



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING

“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANALIZAR Y ESTABLECER PROCESOS QUE MEJOREN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO EN DURÁN”

AUTOR: ROSA LINDA FARFAN CABRERA
TUTOR: ING. MARIA TERESA MITE A. MGS

GUAYAQUIL – ECUADOR
MARZO 2016

 Presidencia de la República del Ecuador	 Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes	 SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE CASO EXAMEN COMPLEXIVO		
TÍTULO: ANALIZAR Y ESTABLECER PROCESOS QUE MEJOREN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO EN DURAN		
AUTOR/ES: ROSA L. FARFAN CABRERA	REVISORES: ING. MELVIN LOPEZ	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD ESTATAL GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACION	
PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING		
FECHA DE PUBLICACIÓN: ABRIL 2016	N° DE PAG. 52	
ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS		
PALABRAS CLAVES: PROCESOS, RECURSOS HUMANOS, CLIMA ORGANIZACIONAL, ENCUESTA, ESTUDIO,		
RESUMEN: ANALIZAR Y ESTABLECER PROCESOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL		
N° DE REGISTRO(en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN: N°	
DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)		
ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):		
ADJUNTO PDF:	☐ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono: 0992123870	E-mail: rosafarfanc@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCION:	Nombre: Lcda. Cecilia Orejuela	
	Teléfono: 2281108	

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante Rosa Linda Farfán Cabrera, del Programa de Maestría/Especialidad Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos y Marketing, nombrado por el Decano de la Facultad de Administración CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complejo titulado ANALIZAR Y ESTABLECER PROCESOS QUE MEJOREN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO EN DURÁN, en opción al grado académico de Magíster en Recursos Humanos y Marketing, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

ING. MARIA TERESA MITE A. MGS

TUTOR

Guayaquil, Marzo de 2016

DEDICATORIA

A mi madre, por su apoyo incondicional,
por inculcar valores y su lucha para que
seamos personas de bien.

A mi esposo, por su apoyo y comprensión
durante esta etapa profesional.

A mi hermana y mis hijos, para
demostrarles que la persistencia y el éxito
están en uno, que lo tomen como ejemplo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por mantenerme con salud y lúcida para la culminación de esta etapa.

La Directiva de la Empresa Exportadora de Cacao, por darme las facilidades para que realice este caso.

A Ma. Teresa Mite, por su guía para la realización del caso de estudio.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA

ROSA L. FARFAN CABRERA

ABREVIATURAS

CONTENIDO

PORTADA.....	i
REPOSITORIO	ii
DEDICATORIA.....	iv
DEDICATORIA	v
CERTIFICACIÓN EXPRESA	vi
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Pregunta de Investigación	3
1.2 Delimitación del problema	3
1.3 Justificación.....	6
1.4 Objetivos	6
1.5 Premisa	7
1.6 Solución propuesta	7
2 DESARROLLO	8
2.1 Marco Teórico	8
2.1.1 Teorías Generales.....	8
2.1.2 Teorías sustantivas	14
2.1.3 Referentes empíricos.....	16
2.2 Marco Metodológico	17
2.2.1 Categorías	18
2.2.2 Dimensiones.....	19
2.2.3 Instrumentos.....	19

2.2.4	Unidad de Análisis	20
2.2.5	Gestión de datos.....	20
2.2.6	Criterios Éticos.....	23
2.2.7	Resultados	23
2.2.8	Discusión.....	27
3	PROPUESTA.....	28
4	RECOMENDACIONES.....	34
5	CONCLUSIONES.....	35

RESUMEN

En un mundo cambiante, las empresas hoy en día requieren ser más competitivas, estar bien posesionadas en todo ámbito, tecnología, procesos, financiero, medio ambiente, responsabilidad social, marca, ventas, etc., los directivos tienen identificado que el éxito o fracaso de su compañía depende del factor humano. Es por ello que ahora en las empresas el clima organizacional es tomado con seriedad y responsabilidad, porque en él se encuentra relacionado el recurso humano. Para este caso de estudio se consideró una empresa que tiene tres años de operaciones dedicada a la Exportación de Cacao situada en Durán, en la cual fue necesario medir el clima organizacional y establecer procesos que conlleven a mejorar el clima organizacional si éste presentaba un resultado no favorable, el estudio se enfocó sólo en el área administrativa; donde fue necesario implementar un sistema de medición del clima organizacional, para obtener un diagnóstico real, para ello se aplicó instrumentos de encuesta y observación, con ambos instrumentos se obtuvo retroalimentación y se pudo realizar el análisis del clima organizacional, mostrando como resultado poco saludable, de acuerdo al resultado se estableció procesos que ayudarán en un tiempo a corto plazo mejorar el clima organizacional. Se presentó a los Directivos un informe sobre el análisis general del clima organizacional realizado a su personal administrativo y con ello la propuesta donde se estableció procesos a implementar para que pueda mejorar el clima organizacional. Se recomendó que luego de la implementación de los procesos se efectuará un nuevo estudio para comparar resultados y con ello evidenciar la mejora en el Clima Organizacional.

Palabras claves: Procesos, Recursos Humanos, Planeación Estratégica, Clima Organizacional, Encuesta, estudio, escala.

ABSTRACT

In a changing world, companies' today need to be more competitive, be well equipped in all aspects, technology, processes, financial, environmental, social responsibility, brand, sales, etc., managers have identified that success or failure of a company depends on the human factor. That is why now on companies the organizational climate is taken seriously and responsibly, because it is related to the human resources. For this case study a company that has dedicated three years of operations to the exportation of Cocoa which is located in Duran was considered, in which it was necessary to measure the organizational climate and establish processes that lead to improve the organizational climate if it is presented an unfavorable outcome, the study focused only on the administrative area; where it was necessary to implement a system of measurement of organizational climate, to get a real diagnose for this, instruments of survey and observation were applied, with both instruments feedback was obtained and could perform an analysis of organizational climate, showing an unhealthy result, after the result there were established processes that will help in a short period of time to improve the organizational climate. It was presented to the managers a report about the overall analysis of the organizational climate conducted to the administrative staff and thus the proposal which it was established to implement processes that can improve organizational climate. It was recommended that after the implementation of the processes a new study be carried out to compare results and thus demonstrate the improvement in the organizational climate.

Keywords: Processes, Human resources, Strategic plan, Organizational climate, Survey, study and scale.

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas enfrentan cambios constantes en todo su entorno, esto debido a la globalización de los mercados, la tecnología, la comunicación, las estrategias de negocio, es por eso que hoy en día las empresas están obligadas a ser más competitivas, brindar excelencia en servicios o productos. La clave de una empresa con éxitos está en su interior, en la optimización de sus recursos y su equipo humano a través de su desempeño laboral y su desarrollo dentro de un buen clima organizacional.

El clima organizacional es un elemento importante en el desarrollo y sostenimiento de las empresas, no se puede omitir que el Recurso Humano es el capital más importante dentro de una empresa, son quienes aportan con su intelecto, habilidades, destrezas y operan los recursos invertidos, su comportamiento, compromiso y bienestar conllevarán al éxito o fracaso de los objetivos empresariales propuestos.

Los directivos de algunas empresas no consideran importante el clima organizacional para el desarrollo y sostenimiento empresarial, estudios de diversos investigadores han permitido demostrar que un buen clima organizacional es primordial para el buen desempeño de los trabajadores y que esto influye en el éxito y crecimiento de las empresas.

Un Clima Organizacional favorable, debe considerarse dentro de una empresa como una inversión a largo plazo y un bien intangible. Un estudio de clima organizacional reflejara la situación real de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño laboral de sus trabajadores. De esta manera, el presente caso plantea una serie de estrategias para contribuir a la mejora del clima organizacional en una Empresa Exportadora de Cacao, a

través de una herramienta de diagnóstico, que permitirá analizar sus resultados y con ello proponer un plan de acción.

La empresa Exportadora de Cacao, está ubicada en el cantón Durán de la Provincia del Guayas, la misma fue constituida en Octubre del 2012 y sus operaciones arrancaron en Marzo del 2013, en la actualidad cuenta con 91 trabajadores entre administrativos y operativos, para este estudio de este caso se considerará el personal del área administrativa.

Actualmente dentro de la Empresa, el personal no tienen un sentido de pertenencia hacia la empresa, existe cierta insatisfacción de forma general, pero no se ha podido obtener cuales serían las causas que generan un cierto grado de insatisfacción, por ello se propone establecer implementar un estudio de Clima Organizacional y analizar sus resultados, de acuerdo al análisis establecer un plan de acción que conlleven a una mejora en el clima y que esto refleje en el desempeño laboral de sus trabajadores y resultados favorables en los procesos internos establecidos por la compañía.

Objeto de Estudio

Realizar una Gestión de Recursos Humanos en una empresa exportadora de cacao ubicada en el cantón Duran, que conlleven a mejorar el clima organizacional en el personal administrativo.

Campo de Investigación

Dentro de la Gestión de Recursos Humanos, se analizará el estudio del clima organizacional y se establecerán procesos que contribuyan a mejorar los factores críticos que presente la Exportadora de Cacao en el área administrativa.

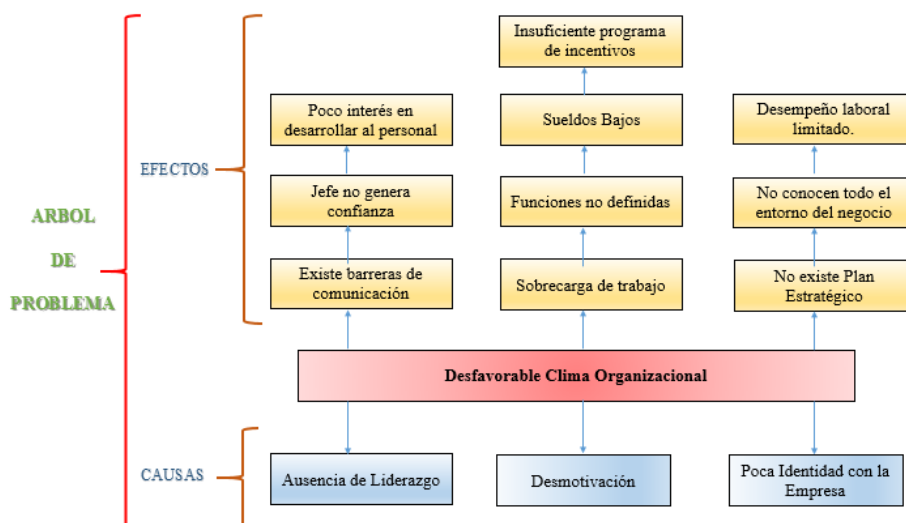
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo contribuir con la gestión de Recursos Humanos, a través de procedimientos, identificando los factores críticos en el estudio del clima organizacional en una exportadora de cacao ubicada en el cantón Durán?

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Se implementará un estudio de Clima Organizacional en la Empresa Exportadora de Cacao. Para este análisis sólo se considerará los trabajadores del área administrativa, área en la que se ha evidenciado falencias en el desempeño laboral, debido a la falta de descripción de funciones, perfiles de cargo, desmotivación, sueldos no acordes, falta de liderazgo por parte de los Jefes, empresa no definida con un Plan estratégico, Perfil del cargo vs. Perfil del colaborador, falta de formación. Se considera la herramienta Árbol de Problemas y con ello se define las causas y efectos que generan un desfavorable Clima Organizacional. A continuación se detalla de manera breve el árbol de problema de la empresa Exportadora de Cacao, planteado:

Figura 1. Árbol de Problemas



Elaborado por: Rosa Farfán, Febrero 2016.

1.2.1 CAUSAS

Ausencia de Liderazgo: La falta de liderazgo en los trabajadores que tienen personal a cargo, es un factor que genera malestar dentro del clima organizacional, pues consideran que deben desarrollar esta competencia en los Jefes, para que exista una mejor relación de Jefe a Subordinados.

Baja Motivación: los trabajadores de la empresa Exportadora de Cacao se sienten desmotivados, pues consideran que son varios los motivos que conllevan a esta causa.

Poca identidad con la empresa, no tienen claro las estrategias de la empresa, hacia donde se encaminan, al momento sólo se enfocan en exportar e incrementar él un mayor volumen de exportaciones.

1.2.2 EFECTOS

Barrera de Comunicación, al no existir un buen liderazgo, se generará el efecto de una mala comunicación en el trabajo, las barreras de comunicación son un obstáculo, que interfiere mucho en las actividades de los trabajadores, generando en ocasiones malos entendidos y con ello resultados de trabajo no tan satisfactorios.

Jefes no generan confianza, la falta de confianza con los Jefes genera temor en los subordinados, temen mucho a equivocarse o no entregar una información a tiempo, pues son medidos por resultados, creen que esto muy rígido, están con la incertidumbre de que les llamen la atención en algún momento.

Poco interés en desarrollar al personal, sienten que los Jefes no se interesan por el desarrollo de los subordinados, lo único en lo que están enfocados es que cumplan con sus responsabilidades.

Sobrecarga de trabajo, sienten que las actividades no son equitativas entre compañeros, existe en algunos demasiada carga de trabajo, se generan nuevos procesos, se aumenta el volumen de exportación, llega la temporada alta y con ello el aumento de trabajo, esto ocasiona que se excedan en horas de trabajo (aunque si son pagadas) pero el hecho es que esto es cada vez más repetitivo y se genera la presión de trabajo, por el exceso de trabajo también existe la posibilidad de cometer errores, estos errores son asentados con llamados de atención y sanaciones.

Funciones no definidas, consideran que no tienen claro el objetivo del cargo que ejercen y que sus funciones no están definidas, es por eso que muchas veces terminan realizando actividades distintas a las que usualmente realizan.

Bajo Sueldos, la empresa ha ido creciendo en operatividad, con ello también el aumento de trabajo, pero los sueldos no están acordes a las responsabilidades y cumplimientos. Consideran que los sueldos los ajustan de acuerdo a simpatía.

No existencia de un programa de incentivos, están conscientes que la empresa es muy cumplida con las obligaciones que indica la Ley, pero sólo se rigen a estas, creen que es necesario que se generen incentivos para el personal.

No existencia de un Plan estratégico de la empresa, se sienten sin rumbo, sólo de cumplir con sus trabajos en el día a día.

Desconocimiento del entorno del negocio, sólo tienen claro que son una empresa exportadora, pero necesitan conocer más del negocio.

Desempeño laboral limitado, sólo se enfocan a resultados, cuando son buenos todo está bien, pero cuando los resultados no son favorables lo único que se genera es la culpa, pero

sienten que a medida que la compañía crece, también quieren ir creciendo en conocimiento, pero están conscientes que en algunas ocasiones su desempeño laboral es limitado, pero la empresa sólo se limita a resultados y no se preocupa en desarrollar a sus colaboradores.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El análisis al estudio del clima organizacional es importante para los Directivos de la Empresa Exportadora de Cacao, ellos tendrán la apertura a tomar las recomendaciones necesarias, para establecer procedimientos y un Plan de acciones que conlleven a mejorar el Clima Organizacional en su personal administrativo, consideran que las recomendaciones logrará fortalecer las debilidades que existen en la actualidad, se logrará sentido de pertenencia de los trabajadores administrativos con la empresa, una mejor motivación en los trabajadores y desarrollar competencias adecuadas de liderazgo en los Jefes, esto conllevará a elevar el nivel de desempeño laboral, dentro de un clima organizacional satisfactorio.

1.4 OBJETIVO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer procedimientos que mejore el clima organizacional en área administrativa de la Exportadora de Cacao ubicada en Durán.

1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Realizar un estudio de Clima Organizacional que nos proporcione retroalimentación y con ello identificar las debilidades existentes en la empresa Exportadora de Cacao en el área administrativa.
2. Establecer procesos como una gestión de Recursos Humanos, para mejorar el Clima Organizacional de la Exportadora de Cacao en el área administrativa.

3. Evaluar en un determinado tiempo si la implementación de los procesos mejoró el Clima Organizacional en la Exportadora de Cacao dentro del área administrativa.

1.5 PREMISA

1. La falta de Liderazgo en los Directivos y Jefes departamentales genera un entorno laboral de inseguridad.
2. La ausencia de un Plan estratégico en la empresa desorienta los lineamientos de la empresa.
3. Desmotivación en los trabajadores, genera falta de compromiso hacia la empresa.
4. No existe un estudio de clima organizacional.

Sobre el estudio del Clima Organizacional, se analizó una desfavorable resultado en ciertas dimensiones en el área administrativa, por ello se establece procesos que ayude a mejorar y mantener en un mediano tiempo un adecuado Clima Organizacional en el área administrativa en la empresa Exportadora de Cacao.

1.6 SOLUCIÓN PROPUESTA

Establecer diseños de procesos para mejorar el clima organizacional en la Exportadora de Cacao en el área administrativa ubicada en el cantón Durán.

2 DESARROLLO

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 TEORÍAS GENERALES

2.1.1.1 ORGANIZACIÓN

De acuerdo a la información encontrada en sitio web la organización se define como:

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Por consiguiente, “Una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos” (Def. 1, 2008).

Lo que define en la cita confirma que una organización existe para cumplir metas, con la intervención de un grupo humano y los recursos materiales y financieros que a través de una adecuada gestión cumplen con los objetivos propuestos.

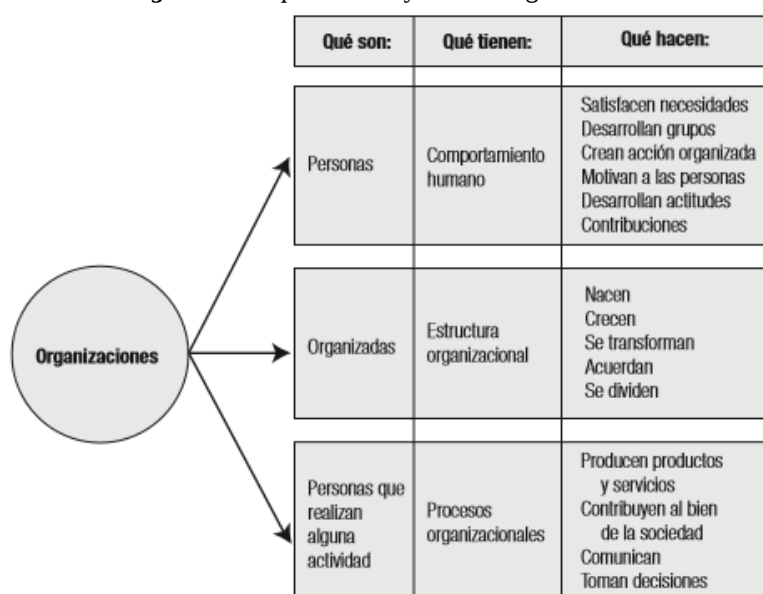
Para la Dra. Irene Trelles (2001), define a la organización como “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que los une y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no” (p.25).

Tomando como referencia lo indicado por la Dra. Trelles, establece que cuando existen agrupación de personas enfocadas a un mismo interés u objetivo, lo ideal es unirse y trabajar con precisión y en equipo, este interés u objetivo pueden estar relacionados con empresas, asociaciones, instituciones, sean estas con o sin fines de lucro, de esto se deduce que existe organización, porque las personas se enfocan a resultados bajo lineamientos.

Dentro de la indagación y resultado Chiavenato (2007) menciona lo siguiente: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” En su concepto establece que una organización tiene existencia por el conjunto de personas que realicen actividades enfocadas a los objetivos (p. 125).

De acuerdo a las citaciones anteriores puedo establecer que las Organizaciones son estructuras organizadas, ejercidas por personas que a través del comportamiento humano, cumplen con procesos organizacionales, para ofrecer productos o servicios, generando en ellas rentabilidad. A continuación se presenta un gráfico para una mejor apreciación de lo que es la interacción de las personas y una organización.

Figura 2. Lo que constituye en las organizaciones



Fuente: I. Chiavenato, p.11 (2007)

En la figura se puede apreciar lo que constituyen las organizaciones en función a las personas. Personas con diversos comportamientos humanos, que satisfacen necesidades, interactúan entre ellas, desarrollan actitudes, contribuyen, se organizan; bajo una estructura organizacional, cumplen funciones, se acoplan a políticas, procesos y producen productos y servicios, con ello contribuyen a la sociedad.

2.1.1.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a la teoría de Dessler la estrategia para administrar los Recursos Humanos radica en crear e implementar políticas, procedimientos y prácticas que generen en los trabajadores las competencias, habilidades y el comportamiento, generando un alineamiento del factor humano hacia las estrategias de las empresas. En 2009, para Dessler y Varela afirma “La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p.15).

2.1.1.3 GESTION DEL TALENTO HUMANO

De autoría de Lledo Pablo, alega que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de las organizaciones o empresas siendo la Gestión del Talento Humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos (Linkedin.net, 2013).

Hoy en día la labor fundamental del departamento o responsable de Recursos Humanos es ser un socio estratégico dentro una empresa que encamine al recurso humano hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales de forma eficaz y eficiente, a través de una adecuada gestión. Dejar de ser el departamento operativo para ser el área clave que

desarrolle, gestione valores humanos, cultura organizacional, desarrollo personal y profesional, potenciar el desempeño laboral, establecer estrategias coordinadas con otras areas para cumplir objetivos, compromiso y motivación en los trabajadores, censar por la existencia de un buen clima organizacional, administración salarial, Salud Ocupacional, fomentar a la Mejora Continua, actuar por el Bienestar de los trabajadores. Ser asesor interno para la toma de mejores decisiones con los directivos de las empresas.

Habiendo detallado de forma general conceptos entre organización, recursos humanos y gestión de recursos humanos, se deduce que estos al paso del tiempo han ido interactuando pero con una mejor visión estratégica, para que las organizaciones o empresas sean más competitivas.

2.1.1.4 TRABAJADOR

De acuerdo al Código de Trabajo en el Ecuador promulgada en el año de 1938, se hace referencia al significado de El Trabajador, desde el punto de vista Legal “Art.9.- Concepto de Trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero” (Art.9).

Partiendo del Concepto de Trabajador establecido en el Código de Trabajo, se establece que tienen derechos y obligaciones dentro de una organización, por eso la importancia que dentro de una empresa se genere el Reglamento Interno de Trabajadores.

2.1.1.5 LIDERAZGO

Concepto citado de la página www.definicion.de “ El Liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al grupo a alcanzar una meta común”.

Las empresas de hoy que requieren ser competitivas como estrategia deben mantener dentro de su equipo humano en diferentes niveles jerárquicos Directivos y Trabajadores con perfil de Líder, estos Líderes hacen que las cosas sucedan, que el entorno en el que se encuentren exista sinergia con su y entre el equipo humano que lideran, encaminan a su equipo hacia el desarrollo profesional y de habilidades, son gestores de motivación, de trabajo en equipo, de resultados, establecer un buen ambiente, preocupados por su gente, su entorno, su desarrollo. El liderazgo puede ser una habilidad innata en un ser humano, pero también puede ser formada y desarrollada.

2.1.1.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Información citada de la página www.guiadelacalidad.com “El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. La planeación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente de una organización”.

La necesidad de un Plan Estratégico es importante porque “afirma la organización”, fomenta la integración entre los Directivos y los distintos grupos de trabajo, busca el compromiso de todos. También “descubre lo mejor de la organización” el objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se hacen mejor, ayuda a identificar los problemas y oportunidades. Otra característica es “aclarar ideas futuras” este proceso nos obliga a hacer una pausa necesaria para que nos examinemos como organización y analizar si tienen un futuro que construir (<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>, año 2016).

Otra información citada de la página de Gestión Empresarial administrado por Renata Marciniak, define que el Plan Estratégico es una herramienta que recoge lo que la

organización desea conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (como se quiere ver en el futuro), aunque este futuro sea imprevisible. El plan estratégico también define las acciones necesarias para lograr ese futuro. Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas organizacionales que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los siguientes cinco años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (Gestión Empresarial, Enero 7 2007).

Es importante que las empresas como estrategia de negocio establezcan su Plan Estratégico, este identifica su presente y visiona a donde necesita llegar en el transcurso de los años siguientes, del Plan estratégico se derivan estrategias, objetivos, compromisos organizacionales, con esto nos sentimos identificados, con compromisos y claridad a los resultados que debe llegar la organización, el plan estratégico organizacional es la base para definir los Planes departamentos de forma más segmentada y especializada, a su vez este enfoca a establecer la construcción de los perfiles de cargos, funciones, objetivos, compromisos por cargos y por trabajadores.

2.1.1.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Información tomada de la Universidad Técnica de Ambato, con la tesis digital, cuyo autor es el Sr. Balarezo Toro Byron, citó el concepto según (Andrade, 2010) el nacimiento y consolidación de la comunicación organizacional durante las tres últimas décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. (Año 2014, pág.19).

Citado de la tesis digital del Sr. Balarezo Toro Byron, de acuerdo al concepto de (CASTRO, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores

fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la 25 institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo (año 2014, p. 24,25).

Tomado de la tesis del Sr. Balarezo Byron, donde cita al autor (DIEZ, 2010, pág. 138) dice que la Comunicación Organizacional Interna es un puntal fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son: Favorecer o promover las relaciones eficientes entre las personas, constituir un medio de cohesión interna, coordinar de forma responsable los recursos disponibles, orientar a las personas hacia el logro de una misión compartida, integrar la convivencia entre lo formal y lo informal, establecer una relación abierta con el entorno.(año 2014, p.41).

El manejo de una buena comunicación en las empresas sin duda alguna, es una herramienta clave para el éxito en las organizaciones, la comunicación organizacional siempre ha existido pero su evolución al pasar de los años ha ido estableciendo mejores canales incluyendo los tecnológicos, hoy en día los directivos de una empresa deben considerar como un recurso intangible que genera productividad, un buen clima organizacional. La comunicación debe ser manejada de forma responsable, sea desde el nivel ascendente, descendente u horizontal a través de los canales adecuados. Se debe crear y desarrollar dentro de las empresas una buena cultura de comunicación.

2.1.2 TEORÍAS SUSTANTIVAS

2.1.2.1 TEORIAS VARIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Alles (2015) define que la “Medición interna del grado de satisfacción de los empleados sobre la base de una serie de ítems preestablecidos” (p.148).

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad (García).

De acuerdo a varios conceptos citados por algunos autores en tema de Clima Organizacional, tienen como fundamento la percepción que tienen los trabajadores hacia una organización en varios aspectos tales como psicosociales, laborales, infraestructura, organizacionales, las mismas que tienen impacto en el comportamiento y desempeño laboral del trabajador y la rentabilidad de la empresa. Hoy en día las empresas están enfocadas a ser

competitivas, a generar resultados positivos en todo su enmarco organizacional, ser rentables, cumplir legalmente y socialmente ante entidades de organismos de control y entidades externas, sin embargo no se pueden despreocupar de un recurso intangible existente dentro de cada empresa como lo es el Clima Organizacional.

Los directivos de una empresa deben tomar con mucha seriedad y responsabilidad al requerir que dentro de sus empresas exista un buen clima organizacional, en ella intervienen muchos factores tanto de los responsables de personal y los trabajadores. Para llegar a un buen resultado de Clima Organizacional dentro de una organización tomará un tiempo significativo, en el cual deben involucrarse personas comprometidas y especializadas que gestionen procesos que alineen a un buen clima organizacional, en su mayoría en las empresas esta gestión le corresponde al área de Recursos Humanos quien será el encargado de direccionar de forma consciente el proceso de Clima Organizacional.

2.1.3 REFERENTES EMPÍRICOS

Para establecer un referente empírico y poder comparar con mi caso estudio, voy a tomar el caso real de una empresa mexicana que también estableció una evaluación de clima organizacional.

Se presentan resultados de un estudio descriptivo y explicativo en la empresa Bodega Comercial Mexicana Zapata–Acapulco, cuyo objetivo fue evaluar como inciden los factores: identificación con la empresa, comunicación, liderazgo, políticas, salarios, capacitación y las oportunidades de progreso en el clima organizacional de dicha empresa. Se estudió una muestra de 152 trabajadores de un total de 183. Se diseñó un cuestionario con 26 ítems adaptando las dimensiones de Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Halpin y Crofts y, una escala ideal tomando referentes de los cuestionarios de Fernández Arena. El

clima organizacional se midió según los rangos de los puntajes alcanzados: malo (0 a 3952), regular (3953 a 7904), bueno (7905 a 11856) y muy bueno (11857 a 15808).

Los factores con menor puntuación fueron: los salarios y las políticas y, los factores mejor evaluados fueron: las oportunidades de progreso y la Identificación con la empresa. La evaluación global alcanzó 10822 puntos de un total de 15808, encontrándose que el clima laboral en términos generales es bueno. No obstante, el estilo de liderazgo que prevalece es de tipo autoritario explotador, afectando negativamente el ambiente de trabajo e incrementado las barreras de comunicación entre jefes y subordinados (Simon).

Si bien es cierto el caso citado de la empresa Bodega Comercial, tiene una actividad diferente a la de la Exportadora de Cacao, el factor común es que en ambas se preocupan por conocer la situación actual del Clima Organizacional que existe dentro de cada empresa mencionada, más allá de conocer el resultado, asumen el compromiso y la responsabilidad de gestionar un mejor ambiente, de ahí la importancia de aplicar sistemas confiables, de manejar la información de manera transparente, para obtener de la evaluación resultados reales, con los que se establece un plan de acción, mejoras de procesos, acciones correctivas que conlleven a mejorar las debilidades que existen en el clima organizacional.

2.2 MARCO METODOLÓGICO

ESTUDIO DESCRIPTIVO

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así obtener información de lo que se investiga (Díaz, 2009, p.180).

ESTUDIO EXPLORATORIO

Se usa cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas. Existen, por lo general, pocos conocimientos anteriores sobre el problema.

Los métodos presentes son altamente flexibles, no estructurados y cualitativos, para que el investigador comience sin firmes preconcepciones respecto de lo que se descubrirá. La ausencia de la estructura permite una profunda búsqueda de ideas y claves interesantes acerca del problema. Las hipótesis de este tipo de investigación son vagas, mal definidas o no existen del todo.

Para analizar el Clima Organizacional de la Empresa Exportadora de Cacao ubicada en Durán, se aplicará el Estudios descriptivos y exploratorio a los 14 trabajadores del área administrativa que sería la población.

Tabla 1. CDIU del estudio de caso

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANALISIS
Empresarial	Cualitativo	Encuestas	Trabajadores del área administrativa
Social	Cualitativo Relaciones Interpersonales	Observación	Trabajadores del área administrativa

Elaborado por: Rosa Farfán, 2016.

2.2.1 CATEGORÍAS

Empresarial porque el caso de estudio está siendo aplicado dentro de una empresa Exportadora de Cacao.

Social, este caso de estudio está enfocada a un clima organizacional, donde uno de los principales recursos son sus trabajadores, de acuerdo a teorías generales y sustantivas el factor común en el recurso humano importante conocer el entorno social en el que se desenvuelven laboralmente dentro de las empresas, de ello también depende su desempeño laboral.

2.2.2 DIMENSIONES

DIMENSION CUALITATIVA

Usa recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interrelación cualitativa, se establece esta dimensión porque se obtendrán datos proporcionados por el personal administrativos, datos que pasarán a ser resultados en números y que permitirán realizar análisis y con ello establecer recomendaciones.

2.2.3 INSTRUMENTOS

A continuación se detalla las técnicas que se utilizaron para el estudio del Clima Organizacional en el la Empresa Exportadora de Cacao, enfocada en su personal administrativo.

ENCUESTA

Es una técnica de recolección de información, donde se interroga de forma verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener información necesaria para iniciar la investigación.

OBSERVACIÓN

Según Abraham Kaplan (2007) “la técnica de observación es búsqueda deliberada, llevada con cuidado y premeditación, en contraste con las percepciones casuales y en gran parte pasivas, de la vida cotidiana”

2.2.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Este caso de estudio trata el análisis del clima organizacional y con ello establecer procesos para mejora en el mismo, enfocado sólo al área administrativa de la empresa exportadora de cacao, siendo la población total 14 trabajadores, número con el que se trabajará para obtener retroalimentación enfocada en el clima organizacional con cada uno de ellos.

2.2.5 GESTIÓN DE DATOS

Para obtener información y con ello poder realizar el estudio y análisis del clima organizacional en el personal administrativo de la empresa exportadora de cacao; fue necesario establecer la encuesta que se enfoque a los problemas detectados a través del árbol de problemas y técnica de observación. Se toma como referencias cuestionarios de diferentes autores tales como Likert, que presentan ocho factores; de Litwin y Stringer con cinco factores; el de Pritchard y Karasick que utiliza once dimensiones y el de Halpin y Crofts que incluye ocho dimensiones, EDCO que incluye ocho dimensiones.

La empresa Exportadora de Cacao, es de mediana estructura y con tres años de operaciones, se considera la Escala de EDCO, esta escala cuenta con 32 ítems (opciones que los encuestados deberán responder), ítems que se agruparan en 11 Dimensiones (son las diferentes variables claves que la empresa encuestada considero medir), estas Dimensiones serán asociadas en tres variantes (factores enfocadas a la empresa y se adapta al personal

administrativo y la realidad de la empresa). Las dimensiones tendrán sus propios rangos para la puntuación, que se detalla en la Tabla siguiente:

Tabla 2. Medición y Evaluación organizacional.

Variable / Dimensión		Evaluación de la puntuación		
		No Saludable	Por Mejorar	Saludable
Variable 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Menos de 16	16 a 24	Más de 24
Dimensión 2	Conflicto y Cooperación	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Dimensión 5	Identidad	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Dimensión 8	Motivación	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Variable 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Menos de 18	18 a 27	Más de 27
Dimensión 1	Comunicación Organizacional	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Dimensión 10	Remuneración	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Dimensión 11	Toma de Decisiones	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Dimensión 4	Estructura	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Variable 3	POTENCIAL HUMANO	Menos de 22	22 a 33	Más de 33
Dimensión 6	Innovación	Menos de 8	8 a 12	Más de 12
Dimensión 9	Recompensa	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Dimensión 3	Confort	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Dimensión 7	Liderazgo	Menos de 4	4 a 6	Más de 6

Elaborado por: Rosa Farfán, 2016.

Se anexa el instrumento que se utilizará para la toma de información en los trabajadores.

Figura 3. Formato de Encuesta de Clima Organizacional

ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO) - EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO

Tipo de Contratación, Subraye: (1) Indefinido (2) Eventual **Departamento:**

Nivel Ocupacional, Subraye: (1) Administrativo (2) Operativo (3) Gerencial

Género: [1] Femenino [2] Masculino **Edad :**

Tiempo trabajando en la Empresa: **Tiempo trabajando en el Puesto Actual:**

Sirvase responder de acuerdo a la Escala detallada, a la altura de cada ítem una sola respuesta dentro del casillero que usted cree considerable.		Escala			
		1	2	3	4
ÍTE	DIMENSIÓN	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer				
2	Mientras realizo mis actividades puedo dialogar				
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión				
4	La innovación es característica de nuestra organización				
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas				
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo				
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita				
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable				
9	Las cosas me salen perfectas				
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización				
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada				
12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas				
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función				
14	En mi organización participo en la toma de decisiones				
15	Tengo libertad para sonreír				
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa				
17	Mi organización es flexible y se adapta bien a los cambios				
18	La limpieza de los ambientes es adecuada				
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización				
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización				
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo				
22	Cometo errores				
23	Estoy comprometido con mi organización				
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito				
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo				
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito				
27	Mi salario y beneficios son razonables				
28	Cuando he encontrado algo lo devuelvo a su dueño				
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo				
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo				
31	Me interesa el desarrollo de mi organización				
32	Por la presión de trabajo he mentido				
33	Recibo buen trato en mi empresa				
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes				

Gracias, apreciamos su colaboración. Retornar encuesta al área de RRHH (Encuesta Febrero 2016)

Elaborado por: Rosa Farfán, Febrero 2016.

2.2.6 CRITERIOS ÉTICOS

Para implementar el estudio del Clima Organizacional en la Empresa Exportadora de Cacao, fue necesario sociabilizar con el personal administrativo el objetivo del estudio. Se explicó que el proceso de implementación tendría la finalidad de dar a conocer como el personal encuestado se sienten dentro de la organización, tendríamos como retroalimentación el resultado en las variables consultadas, que serían saludables, por mejorar y no saludables.

Se presentó el formato de encuestas, como manejarlo para la contestación, el cronograma del estudio del Clima Organizacional. Se orientó al personal a que exista honestidad en las respuestas, se acotó que el formato sería manejado de forma anónima y que las contestaciones individuales se guardarían en absoluta reserva. La información proporcionada por cada uno de trabajadores administrativos sería tabulada y que los resultados y análisis sería de forma global por todo el grupo encuestado.

La finalidad del análisis al clima organizacional sería presentada a los Directivos de la empresa y que estableceremos procesos que nos ayuden a mejorar el Clima Organizacional, también se hará conocer recomendaciones que se puedan manejar a mediano plazo. Los directivos de la empresa están comprometidos a que su empresa sea un lugar agradable para sus trabajadores desde las diferentes variables estudiadas.

2.2.7 RESULTADOS

Aplicada la herramienta de Encuesta, utilizando la Escala de Clima Organizacional EDCO, se gestionó la información de datos de forma ética y responsable. Datos que fueron obtenidos por los trabajadores del área administrativa de la empresa Exportadora de Cacao.

Para definir los indicadores del clima organizacional, se consideró tres escalas para la puntuación, siendo:

Clima Saludable: Son las dimensiones que sobrepasan al parámetro establecido de puntuación de acuerdo a la escala. Aquellas dimensiones que encajaban en este parámetro son las que están calificadas como excelentes por parte de los trabajadores, lo ideal es mantenernos siempre dentro de esta escala.

Clima Por Mejorar: Son las dimensiones que están entre un parámetro inicial y otro final de acuerdo a la escala. Aquellas dimensiones que encajan dentro de este parámetro son las que están calificadas como poca satisfactorias por parte de los trabajadores, son dimensiones en las que hay que establecer procesos para mejorar y lograr en un determinado tiempo mejores resultado en las dimensiones.

Clima No Saludable: Son las dimensiones que están por debajo del parámetro establecido de puntuación de acuerdo a la escala. Aquellas dimensiones que encajan en este parámetro están consideradas como no satisfactorias., en ellas se debe establecer procesos para mejorar resultados en las dimensiones con problemas.

Para una mejor apreciación se establece la siguiente tabla, donde se puede apreciar los resultados tabulados.

Tabla 3. Resultado de la encuesta de clima organizacional

EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO

Encuesta de Clima Organizacional (EDCO)

Realizada en: Marzo 2016

« INDICADOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL »

VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]
		No Saludable	Por mejorar	Saludable			
CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	62.00	Por Mejorar	0.595
Var 1 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	19.50	Por Mejorar	0.521
Dim 2 Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.64	Por Mejorar	0.560
Dim 5 Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.07	Por Mejorar	0.437
Dim 8 Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.79	Por Mejorar	0.579
Var 2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	19.93	Por Mejorar	0.893
Dim 1 Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	7.29	Por Mejorar	0.524
Dim 10 Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	3.93	No Saludable	0.679
Dim 11 Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.00	Por Mejorar	0.667
Dim 4 Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.71	Saludable	0.548
Var 3 POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	22.57	Por Mejorar	0.649
Dim 6 Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	7.71	No Saludable	0.690
Dim 9 Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	5.07	No Saludable	0.770
Dim 3 Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.43	Por Mejorar	0.429
Dim 7 Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.36	Por Mejorar	0.607
Priorización de Variables:							
Var 2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	19.93	Por Mejorar	0.893
Var 3 POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	22.57	Por Mejorar	0.649
Var 1 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	19.50	Por Mejorar	0.521
Priorización de Dimensiones:							
Dim 2 Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.64	Por Mejorar	0.560
Dim 7 Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.36	Por Mejorar	0.607
Dim 1 Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	7.29	Por Mejorar	0.524
Dim 8 Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.79	Por Mejorar	0.579
Dim 4 Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.71	Saludable	0.548
Dim 10 Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	3.93	No Saludable	0.679
Dim 5 Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.07	Por Mejorar	0.437
Dim 3 Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.43	Por Mejorar	0.429
Dim 9 Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	5.07	No Saludable	0.770
Dim 6 Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	7.71	No Saludable	0.690
Dim 11 Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.00	Por Mejorar	0.667

Elaborado por: Rosa Farfán, Marzo 2016.

Análisis de las dimensiones con resultados, de acuerdo a la encuesta realizada al personal administrativo.

POR MEJORAR

Conflicto y Cooperación: esto se genera por no existir un trabajo en equipo, los trabajadores no están enmarcados con el objetivo de la compañía, cada departamento sólo

se preocupan de cumplir con lo que les corresponde sin tener interacción con los otros departamentos.

Identidad: No se sienten identificados con la compañía, sienten que trabajan por trabajar sin saber cuán importante es su labor que impacte en la empresa.

Motivación: Necesitan más atención en la parte humana y de beneficios, la carencia de atención los hace sentir inseguros, desmotivados, sólo tienen que cumplir sin recibir nada a cambio.

Comunicación organizacional: Requieren una mejor forma de comunicación, romper barreras, que se genere confianza para poder comunicarse mejor, esto es a todo nivel.

Toma de decisiones: Sienten que los Jefes Departamentales no tienen la autoridad para tomar decisiones, por ende los procesos se vuelven más extensos hasta obtener la aprobación u orden de la Gerencia General, indican que a veces son cosas tan sencillas que pueden ser resueltas de forma inmediata y no depender de la Gerencia General.

Confort: Requieren mayor comodidad en oficinas, están muy estrechas en sus puestos de trabajo, no existe privacidad.

Liderazgo: Los Jefes sólo están para pedir resultados, para llamar la atención, no tienen buena comunicación con los subordinados, no se preocupan por el desarrollo de su personal.

NO SALUDABLE

Remuneración: Los sueldos que mantiene el personal administrativo consideran que son bajos, para la recarga de trabajo que tienen, las revisiones de sueldos lo hacen sólo por simpatía, no son objetivos.

Innovación: Requieren innovar con programas o sistemas que ayuden a los procesos que realizan, para optimizar tiempo y tener información sin errores. Requieren un mejor sistema de enlace, el que tienen genera inconvenientes y se apagan las máquinas.

Recompensa: Requieren equidad a igual cumplimientos de labores que sea igual recompensado, necesitan ser recompensados con desarrollo profesional, promociones de cargo.

2.2.8 DISCUSIÓN

Retomando el caso de la empresa mexicana Bodega Comercial, citado en Referente Empírico, se discute el análisis.

Bodega Comercial de México, ha empleado un estudio descriptivo y explicativo para evaluar algunos factores que inciden en el clima organizacional, ellos obtuvieron una muestra de 152 trabajadores para trabajar los datos, de igual forma diseñaron un cuestionario con 26 ítems adaptándolo a dimensiones más frecuentes y que tengan impacto en la compañía, establecieron la escala tomando referentes la de Fernández Arena.

De acuerdo a mi caso de estudio utilice la escala EDCOM enfocando también a Dimensiones que tengan impacto con los trabajadores e incidencia con los resultados de la empresa, para el respectivo análisis.

La empresa Mexicana obtiene como resultado un buen clima laboral, esto se debe a que es una empresa con más años de servicio por ende ya tiene establecido una cultura, su plan estratégico, el personal tiene más sentido de pertenencia, personal ya desarrollado, sin embargo no se pueden despreocupar de la parte salarial y de la actualización de políticas.

3 PROPUESTA

Los Directivos de la empresa Exportadora de Cacao, dieron su primer gran paso al permitir que se realice un estudio de Clima Organizacional, ellos entendieron la importancia de este elemento dentro de la empresa, consideran que esto es un activo intangible para el desarrollo de la empresa y es un bienestar para los trabajadores; el proceso a aplicar se describe a continuación:

Analizado el estudio del Clima Organizacional se obtuvo como retroalimentación por parte de los trabajadores del área administrativa, que existe en promedio un Clima Organizacional “Por Mejorar”, por lo que es importante proponer procesos para que sean aplicados y en un determinado tiempo a corto plazo, realizar un nuevo estudio y poder comparar entre Dimensiones y de forma general, con ello tendremos retroalimentación en saber si los procesos aplicados tuvieron impacto en el Clima Organizacional. A continuación se detalla los procesos que serán necesarios implementar para mejorar el Clima Organizacional en el área administrativa de la Empresa Exportadora de Cacao.

Conflicto y Falta de Cooperación: Es importante de dentro de las empresas exista sinergia en las buenas relaciones y trabajo en equipo en cadena, esto es fundamental para un buen clima organizacional. Se establece los siguientes procesos:

Realizar con empresas especializadas Talleres Vivenciales que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

Realizar una feria interna de funciones por cargo, es importante que los trabajadores conozcan de las labores de cada compañero de trabajo, las incidencias que se dan cuando no hay cumplimiento.

Identidad: Es importante que las empresas puedan venderse de forma interna y externa, que tengan su propia identidad, que estén bien posesionadas, pues esto ayuda a sus trabajadores a sentirse identificados con su empresa, se propone los siguientes procesos:

Desarrollar e implementar un Plan Estratégico de la empresa, crear la Misión, Visión, Valores, trabajarlo con empresas especializada.

Motivación: Trabajadores motivados es igual a buen desempeño, buen ambiente laboral, mayor productividad, mejores resultados, en necesario establecer los siguientes procesos:

Realizar talleres de motivación, charlas continuas, con empresas especializadas.

Diseñar e implementar un programa de beneficios sociales para los colaboradores, estableciendo políticas y parámetros.

Fomentar el desarrollo profesional en los trabajadores dentro de la empresa, establecer programas de formación, oportunidades de promoción interna.

Comunicación Organizacional: Las empresas hoy en día deben mantener una buena conexión en el manejo de comunicación organizacional, sean comunicaciones directas e indirectas a través de los distintos canales de comunicación. Si bien es cierto que esta dimensión toma su tiempo para fluya dentro de la empresa, es importante comenzar a crear una cultura. Por ello se establece los siguientes procesos:

Existen en la actualidad empresas especializadas que se enfocan en desarrollar e implementar modelos de comunicación adecuada, para todos los niveles jerárquicos de la empresa, se recomienda trabajar con una de ellas.

Establecer un programa de reuniones grupales entre Jefes y subordinados semanalmente.

Manejar un sistema de cartelera de información, donde se proporcione información de interés para todos los trabajadores.

Toma de decisiones: Es la decisión de saber elegir entre varias alternativas. De acuerdo a la retroalimentación obtenida en el estudio de clima organizacional, se recomienda los siguientes procesos:

Desarrollar esta habilidad en aquellos trabajadores que disponen de un cargo de mucha responsabilidad, que manejan personal. Manejar este proceso con especialistas en Coaching.

Establecer, funciones de cargo y en ella grado de autoridad para toma de decisiones.

La Gerencia General debe delegar autoridad en su equipo de trabajo, dar la libertad para que puedan tomar decisiones.

Remuneración: Es un valor entregado al trabajador a cambio de su entrega laboral sea está física o intelectual, es necesario establecer los siguientes procesos:

Crear perfiles de todos los cargo existentes en la empresa, luego validar con los perfiles reales de cada trabajador que ocupa los cargos existentes en la empresa.

Realizar Descripción de Funciones de todos los trabajadores y socializarlas con cada trabajador.

Realizar evaluaciones de desempeño laboral al menos una vez al año, los resultados de ellas pueden ayudar a considerar revisiones de remuneración.

Contratar empresa especializada, que pueda estudiar la remuneración interna de la empresa y enmarcarla con mercado salarial del mismo sector. Para ello es importante contar con organigrama, perfiles de cargos y descripción de funciones, detalladas anteriormente.

Confort: Los trabajadores se sentirán más cómodos desempeñando sus funciones en lugares adecuados y condiciones físicas adecuadas, se plantea los siguientes procesos:

Mejorar la distribución de espacios de oficina, esto los hará sentirse más cómodos.

Mejorar mobiliario de muebles de oficina.

Aplicar programas de salud, que puedan tener la oportunidad de mejor atención de salud, ser medicina preventiva.

Liderazgo: Esta habilidad es fundamental más aún en los cargos de Jefatura y aquellos que tienen a cargo personal, el Liderazgo comprende diferentes enfoques, se establece los procedimientos:

Coaching para los trabajadores que lideran áreas y tienen a cargo personal, es necesario desarrollar esta habilidad.

Establecer objetivos departamentales, que ayudaran a los Líderes a enfocar mejor a su personal y se alineen a ellos.

Innovación: Al ser humano le gusta estar en constantes cambios, innovar los motiva, se establece los siguientes procedimientos:

Desarrollar e implementar un Programa de Mejora Continua, que pueda aportar a innovaciones en los procesos con la participación de los trabajadores.

Adquirir programas o software que sistematicen procesos, optimicen tiempo y genera información adecuada.

Recompensa: Es parte de la motivación y los trabajadores se sentirán mejor al ser recompensados. Se establece como proceso:

Bono por cumplimiento, recibir un bono por cumplimiento de objetivos cumplidos.

Brindar oportunidad de Desarrollo profesional.

Figura 4 Resumen General de Procesos a aplicar por cada Dimensión con resultado desfavorable

Resultado	Variantes	Dimensión	Procesos a Aplicar
Por Mejorar	Diseño Organizacional	Comunicación Organizacional	Contratar empresa especializada que fortalezca la competencia de comunicación en todos los niveles jerárquicos
			Establecer canales de comunicación adecuado
			Mantener reuniones productivas semanales grupales y diarias entre Jefes y subordinados
			Manejar carteleras inteligentes
No Saludable	Diseño Organizacional	Toma de Decisiones	Desarrollar la habilidad en los Jefes, para ello establecer coaching
			Establecer perfiles de cargo y luego compararlos con el personal
			establecer funciones de cargo y formalizarlos con el personal
			estudio de mercado salarial en el sector, contratar una empresa especializada para que realicen el análisis salarial
Por Mejorar	Cultura de la Organización	Conflicto y Cooperación	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas
			Realizar una feria interna de funciones en los cargos
		Identidad	Establecer el Plan Estratégico de la compañía, su Misión, Visión, Valores
			Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas
Por Mejorar	Cultura de la Organización	Motivación	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas
			Establecer programas de beneficios de la compañía
			Establecer Plan de Capacitación
Por Mejorar	Potencial Humano	Confort	Mejorar mobiliario de muebles de oficina
			Realizar mejor distribución de espacios
			Aplicar Programas de Salud
No Saludable	Potencial Humano	Liderazgo	Coaching para Jefes
			Establecer objetivos departamentales
		Innovación	Desarrollar un Programa de Mejora Continua
			Adquirir software o programas especializados que ayuden a optimizar tiempo y errores
No Saludable	Potencial Humano	Recompensa	Brindar Oportunidad de Desarrollo
			Bono por cumplimiento

Elaborado por: Rosa Farfán, Marzo 2016.

Dentro de la propuesta establecida para mejorar el Clima Organizacional, se propone un Cronograma para la Aplicación de los procesos propuestos, donde se detalla la dimensión, los procesos, las áreas o cargos implicados, un tiempo tentativo con fecha de inicio y fecha final, con la finalidad de ir midiendo su implementación. Culminado la implementación de los procesos establecidos, se

Figura 5 Cronograma para aplicación de Procesos Propuestos

Dimensión	Cronograma de Aplicación de Procesos Propuestos		Fecha Tentativa	
	Procesos a Aplicar	Competencia de	Fecha Inicial	Fecha Final
Comunicación Organizacional	Contratar empresa especializada que fortalezca la competencia de comunicación en todos los niveles jerárquicos	RRHH, Directivos	2-May-16	10-Sept-16
	Establecer canales de comunicación adecuado	RRHH, Directivos	12-Jun-16	15-Jul-16
	Mantener reuniones productivas semanales grupales y diarias entre Jefes y subordinados	Jefes y Directivos	2-May-16	Indefinido
	Manejar carteleras inteligentes	RRHH	1-Jun-16	Indefinido
Toma de Decisiones	Desarrollar la habilidad en los Jefes, para ello establecer coaching	RRHH	1-Ago-16	15-Feb-17
Remuneración	Establecer perfiles de cargo y luego compararlos con el personal	RRHH	16-May-16	30-Sept-16
	Establecer funciones de cargo y formalizarlos con el personal	RRHH	1-Jun-16	31-Ago-16
	estudio de mercado salarial en el sector, contratar una empresa especializada para que realicen el análisis salarial	RRHH	16-Oct-16	30-Nov-16
Conflicto y Cooperación	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas	RRHH	1-Sept-16	30-Sept-16
	Realizar una feria interna de funciones en los cargos	RRHH	8-Ene-17	15-Ene-17
Identidad	Establecer el Plan Estratégico de la compañía, su Misión, Visión, Valores	Directivos y Empresa esp	16-May-16	15-Ene-17
	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas	RRHH	1-Sept-16	30-Sept-16
Motivación	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas	RRHH	1-Sept-16	30-Sept-16
	Establecer programas de beneficios de la compañía	RRHH	1-Jun-16	15-Jul-16
	Establecer Plan de Capacitación	RRHH	1-Oct-16	5-Dic-16
Confort	Mejorar mobiliario de muebles de oficina	Directivo de Operaciones	12-May-16	31-May-16
	Realizar mejor distribución de espacios	Directivo de Operaciones	1-Ago-16	15-Oct-16
	Aplicar Programas de Salud	RRHH	1-Jun-16	15-Jul-16
Liderazgo	Coaching para Jefes	RRHH	1-Ago-16	30-Ene-17
	Establecer objetivos departamentales	Directivos	1-Dic-16	15-Ene-17
Innovación	Desarrollar un Programa de Mejora Continua	Directivos	1-Sept-16	30-Oct-16
	Adquirir software o programas especializados que ayuden a optimizar tiempo y errores	Directivos	1-Jun-16	30-Oct-16
Recompensa	Brindar Oportunidad de Desarrollo	RRHH, Directivos	1-Jun-16	Indefinido
	Bono por cumplimiento	RRHH, Directivos	1-Feb-17	25-Mar-17

Elaborado por: Rosa Farfán, Marzo 2016

CONCLUSIONES

El Recurso Humano hoy en día en las organizaciones son un elemento clave, ya que a través de sus competencias (formación, experiencias, habilidades, conductas y destrezas), contribuyen al cumplimiento de objetivos y su Plan Estratégico, haciéndolas más competitivas y generando rentabilidad a las empresas; por esta razón es importante que el departamento de Recursos Humanos sea un socio estratégico para la empresa, que dirija a todo el equipo humano hacia las estrategias de la empresa, a través de una adecuada gestión.

Una vez culminado este estudio, se pudo analizar el clima organizacional en la empresa Exportadora de Cacao segmentado en el personal administrativo, lo cual dio un resultado poco saludable; pudiendo detectar las dimensiones que requieren la mayor atención y en las que se debe trabajar bajo un procedimiento propuesto, los directivos deberán estar comprometidos para que el clima organizacional pueda ir mejorando, la forma de comprobar si fue efectivo los procedimientos establecidos, será realizando una nueva medición con el mismo grupo de trabajadores o área administrativa que participaron al inicio de este estudio.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar el estudio de Clima Organizacional en la empresa Exportadora de Cacao y habiendo establecido procesos que conlleven a mejorar un clima organizacional, se recomienda los siguientes puntos que quedan a consideración de los Directivos ejecutarlos.

Realizar en la empresa una Reingeniería en procesos organizacionales en todas sus áreas.

Diseñar y socializar el Plan Estratégico de la Empresa.

Diagnosticar el análisis de clima organizacional hacia todo el personal de la empresa, indistinto los niveles jerárquicos.

Hacer que su departamento de Recursos Humanos sea estratégico, sumar a la nómina un profesional que reúna las competencias ideales para el cargo de Jefe de Recursos Humanos.

Implementar sistemas de evaluación del desempeño para todo el personal de la empresa.

Implementadas los procesos propuestos, es recomendable que en un mediano tiempo se realice un nuevo análisis de clima organizacional, para medir el impacto vs el anterior análisis.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Cuestiones sobre gestión de personas: ¿Qué hacer para resolverlas?* (1era. ed.) Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S. A.
- Álvarez, L., Jr. & S. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo* (p. 11 – 125), (2da. ed.) México; Pearson Educación, D.R. Editorial.
- Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano.* (s./f.) Recuperado de la Enciclopedia Virtual www.eumed.net
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos - El capital humanos de las organizaciones.* México: Mc-Graw Hill.
- Código Laboral del Ecuador (1938), Art.9.- Concepto del Trabajador. Virtual www.trabajo.gob.ec
- Definicion.de., *Liderazgo*
<http://definicion.de/liderazgo/> (Año 2008 – 2016)
- Definición N. 1 de Organización* (2008 – 2016). Recuperado de www.definicion.de
- Dessler, G. & Varela R., (2009). *Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano* (p.15), (5ta. ed.) México; Pearson Educación, D.R. Editorial.
- Díaz N., V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística para profesionales y estudiantes de ciencias de la salud.* (2da. ed.) Santiago de Chile, Chile. RIL Editores.
- Guía de Calidad, *Planeación Extratéctica*
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico> (página actualizada año 2016)
- Gestión Empresarial, *Planeación Estratégica* (Enero 7 2007), página administrada por Renata Marciniak <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Irene Trelles R. (2001). *Comunicación organizacional*, Cuba, Edición Félix Varela

Kaplan, A., (2007). *Técnicas para la recolección de información primaria*, sesión 11 La Observación, ppt. Recuperado de www.artemisa.unicauca.edu.com

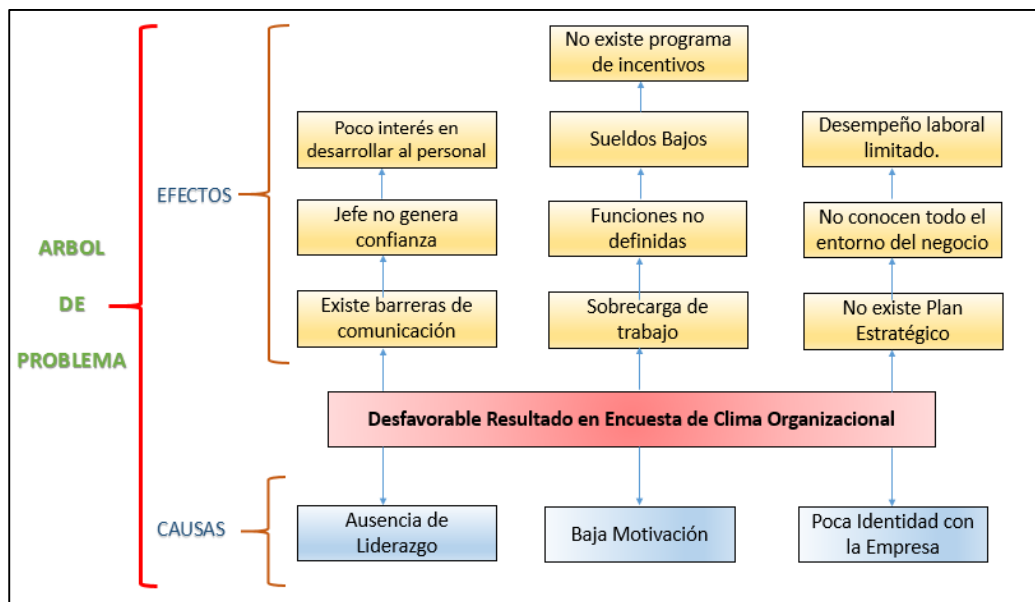
Méndez A., C. E. *Clima Organizacional en Colombia, el IMCOC: un método de análisis para su intervención*. (2006). Colección Lecciones – Facultad de Administración, Universidad del Rosario Centro Editorial.

Recursos Humanos (2013). Recuperado de LinkedIn.net en www.slideshare.net

Universidad de Ambato (2014), tesis “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*”, autor Balarezo Toro Byron. <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

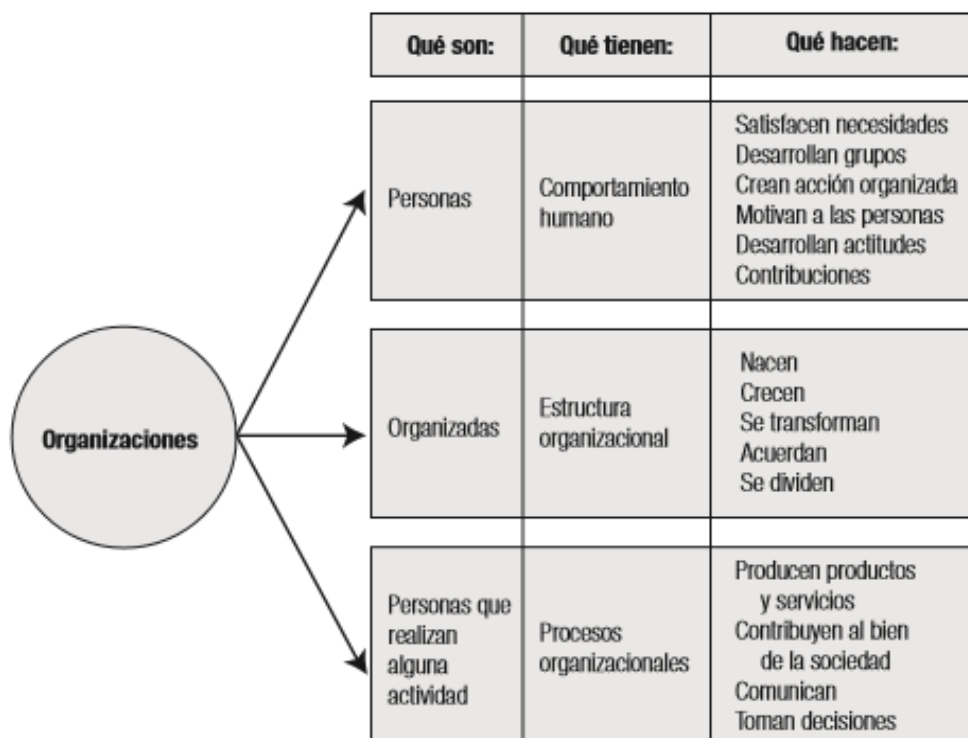
ANEXOS

Figura 1. Árbol de Problemas



Elaborado por: Rosa Farfán, Febrero 2016.

Figura 2. Lo que constituye en las organizaciones



Fuente: I. Chiavenato, p.11 (2007)

Figura 5. Formato de Encuesta de Clima Organizacional

ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO) - EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO

Tipo de Contratación, Subraye: (1) Indefinido (2) Eventual **Departamento:**

Nivel Ocupacional, Subraye: (1) Administrativo (2) Operativo (3) Gerencial

Género: [1] Femenino [2] Masculino **Edad :**

Tiempo trabajando en la Empresa: **Tiempo trabajando en el Puesto Actual:**

Sírvase responder de acuerdo a la Escala detallada, a la altura de cada ítem una sola respuesta dentro del casillero que usted cree considerable.		Escala			
		1	2	3	4
ITE	DIMENSIÓN	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer				
2	Mientras realizo mis actividades puedo dialogar				
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión				
4	La innovación es característica de nuestra organización				
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas				
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo				
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita				
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable				
9	Las cosas me salen perfectas				
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización				
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada				
12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas				
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función				
14	En mi organización participo en la toma de decisiones				
15	Tengo libertad para sonreír				
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa				
17	Mi organización es flexible y se adapta bien a los cambios				
18	La limpieza de los ambientes es adecuada				
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización				
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización				
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo				
22	Cometo errores				
23	Estoy comprometido con mi organización				
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito				
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo				
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito				
27	Mi salario y beneficios son razonables				
28	Cuando he encontrado algo lo devuelvo a su dueño				
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo				
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo				
31	Me interesa el desarrollo de mi organización				
32	Por la presión de trabajo he mentido				
33	Recibo buen trato en mi empresa				
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes				

Gracias, apreciamos su colaboración. Retornar encuesta al área de RRHH (Encuesta Febrero 2016)

Elaborado por: Rosa Farfán, Febrero 2016.

Figura 6 Cuadro General de Procesos a aplicar por cada Dimensión con resultado desfavorable

Resultado	Variantes	Dimensión	Procesos a Aplicar
Por Mejorar	Diseño Organizacional	Comunicación Organizacional	Contratar empresa especializada que fortalezca la competencia de comunicación en todos los niveles jerárquicos
			Establecer canales de comunicación adecuado
			Mantener reuniones productivas semanales grupales y diarias entre Jefes y subordinados
			Manejar carteleras inteligentes
		Toma de Decisiones	Desarrollar la habilidad en los Jefes, para ello establecer coaching
No Saludable		Remuneración	Establecer perfiles de cargo y luego compararlos con el personal
			establecer funciones de cargo y formalizarlos con el personal
			estudio de mercado salarial en el sector, contratar una empresa especializada para que realicen el análisis salarial
Por Mejorar	Cultura de la Organización	Conflicto y Cooperación	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas
			Realizar una feria interna de funciones en los cargos
		Identidad	Establecer el Plan Estratégico de la compañía, su Misión, Visión, Valores
			Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas
		Motivación	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas
			Establecer programas de beneficios de la compañía
			Establecer Plan de Capacitación
Por Mejorar	Potencial Humano	Confort	Mejorar mobiliario de muebles de oficina
			Realizar mejor distribución de espacios
			Aplicar Programas de Salud
		Liderazgo	Coaching para Jefes
			Establecer objetivos departamentales
		Innovación	Desarrollar un Programa de Mejora Continua
			Adquirir software o programas especializados que ayuden a optimizar tiempo y errores
No Saludable		Recompensa	Brindar Oportunidad de Desarrollo
			Bono por cumplimiento

Elaborado por: Rosa Farfán, Marzo 2016.

Dimensión	Cronograma de Aplicación de Procesos Propuestos		Fecha Tentativa	
	Procesos a Aplicar	Competencia de	Fecha Inicial	Fecha Final
Comunicación Organizacional	Contratar empresa especializada que fortalezca la competencia de comunicación en todos los niveles jerárquicos	RRHH, Directivos	2-May-16	10-Sept-16
	Establecer canales de comunicación adecuado	RRHH, Directivos	12-Jun-16	15-Jul-16
	Mantener reuniones productivas semanales grupales y diarias entre Jefes y subordinados	Jefes y Directivos	2-May-16	Indefinido
	Manejar carteleras inteligentes	RRHH	1-Jun-16	Indefinido
Toma de Decisiones	Desarrollar la habilidad en los Jefes, para ello establecer coaching	RRHH	1-Ago-16	15-Feb-17
Remuneración	Establecer perfiles de cargo y luego compararlos con el personal	RRHH	16-May-16	30-Sept-16
	Establecer funciones de cargo y formalizarlos con el personal	RRHH	1-Jun-16	31-Ago-16
	estudio de mercado salarial en el sector, contratar una empresa especializada para que realicen el análisis salarial	RRHH	16-Oct-16	30-Nov-16
Conflicto y Cooperación	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas	RRHH	1-Sept-16	30-Sept-16
	Realizar una feria interna de funciones en los cargos	RRHH	8-Ene-17	15-Ene-17
Identidad	Establecer el Plan Estratégico de la compañía, su Misión, Visión, Valores	Directivos y Empresa esp	16-May-16	15-Ene-17
	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas	RRHH	1-Sept-16	30-Sept-16
Motivación	Realizar talleres vivenciales con empresas especializadas	RRHH	1-Sept-16	30-Sept-16
	Establecer programas de beneficios de la compañía	RRHH	1-Jun-16	15-Jul-16
	Establecer Plan de Capacitación	RRHH	1-Oct-16	5-Dic-16
Confort	Mejorar mobiliario de muebles de oficina	Directivo de Operaciones	12-May-16	31-May-16
	Realizar mejor distribución de espacios	Directivo de Operaciones	1-Ago-16	15-Oct-16
	Aplicar Programas de Salud	RRHH	1-Jun-16	15-Jul-16
Liderazgo	Coaching para Jefes	RRHH	1-Ago-16	30-Ene-17
	Establecer objetivos departamentales	Directivos	1-Dic-16	15-Ene-17
Innovación	Desarrollar un Programa de Mejora Continua	Directivos	1-Sept-16	30-Oct-16
	Adquirir software o programas especializados que ayuden a optimizar tiempo y errores	Directivos	1-Jun-16	30-Oct-16
Recompensa	Brindar Oportunidad de Desarrollo	RRHH, Directivos	1-Jun-16	Indefinido
	Bono por cumplimiento	RRHH, Directivos	1-Feb-17	25-Mar-17