demuestre el trabajador, teniendo en cuenta si éste demuestra interés por ocupar ese puesto de trabajo.

Participación.- se realizarán reuniones con los empleados para que se sientan parte de la empresa y estén presentes a la hora de tomar decisiones, para que puedan presentar algunas alternativas e inquietudes por parte de ellos, al ser la parte fundamental del proceso de negocio de la empresa.

Reconocimiento del trabajo efectuado.- teniendo en cuenta las labores efectuadas por los empleados siempre se felicitará por un buen trabajo a diario, de esta manera mantenerlos motivados y se sientan parte de la empresa, pero si por el contrario efectúan una tarea equivocada, la mejor manera de llamarle la atención es de forma privada para que se dé cuenta de su error y así no hacerlo sentir peor, de esta forma motivarlo a que haga un mejor esfuerzo.

Estrategia 3 Remuneraciones justas

Lo que se puede establecer en cuanto a remuneraciones justas, si los empleados demuestran un mejor conocimiento de las labores efectuadas tendrán derecho a mejores remuneraciones de acuerdo al esfuerzo demostrado.

Además teniendo en cuenta que con el paso del tiempo si están teniendo un mejor conocimiento de sus actividades y la empresa obtiene mejores resultados, esta estaría dispuesta a mejorar su remuneración, siempre y cuando se compruebe sus resultados en la rentabilidad obtenida.

Estrategia 4 Ascenso de personal

Como se ha establecido en la propuesta, un cambio de estructura organizacional, con el debido desglose de cada una de las áreas de la empresa es conveniente la creación de diversos departamentos que al momento no existe, por ende se ha visto la necesidad de promover a los empleados de mayor conocimiento, desempeño y que posean las cualidades necesarias para ocupar estos puestos que serán de mayor jerarquía dentro de la misma y a su vez poseerán un mayor rubro de remuneraciones debido a la gran responsabilidad que tendrán desde ese momento en su nuevo puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta el personal que labora actualmente y que la empresa ha tenido un buen crecimiento, sería ideal que dentro, se realicen promociones de los trabajadores, ya que estos han ganado experiencia y conocimiento de las actividades que se han venido efectuando hasta el momento.

Debido a que si la empresa desea contratar personal externo, se debería tomar en cuenta el tiempo que tomará familiarizarse y la remuneración que cada uno de ellos perciba, por lo que la promoción de empleados en la misma empresa sería lo adecuado en este caso.

4.4 Diseño de señalización de seguridad en la empresa

Para diseñar un plan de señalización de seguridad en la empresa se ha visto la necesidad de establecer un presupuesto de los gastos que se van a incurrir con el propósito de indicar la factibilidad que tendrá este plan. *Ver anexo N°3*

Este plan en ningún caso no sustituirá la adopción obligatoria de las medidas preventivas, colectivas o personales necesarias para la eliminación de los riesgos existentes, sino que serán complementarias a las mismas.

La señalización de seguridad se empleara de forma tal que el riesgo que indica sea fácilmente advertido o identificado.

Su colocación se lo realizara en los lugares donde se manejan maquinarias, y en los lugares establecidos de cuidado, ya sean que se hayan producido algún tipo de accidente o se lo ha visto como de riesgo para la integridad física de los empleados.

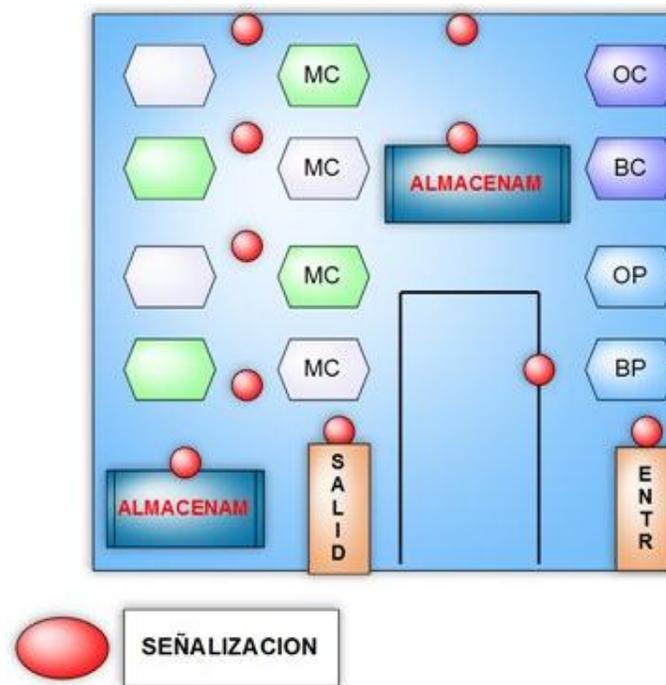
Para la realización de la señalización se le explicara al contratista que debe utilizar el sistema internacional de normas de seguridad industrial para la elaboración de dichos letreros, por la importancia que se debe tener al respecto:

- El tamaño, forma, color, dibujo y texto de los letreros debe ser de acuerdo a la norma INEN A4-10. El material con el que deben realizarse estas señales será antioxidante es decir se puede elaborar los letreros en acrílico o cualquier otro similar para conservar su estado original.

Aquí algunos de los diseños que se van a elaborar para su posterior instalación en la planta *Ver anexo N°4*

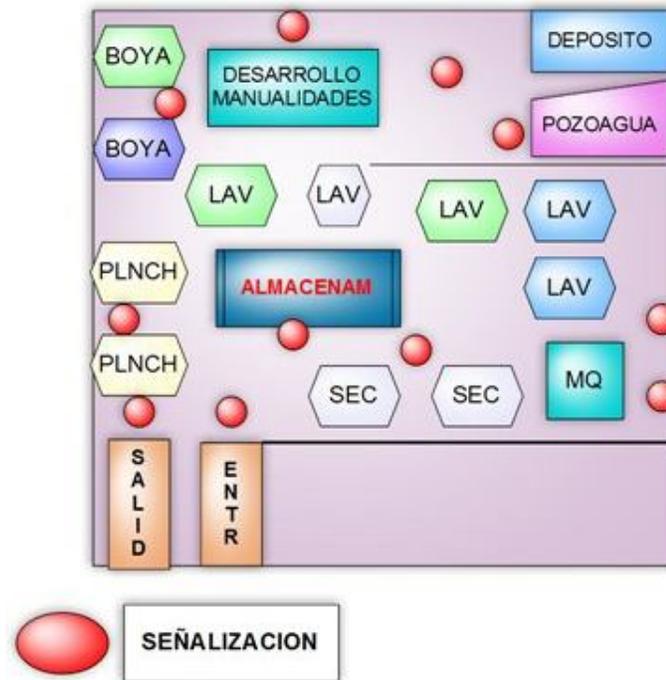
Además se podrá obtener una visualización grafica de donde colocar la señalización en las áreas de la empresa destinadas a su instalación. A continuación algunas gráficas demostrativas:

Gráfico N°10 Colocación Señalización Confección



Elaboración: Tesista

Gráfico N°11 Colocación Señalización Lavandería



Elaboración: Tesista

Gráfico N°12 Colocación Señalización Bordado



Elaboración: Tesista

4.5 Presupuesto General

Tabla N°11 Presupuesto General

PROPUESTAS	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO
	MENSUAL	ANUAL
Plan informativo la filosofía corporativa	\$98.00	\$98.00
Plan de sistemas de seguridad industrial y señalización.	\$370.00	\$370.00
Área de Recursos Humanos sueldo del jefe de área.	\$382.68	\$4592.16
TOTAL	\$850.68	\$5060.16

Elaboración: Tesista

Como podemos observar en la tabla anterior los gastos incurridos en la propuesta planteada, se muestran en forma mensual y anual respectivamente debido a que si se desea mejorar el clima organizacional dentro de la empresa, se debe tomar en cuenta que va a ser un gasto significativo por todas las mejoras que se van a obtener por el aumento de la producción y el logro de los objetivos a futuro.

4.6 Medición y Control de Resultados

Para demostrar resultados dentro de la empresa, se ha creado un formato en el cual se ha establecido, a que área está destinada la evaluación y establecer el nivel de conocimiento sobre la propuesta planteada y evaluar si se está manejando de forma efectiva todo lo aplicado en la empresa. *Ver anexo N°5*

Esta evaluaciones van ser efectuadas y controladas por el jefe de Recursos Humanos el cual va a tener la labor más importante, después de aplicada esta evaluaciones al conocer los conocimientos de los empleados y si se están adecuando a las mejoras establecidas.

Estas evaluaciones van a ser de forma periódicas realizadas a todo el personal de la empresa, por ser los principales actores del presente proyecto de tesis presentado.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Como conclusión se ha obtenido que las mejoras del clima organizacional dentro de la empresa, generan un buen ambiente de trabajo, mejora las condiciones y se puede obtener mejores resultados de manera eficiente por un aumento de la producción.

Los empleados al conocer la misión, visión y los objetivos de la empresa y cuál va ser el sistema de dirección que se está empleando, podrán sentirse parte de ella al verse involucrados y además saber hacia dónde la empresa esta direccionada y que es lo que desea alcanzar.

Al dar a conocer la estructura organizacional dentro de la empresa, los empleados conocerán cual es su jerarquía dentro de ella, lo que permitirá demostrar quiénes son sus jefes inmediatos para poder recurrir ante cualquier inconveniente con las actividades que están realizando.

El personal también podrá de ahora en adelante tener una mejor comunicación entre los niveles superiores y los inferiores ya que se ha propuesto un sistema de comunicación en forma conjunta, por ser los superiores los que deben brindar la información necesaria en cuanto a órdenes, normas, etc. Y los niveles inferiores brindar una retroalimentación en cuanto a quejas, solicitudes, etc., para que la comunicación sea de forma efectiva dentro de la empresa. Y así brindar mejoras en cuanto a comunicación.

El departamento de recursos humanos se ha creado con la finalidad de mejorar las condiciones laborales de los empleados, al ser estos los encargados de efectuar los pagos de remuneraciones, tramites de afiliaciones al seguro, y el pago de todos los beneficios al empleado, además de programar paquetes de incentivos, sistemas de motivación, para que los empleados se vean incentivados y mejoren su desempeño dentro de la empresa.

La seguridad industrial es muy importante dentro de toda organización sea esta industrial o no, por lo que debe existir un sistema de seguridad industrial ya sea por señalizaciones, equipos de seguridad, etc. Debido a que estos manifiestan un sentimiento de prevención ante los riesgos existentes en toda empresa, por las labores que se efectúan dentro de una fabrica industrial.

Por lo que es muy importante poseer este sistema de seguridad para prevenir accidentes y dar un conocimiento a todo su personal sobre los accidentes que se puedan producir y que en ultimados casos no lleguen a ser de mayor gravedad.

Como conclusión en general obtengo que el presente documento servirá para todas las mejoras en la empresa debido a la gran importancia que tiene su activo más importante dentro de la misma, *el talento humano* por lo que si se encuentran en un buen ambiente de trabajo, se genera mayor productividad y se mantienen motivados y el beneficio sea tanto para los empleados como para los niveles superiores de la empresa al obtener una mayor rentabilidad y un mejor manejo de los recursos con los que cuenta.

5.2 RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para la empresa se puede acotar que la propuesta es una herramienta para mejorar el ambiente de trabajo, debido a que actualmente existe una inconformidad por parte de sus miembros. Por lo que es muy importante aplicar esta herramienta para que se den las mejoras necesarias.

En la toma de decisiones se recomienda a la empresa realizar reuniones en forma conjunta para que exista un sentimiento de compromiso para con la empresa por parte de los trabajadores.

Se recomienda además que se apliquen los sistemas de comunicación ya que la empresa podrá tener un mejor flujo de comunicación tanto entre niveles superiores y los trabajadores.

Que se apliquen los sistemas de motivación para que los empleados se sientan motivados mejoren su producción y se sientan comprometidos hacia la empresa.

En la estructura organizacional que se desarrolle el sistema propuesto debido a la gran importancia de dar a conocer a sus empleados el nivel jerárquico que poseen dentro de la empresa.

Para el manejo adecuado de los sistemas de seguridad industrial que exista un control del uso de dispositivos de protección, así como la señalización de espacios y riesgos en la planta. Debido a que si se producen accidentes en el trabajo, la empresa debería incurrir en los gastos de servicios médicos, como

así de indemnizaciones en caso de que se produzca un accidente de mayor gravedad.

Desarrollar un manual de funciones así los empleados estarán en conocimiento de cuáles son sus funciones dentro de la organización para dar un manejo efectivo de los recursos.

Mejorar el proceso de inducción de personal nuevo, a fin de conseguir un adiestramiento adecuado y un seguimiento de desempeño constante.

En este mundo globalizado de hoy en día, es muy importante que las empresas se adapten al cambio debido a que si no lo hacen no podrán progresar y llegar a tener mejores resultados en su organización.

Bibliografía

Libros:

EDEL, R. GARCÍA, A., 2007¹, clima y compromiso organizacional, Versión electrónica gratuita, Madrid.

Hellriegel, Don, W. Slocum, Jr., 2008¹⁰, comportamiento organizacional, Thompson, Texas.

GARCÍA S., DOLAN, S. 2003, La dirección por valores el cambio más allá de la dirección por objetivos, McGraw Hill España.

ROBINS, Stephen P, 2009¹, comportamiento organizacional, Internacional Thompson Editores, Mexico.

Revistas:

MARTÍN, V, "Acuerdos y Normas. Los códigos en la ética empresarial". En: Revista de estudios interdisciplinarios, Vol. 2 (2). 278-283, Enero 2000, Universidad Rafael Beloso Chacín Argentina.

Documentos

Martín, V (2001). Apuntes Cátedra Ética y Filosofía Gerencial. Maracaibo: Universidad Rafael Beloso Chacín.

Internet:

Carrillo R. Liderazgo (2000): Contando una Historia. Por Peter Senge [en línea]. Disponible en: <http://www.conindustria.org/LiderazgoContandoHistoria.pdf>

(Consulta: 2003, Mayo 15).

www.monografias.com

www.gestiopolis.com