



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Las políticas laborales y su incidencia en el  
rendimiento del personal de la Empresa grupo  
Editorial España en la ciudad de Ambato durante el  
periodo de octubre 2011 a febrero del 2012”**

**AUTORA: Ruth Esthela Villacres**

**TUTOR: Ing. MBA. Danilo Altamirano**

**AMBATO – ECUADOR**

**Agosto 2013**



**Ing. MBA. Danilo Altamirano.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de este Trabajo investigación el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Agosto del 2013

F.-----

Ing. MBA. Danilo Altamirano

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Ruth Esthela Villacrés Pazmiño, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación previo a la obtención de Ingeniería de empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

f.-----

Sra. Ruth Esthela Villacrés Pazmiño

C.I. 1802782373

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

f).....

**Dra. CRISTINA PINTO**

f).....

**Ing. XAVIER SALAZAR**

Ambato, Agosto del 2013

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizó la universidad técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de institución.

Cedo mis derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y realice respetando mis derechos de autor.

f.-----

Ruth Esthela Villacrés Pazmiño

C.I.1802782373

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

“Cuando llegamos a la meta que un día nos trazamos sentimos tanta emoción y satisfacción del trabajo realizado”.

A Dios por la vida y sabiduría que me ha concedido, para permitir llegar a culminar esta etapa de la vida y por empezar una profesional, siempre en compañía y con sus bendiciones.

A la memoria de mi Madre Teresa de Jesús Pazmiño que fue mi motivo para seguir adelante,

A mi esposo Pablo a mis hijos Paola y Josué por el apoyo, amor y esfuerzo brindado para llegar a este logro, siendo una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos.

A mi maravillosa familia en general, con cariño y agradecimiento por su apoyo incondicional.

**Ruth Villacrés**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi infinito agradecimiento a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO y en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, al Ing. Danilo Altamirano Tutor de Tesis quien con su apoyo y colaboración permitió la culminación de la presente Tesis, en especial a todos los catedráticos quienes impartieron sus conocimientos durante mi vida en la universidad.

A la empresa “Grupo Editorial España” por haberme facilitado la realización de la presente investigación.

Como no olvidar a mis queridos amigos en quienes encontré un apoyo y saber que el sacrificio vale la pena.

Al esfuerzo que puede hacer una mujer siendo Madre, Esposa Amiga. Para vencer todos los obstáculos que se le presentan en la vida y salir triunfante a la meta que se proponga, ya que nunca es tarde para prepararse.

Considero que hay tres cosas que nunca vuelven en la vida como son: una flecha lanzada, una palabra pronunciada y una oportunidad perdida.

**Ruth Villacrés**

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

## PÁGINAS PRELIMINARES

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Página de portada	I
Página de aprobación del tutor	li
Autoría del proyecto de investigación	lii
Aprobación del tribunal de grado	Iv
Dedicatoria	Vi
Agradecimiento	Vii
Índice general de contenidos	Viii
Índice de cuadros, tablas, gráficos y figuras	Xi
Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción	1

## CAPÍTULO 1

### 1. EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis crítico	7
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema	9
1.2.5 Preguntas directrices	9
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	9
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	11
1.4.1 General	11
1.4.2 Específicos	11



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes investigativos	13
2.2 Fundamentación filosófica	17
2.3 Fundamentación legal	19
2.4 Categorías fundamentales	21
2.5 Hipótesis	49
2.6 Señalamiento de variables	50

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque de la investigación	51
3.2 Modalidad de investigación	52
3.3 Nivel o tipo de investigación	53
3.4 Métodos de investigación	54
3.5 Población y muestra	54
3.5.1 Operacionalización de variables	55
3.6 Recolección de información	57
3.7 Procesamiento de la información	58

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Análisis e interpretación de los resultados	60
4.2 Verificación de hipótesis	81

## **CAPÍTULO V**

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
--	-----------

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

6.1 Datos Informativos	88
6.2 Antecedentes de la propuesta	89
6.3 Justificación	96
6.4 Objetivos	96
6.5 Análisis de factibilidad	97
6.6 Fundamentación científica técnica	99
6.7 Metodología, Modelo operativo	100
6.8 Administración	151
6.9 Previsión de la evaluación	153

### **MATERIALES DE REFERENCIA**

1. Bibliografía	158
2. Anexos	161

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS

### INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACION No. 1 Operacionalización de variable independiente	55
ILUSTRACION No. 2 Operacionalización de variable independiente	56
ILUSTRACION No. 3 Recolección de información	57
ILUSTRACION No. 4 Proceso de recolección	58
ILUSTRACION No. 5 Modelo Grafico	99
ILUSTRACION No. 6 Cultura Organizacional	101
ILUSTRACION No. 7 Las 5 fuerzas de Michael Porter	106
ILUSTRACION No. 8 Matriz Foda	108
ILUSTRACION No. 9 Análisis Foda	109
ILUSTRACION No. 10 Evaluación Externa	110
ILUSTRACION No. 11 Matriz Competitiva	112
ILUSTRACION No. 12 Selección de una opción estratégica	127
ILUSTRACION No. 13 Desarrollo y entrenamiento	143
ILUSTRACION No. 14 De Ética en el Trabajo Reglas de Conducta y Disciplina	144
ILUSTRACION No. 15 Política de reclamos y Procedimientos de Queja	145
ILUSTRACION No. 16 Cuadro de actividades	146
ILUSTRACION No. 17 Organigrama Funcional	152
ILUSTRACION No. 18 Matriz de evaluación	154

### INDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 Tiempo en que no se revisan las políticas	62
TABLA No. 2 Políticas existentes en la empresa	64
TABLA No. 3 Políticas definidas	66
TABLA No. 4 Actualizar políticas	68
TABLA No. 5 Cumplir Políticas	70
TABLA No. 6 Información de sus funciones	72
TABLA No. 7 Claras las políticas	74

TABLA No. 8 Rendimiento depende de las políticas	76
TABLA No. 9 Definición de objetivos	78
TABLA No. 10 Confianza para Dialogar	80
TABLA No. 11 Frecuencias Observadas	83
TABLA No. 12 Frecuencias Esperadas	83
TABLA No. 13 Calculo del chi cuadrado	85
TABLA No. 14 Cronograma	157

## **GRÁFICOS**

GRÁFICO No. 1 Árbol de problemas	7
GRÁFICO No. 2 Superordinación de variables	21
GRÁFICO No. 3 Subordinación de variable independiente	22
GRÁFICO No. 4 Subordinación de variable dependiente	23
GRÁFICO No. 5 Tiempo en que no se revisan las políticas	62
GRÁFICO No. 6 Políticas existentes en la empresa	64
GRÁFICO No. 7 Políticas definidas	66
GRÁFICO No. 8 Actualizar políticas	68
GRÁFICO No. 9 Cumplir Políticas	70
GRAFICO No. 10 Información de sus funciones	72
GRAFICO No. 11 Claras las políticas	74
GRAFICO No. 12 Rendimiento depende de las políticas	76
GRAFICO No. 13 Definición de objetivos	78
GRAFICO No. 14 Confianza para Dialogar	80

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Grupo Editorial España de la ciudad de Ambato, desde sus inicios se ha dedicado a comercialización de libros, material didáctico, los mismos que tiene gran aceptación en la población ya sea en los diferentes ámbitos y grupos sociales como son: Hombres, mujeres, niños. En las personas adultas abarca lo que es libros de acuerdo a las profesiones y de acorde a cada necesidad.

Los datos obtenidos en la investigación de campo revelan que la comunicación entre empleador y empleados es muy débil lo que ha ocasionado malos entendidos y que poco a poco se deteriore el trabajo en equipo e incida en el rendimiento del personal.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis, y la realidad de su entorno, con el propósito de establecer un diseño de cultura organizacional, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados, que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas poniendo las herramientas necesarias para que las políticas laborales sean de fácil entendimiento; y el rendimiento del personal interno sea óptimo y contribuya con el crecimiento de la Empresa.

Debido a este estudio, la investigación se enfoca al desarrollo del plan de cultura organizacional dirigido al personal administrativo y empleados de la empresa Grupo Editorial España.

**Palabras claves:** Políticas laborales, incidencia, rendimiento, personal

## INTRODUCCIÓN

El sector empresarial cambia constantemente para adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y por ello es importante desarrollar un trabajo de investigación que permita estudiar a fondo estos problemas que surgen en determinadas áreas de la empresa para dar solución oportuna y adecuada, con el propósito de mejorar la situación detectada.

La presente investigación, y después de haber realizado un minucioso análisis y estudio,

En el primer capítulo se analiza toda la problemática existente de la empresa Grupo editorial España no cuenta con hábitos de una buena cultura organizacional de políticas laborales que sean entendibles y a la vez que se puedan cumplir, a consecuencia de ello, el rendimiento del personal se ha visto afectado, por los constantes despidos de trabajadores, falta de comunicación, trabajo en equipo y por parte del Empleador la falta de liderazgo problema que no ha permitido que la empresa funcione como es debido y consecuentemente, habilitado para cumplir efectivamente sus funciones y aportar como debiera, al cumplimiento de los objetivos empresariales.

En el segundo capítulo se fundamenta la investigación en base a los antecedentes aspectos legales y con fuentes bibliográficas de las variables en estudio, en donde se base en la teoría y ciencia disponible y que la investigadora ha podido recabar y que pone con elemento importante para estudiar el presente tema.

En el tercer capítulo se determina el enfoque, la modalidad el tipo y el método de investigación, además se determina la muestra y a través de la operacionalización de variables se determinan las interrogantes del cuestionario que se aplicara en el trabajo de campo.

El cuarto capítulo se presenta los trabajos obtenidos a través del trabajo de campo con sus respectivos análisis e interpretaciones, además se comprueban las hipótesis planteadas para la investigación.

En el capítulo cinco, se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron como producto del análisis de las encuestas y en concordancia con los objetivos planteados.

En el sexto capítulo se propone el plan de cultura organizacional, analizando la situación actual en la que se encuentra la empresa, para a través de estrategias y herramientas que se necesitan para el plan, la que aportará de una manera positiva en el crecimiento de la Empresa Grupo Editorial España. En esa virtud, pongo a disposición la presente tesis con su tema Las Políticas Laborales y su Incidencia en el Rendimiento del Personal.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema De Investigación**

Las políticas laborales y su incidencia en el rendimiento del personal de la Empresa Grupo Editorial España en la ciudad de Ambato durante el periodo de octubre 2011 a febrero del 2012..

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

##### **1.2.1. Contextualización**

El Ecuador La Carta Constitucional de 2008 y los Mandatos Constitucionales previos plantearon retos importantes a la política. Por una parte, se limitó legalmente la tendencia a la flexibilidad laboral que había sido un recurso aplicado desde los años 90 y que fue legalizado a través de diversas normas jurídicas, tales como: la Ley de maquila y trabajo a tiempo parcial (1990), y Ley para la transformación económica del



Ecuador, entre otras. Por otra parte, se plantearon innovaciones profundas en cuanto al sistema de seguridad social, al extenderla como derecho para aquellas personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades de auto sustento en el campo, de trabajo autónomo y aquellas que se encuentran desempleadas.

En este boletín de análisis de políticas públicas damos cuenta de los debates más recientes en torno a estas reformas constitucionales y los dispositivos legales que se han planteado en ese marco. Presentamos primeramente una cronología de la Ley de Servicio Público, así como de las críticas y desacuerdos que desencadenaron en las revueltas de sectores policiales el jueves 30 de septiembre de 2010. Estos hechos tuvieron como antecedentes diversas movilizaciones sindicales ocurridas en 2009 y 2010 en contra del Decreto 1701 (30 abril 2009) y del Decreto 225 (18 enero 2010), las mismas que son analizadas por Patricio Rivas. Galo Chiriboga, por su parte, expresa sus puntos de vista sobre el conjunto de reformas laborales que se han introducido durante el gobierno de Rafael Correa. En la sección central de este boletín, Ramiro Viteri analiza a profundidad los retos de la Constitución 2008 para las políticas laborales y las necesidades de normas concordantes en términos de empleo y políticas de desarrollo.

Aceptables de empleo, incluyendo una remuneración superior a la línea de pobreza, seguridad social, estabilidad y edad adecuada para trabajar, situación que se definirá como empleo apropiado.

Desde fines de 2008, sin embargo, la crisis financiera internacional ha repercutido en un despunte del desempleo, que llegó al 9.4% en marzo de 2010, declinando levemente en junio. Además el ingreso por habitante del país ha declinado en 2009, interrumpiendo el crecimiento económico experimentado durante los últimos años.

Este documento sintetiza las líneas generales para una política de empleo de corto y mediano plazo, inscrita en una estrategia más amplia encaminada hacia un cambio social que busque un modelo de desarrollo distributivo y sustentable, como lo mandan la nueva constitución y el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013

Esta evolución ha generado que prácticamente, todas las empresas a nivel global, vuelvan los ojos a lo que sucede con las políticas de gobierno se han desarrollado nuevas e innovadoras aplicaciones en búsqueda de capturar una porción del gasto de los consumidores de música y libros. Son entre cientos de aplicaciones algunos de los servicios que se han popularizado durante los últimos años y que cada vez, cuentan con más clientes.

Una reforma en este campo que asegura el acceso a las fuentes de trabajo y la Cámara Ecuatoriana del Libro. Es una asociación gremial que reúne a los principales actores de la producción, distribución y comercialización del libro en el Ecuador agrupados en editores, librereros, distribuidores, placistas y revisteros. Fue fundada en 1978 a partir de un comité promotor. Desde entonces, ha contribuido al fortalecimiento del sector mediante el impulso y la expedición de la Ley del Libro con su respectivo reglamento (1987), y la implementación de algunos servicios como la organización de ferias locales y la coordinación de la presencia del sector editorial ecuatoriano en ferias y eventos internacionales. Actualmente, representa al Ecuador mediante su participación en organismos internacionales tales como el Grupo Interamericano de Editores (GIE) y la Unión Internacional de Editores (UIE). Además, es la agencia ISBN para Ecuador y coordina, junto al Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC), las estadísticas del libro en el Ecuador.

El plenario de las comisiones legislativas considerando:

Que el libro constituye un instrumento indispensable para difusión de la cultura y la transmisión de conocimientos, es obligación del estado adoptar por medidas educadas para difundir el libro promover la lectura entre todos los ecuatorianos, prevé una ley que contemple los objetivos mencionados. Los libros tienen impuesto cero según calibre hay 76 empresas afiliadas a la cámara del libro.

La provincia de Tungurahua se caracteriza por la actividad económica que en ella se genera, la ciudad de Ambato cuenta con un potencial comercial que no se ve en otras

regiones del Ecuador, considerando el número de habitantes que posee. Pero es innegable que ahora se hace más difícil competir en el mercado.

Es así que se han ido conformado varias empresas de comercialización entre ellas tenemos a los libros, en los últimos años incluso las empresas mejor dirigidas en la zona centro les ha costado trabajo mantener y a no elevar su nivel de beneficios. También con la venta de libros se motiva a las personas a cultivar el hábito a la lectura, y a mejorar los niveles de conocimiento.

Con el pasar del tiempo y la necesidad de mejorar las actividades y poder sobrevivir en un mercado donde la competencia está latente todas las empresas tratan de aplicar ciertos cambios para lograr implementar y adecuar políticas para salvaguardar muchas veces intereses personales.

Además no se ha realizado capacitaciones sistemáticas que formen al personal contratado en actividades propias del trabajo, la evaluación de desempeño de los colaboradores es empírica y subjetiva, no se cuenta con un historial de desempeño por trabajador.

Se nota que las políticas laborales son de poco conocimiento para los trabajadores afectado el rendimiento del personal, preocupación que se demuestra en la empresa quienes han visto en esta investigación una oportunidad para mejorar y tratar de buscar alternativas de solución al problema.

Grupo Editorial España es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de todo tipo de libros , Su gerente propietario es el SR. BYRON RAMIRO VILLACRES PAZMIÑO.

Fue creada el 2 de enero del 2008, dando así oportunidades de trabajo, a muchas personas y la vez a la sociedad puesto que es beneficiada al adquirir libros de su entera satisfacción y de acuerdo a la necesidad cuando así lo requieran. De esta manera contribuir al país, llegando a casi todos los hogares de la provincia de Tungurahua.

A su vez se ha visto afectada puesto que las políticas laborales adoptadas tanto por el personal como el empleador, no se pueden asimilar de la manera concreta y causa cierto malestar entre las dos partes disminuyéndose así beneficios mutuos para el adelanto de la empresa.

### 1.2.2 Análisis crítico

#### ARBOL DE PROBLEMA



Elaborado por: Ruth Villacrés  
Gráfico: No 1

Luego de realizar un análisis crítico del problema en base a las causas se determina Que: La Empresa grupo editorial España tienen capacidad de reconocer tanto empleador como empleados cuando no tienen la razón, esto origina que no haya una planificación adecuada en la empresa, y esto conlleva a continuas discusiones.

Tiene poca organización por parte de los directivos ocasionado así una imagen corporativa deficiente, provoca que los empleados asuman roles que no les correspondan y no cumplan a cabalidad con su trabajo.

El irrespeto de jerarquías ocasiona malestar en el personal, al mismo tiempo provoca que cada quien haga lo que desee sin tener ninguna guía.

Ausencia del trabajo en equipo provoca pérdidas económicas y por ende el rendimiento baja por escasa capacitación.

Desprestigio empresarial clientes insatisfechos, es una percepción visible y evidente, la falta de comunicación hace que las personas no respondan de igual manera a un estímulo, por lo tanto hay que cuidar la emisión de los mismos el ambiente, la forma de comunicar, la forma de mandar y demás que hacen parte de la higiene laboral si se espera crear condiciones favorables para el bienestar de las personas y para el mejoramiento del clima en pro de la productividad.

### **1.2.3. Prognosis**

La empresa Grupo Editorial España al no dar a conocer sus políticas laborales de manera que se entienda y que haya el compromiso de mejorar el rendimiento del personal tendrá como consecuencia, la rotación continua del personal ya que sin políticas es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible.

La insuficiente Capacitación al personal, implicaría la pérdida del principal objetivo que apunta la empresa que es la obtención de una excelente calidad en el rendimiento del personal consecuentemente mayor rentabilidad; así como también el retraso en entregas para el cliente, aumentando de esta manera la problemática de la baja productividad.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera las políticas laborales inciden en el rendimiento del personal de la empresa **Grupo Editorial España** durante el periodo octubre 2011 a febrero 2012.

#### **1.2.5. Preguntas Directrices**

- ¿Qué tipo de conflicto presenta el personal?
- ¿Qué provoca una deficiente y errónea comunicación?
- ¿Qué factores provoca el irrespeto de jerarquías en su trabajo?
- ¿Cómo la incipiente capacitación afecta al personal realizar su trabajo en la empresa?
- ¿Será necesario un plan para mejorar el rendimiento del personal donde tanto empleador y empleados sean partícipes?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

##### **Delimitación por contenido**

- Campo: Administrativo de Talento Humano
- Área: Talento Humano
- Aspecto: Políticas Laborales

##### **Delimitación Temporal:**

Tiempo de investigación: octubre 2011 a febrero 2012

## **Delimitación Espacial**

La empresa grupo Editorial España se encuentra en las calles Gaspar de Villarroel y Jorge Carrera en la ciudad de Ambato, parroquia Huachi Chico ciudadela Manuelita Sáenz

## **Unidades de observación**

Se investigara a los clientes internos y personal administrativo.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La problemática planteada en la empresa Grupo Editorial España, genera el interés ya que se podrá aplicar en la investigación conocimientos adquiridos para el análisis respectivo y proponer alternativas de solución más viables.

El estudio de las políticas laborales en la empresa en mención, es de vital importancia porque permitirá establecer una metodología adecuada para el mejoramiento en el rendimiento del personal, aplicable a otras empresas o instituciones que se desarrollen en un ámbito comercial en el contexto de la editorial.

Constitución de la República, vigente desde octubre del 2008, exhibe como novedad el poner un especial énfasis en las políticas públicas, las mismas, que en materia de trabajo, deben materializarse alrededor de mejorar la oferta de empleo y por este medio conseguir mayor bienestar para la sociedad toda. En la Constitución del 2008, se consignan disposiciones de avanzada que el Ecuador nunca las habría registrado.

En lo que concierne al trabajo y el empleo, un primer aspecto que llama la atención es que la Constitución caracteriza al trabajo, no sólo como un derecho, sino como un “deber social”, Art. 33 de la Constitución. Se trata de una concepción mediante la cual, la sociedad toda tendría la obligación, bajo la dirección del Estado, a través de su organización e institucionalidad, de precautelar que exista trabajo y empleo en el País.

Pero no solo eso, sino que, en conexión con lo anterior, se establece en el Art. 284, que la política económica debe impulsar la consecución del “pleno empleo”, justamente en sintonía con el denominado deber social” de que exista empleo en el país.

También se podrá conocer los organismos gubernamentales e internacionales como ONG’s que se dediquen a prestar capacitación y aprovechar de los beneficios que estos ofrecen, que muchas veces por desconocimiento de las empresas se pasan por alto.

Además este estudio servirá para incrementar la productividad de Grupo editorial España y el desarrollo y bienestar de sus empleados, lo que generará un impacto socio económico en su entorno.

Por otra parte el interés demostrado por los directivos de la empresa, en apoyar el desarrollo de este trabajo, ayudará a que se ejecute con toda la colaboración del caso, tornándose en un proyecto viable en el cual los beneficiarios directos son los trabajadores y la empresa.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diagnosticar las políticas laborales y su incidencia en el rendimiento del personal de la empresa Grupo Editorial España durante el periodo octubre 2011 a febrero 2012.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar la situación actual de la aplicación de las políticas laborales y su incidencia en el rendimiento del personal de la editorial España.
- Analizar la situación actual de la aplicación de las políticas laborales y su incidencia en el rendimiento del personal de la editorial España.



- Proponer una cultura organizacional y su incidencia en el rendimiento del personal de la editorial España.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÒRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Para el desarrollo de la presente Investigación se buscara información en trabajos similares, también en libros, folletos, revistas, y en el internet toda esta recopilación de información nos ayudara a desarrollar nuestro trabajo de Investigación.

**SIZA, JIMENA** (2010) Modelo de gestión para elevar el desempeño laboral en comercial Pico. Universidad Técnica de Ambato biblioteca de la Facultad de Administración.

#### **Objetivo General**

- Determinar cómo incide la falta de gestión, en el desempeño laboral en Comercial Pico

## **Objetivos Específicos**

- Identificar problemas y necesidades de talento humano, aplicando la investigación de campo, para elevar el desempeño Laboral en Comercial Pico.
- Analizar cada una de las áreas de organización, para conocer las al Pico.
- Proponer un Modelo de Gestión, para generar mayor desempeño laboral en Comercial Pico.

## **Metodología**

Se basa en el paradigma Critico propositivo utiliza el enfoque cualitativo, ya que permite la comprensión de este problema y como afecta la falta de gestión al personal que labora en Comercial Pico.

Permitirá conocer a profundidad la falta de mejoramiento continuo para la cual se utilizara técnicas con sus respectivos instrumentos para recolectar información primaria de la fuente principal que son los clientes de Comercial Pico y detectar así sus principales necesidades y buscar soluciones para mejorar su rendimiento y satisfacer las necesidades.

## **Conclusiones**

- El personal no cuenta con habilidades y destrezas para enfrentar los desafíos que lo estimulen y lo mantengan satisfechos en el trabajo.
- Para asegurar el éxito de la organización es necesario que el capital humano aporte con conocimientos que fortalezcan y aseguren el cambio.
- Entrenar al personal permitirá mejorar el desempeño de cada área de trabajo.
- La falta de comunicación del personal dentro de la organización disminuye la competitividad.
- El ambiente en el que se desenvuelve el personal no es idóneo esto influye en la eficiencia de su trabajo

## **Recomendaciones**

- Hay que elevar el nivel de conocimientos y capacidades para obtener resultados necesarios y competitivos.
- La organización debe buscar coordinar los esfuerzos de las personas y conformar equipos de alto rendimiento esto conllevará a un alto éxito general
- Generar dentro de la organización compromisos asociados con la eficiencia y cada labor que realice.
- Mantener un ambiente de trabajo en equipo alcance con eficiencia metas seleccionadas.
- El personal debe mejorar la comunicación interna esto facilitará la toma de decisiones.

## **Propuesta**

Modelo de Gestión para elevar el desempeño laboral en comercial Pico.

**GARCIA, Ana** (2010) La comunicación obrero patronal y su incidencia en el desempeño laboral en Lindaflor.

Universidad Técnica de Ambato Facultad de Administración.

## **Metodología**

Investigación Bibliográfica y documental puesto que se tomó antecedentes investigativos de fuentes documentados relacionados a las estrategias de comunicación y su incidencia en el desempeño laboral

Investigación de campo ya que se utilizó información de campo ya que se realizó directamente en lugar de los hechos.

## **Objetivos**

- Identificar los sistemas de comunicación que utilizan los patronos y obreros, aplicando la observación directa y la encuesta, para conocer las falencias de la comunicación.
- Diseñar estrategias de comunicación obrero 'patronal, en base a los incentivos del personal, para incrementar el desempeño laboral

## **Conclusiones**

Tanto para el 100% de los patronos como para el 95,51% de los obreros de la compañía de acuerdo con las encuestas aplicadas, el ambiente laboral así como los procesos en marcha deben ser mejorados, con el fin de que las partes involucradas se sientan conformes y plácidamente en su labor y puesto de trabajo, esto se logra al implantar estrategias que fácilmente serán asimiladas por las partes involucradas por predisposición que en sus respuestas marcaron.

## **Recomendaciones**

Para que el obrero se sienta satisfecho con su trabajo que realiza se deberá incentivar acorde a su rendimiento laboral, lo que permita que su desempeño vaya en aumento para sentirse beneficiado en comparación a los obreros poco interesados en el trabajo que desempeñan, en este punto se puede sugerir las carteleras en las que se detallaran quien ha sido el mejor trabajador de la semana a través de una foto y una frase de reconocimiento y de distinción

El resultado obtendremos una adecuada comunicación y relación obrero. Patronal la misma que se verá reflejada en aumento de al menos 45% del desempeño laboral de los obreros y patronos de LINDAFLORES Cía. Ltda.

## **Propuesta**

Diseño de estrategias de comunicación obrero, patronal para mejorar el desempeño laboral en LINDAFLOR Cía. Lda.

**BONILLA**, Doris 2010 La gestión del talento Humano y su incidencia en el desempeño Laboral de la empresa MUSEYCA CIA LTDA. De la ciudad de Ambato.

## **Objetivos**

Diagnosticar las necesidades que afecten al desempeño de los trabajadores

## **Conclusiones**

La falta de un esquema para la evaluación de las actividades que realizan los trabajadores, han provocado que los problemas observados como son falta de comunicación, supervisión, desconocimiento de proceso productivo, etc. Que un principio era pequeño vaya creciendo, afectando el desarrollo de la empresa consecuentemente, de su recurso más importante, el Humano.

## **Recomendaciones**

Se debe realizar evaluaciones anuales de los trabajadores para incentivar a los mejores, mediante asensos, participación de en nuevos eventos de capacitación. Establecimientos de reconocimientos, así como para nivelar a los que están rezagados, De este modo el personal sentirá la necesidad de participar comprometiéndose con la empresa y mejorar permanentemente.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA**

Esta investigación se fundamentara en el paradigma critico-propositivo porque la administración es una ciencia técnica- humana que analiza, critica y busca una solución a los problemas y el investigador de las ciencias administrativas que se ubica en el

paradigma crítico-propositivo, hace de su trabajo científico un compromiso de búsqueda para mejorar la comunicación entre empleador y empleados , creando una transformación positiva que beneficiara a los empleados e incrementará su productividad.

### **2.2.1 Fundamentacion Epistemológica**

Se fundamentara en los conceptos y principios de la teoría en los siguientes campos:

- Administración de Recursos Humanos
- Desarrollo del Recurso Humano
- Estudio del clima Laboral
- Ambiente de trabajo
- Organizar políticas.

### **2.2.2 Fundamentación Ontológica.**

- El ser humano desarrolla sus capacidades y potencialidades en función del trabajo productivo para una sociedad más justa y equitativa. La propuesta va encaminada a solucionar problemas sociales, en que el humanismo y el respeto sea la pieza fundamental de toda acción individual y colectiva siempre buscando el bien común y el desarrollo participativo.

### **2.2.3 Fundamentación Axiológico**

- Universal en el acceso
- Integral
- Equitativo
- Continuo
- Participativo
- Planificado
- Orientado
- Eficiente y eficaz

## **Valores del Investigador**

- Los valores nacen en un ambiente familiar, se refuerza con los conocimientos educativos y se afirman en la vida.
- Ser Honesto, respetuoso, honorable y justo siempre debe prevalecer la verdad.
- Ser una persona culta con orden nos inspira confianza, respeto que siempre obtendrá lo que desea.

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La presente investigación se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador, en el código de trabajo.

### **Personal Natural**

Una persona natural, debe llevar contabilidad exclusivamente cuando

La contabilidad debe ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado.

Las obligaciones tributarias que debe cumplir son:

- Llevar el registro permanente de sus ingresos y gastos.
- Presentar las declaraciones de IVA y de impuesto a la renta y del impuesto a los consumos especiales, de ser el caso.
- Pagar los impuestos resultantes de tales declaraciones.
- Actualizar oportunamente su RUC.

### **Ventas exentas del IVA**

Libros, diarios y publicaciones periódicas estampillas de correo billetes para viajar en transportes públicos y boletos de espectáculos teatrales agua ordinaria natural pan común y leche sin aditivos (cuando el comprador es consumidor final, el Estado nacional, provincial o municipal, obras sociales o comedores escolares) las exportaciones



### Ámbito de la Ley del libro

Art. 1.- La presente Ley, ampara y declara de interés nacional, la creación literaria, la producción, edición y difusión del libro, como medio fundamental para consolidar la identidad nacional y el desarrollo socio-educativo de la población

- b) Procurar regímenes crediticios a través de los organismos estatales competentes, que estimulen la edición, producción, comercialización y difusión del libro ecuatoriano;
- c) Contribuir a la formación y capacitación técnica de los recursos humanos que necesite la producción, edición, comercialización y difusión del libro ecuatoriano, así como los requeridos para el funcionamiento y operación de bibliotecas y centros de documentación, para lo cual destinará los recursos necesarios provenientes del Fondo de Capacitación Nacional;
- d) Permitir la libre importación y comercialización del libro, cualquiera sea su país de origen.

## **Constitución Política Del Ecuador**

### **Sección octava**

#### **Trabajo y seguridad social**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

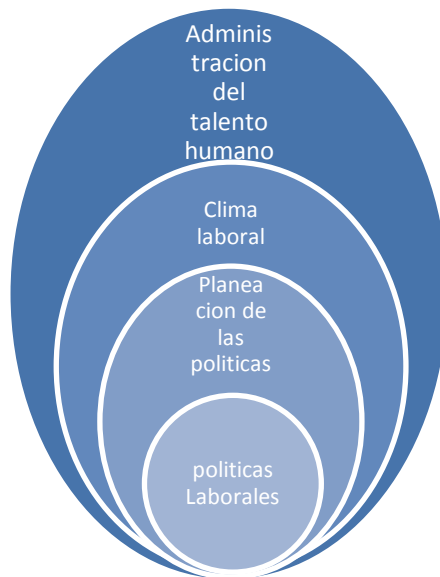
**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

## 2.4 Categorías Fundamentales

### SUPERORDINACION DE VARIABLES

#### 2.4.1 Categorización de la variable independiente:



**Variable Independiente**

#### 2.4.2 Categorización de la variable dependiente:



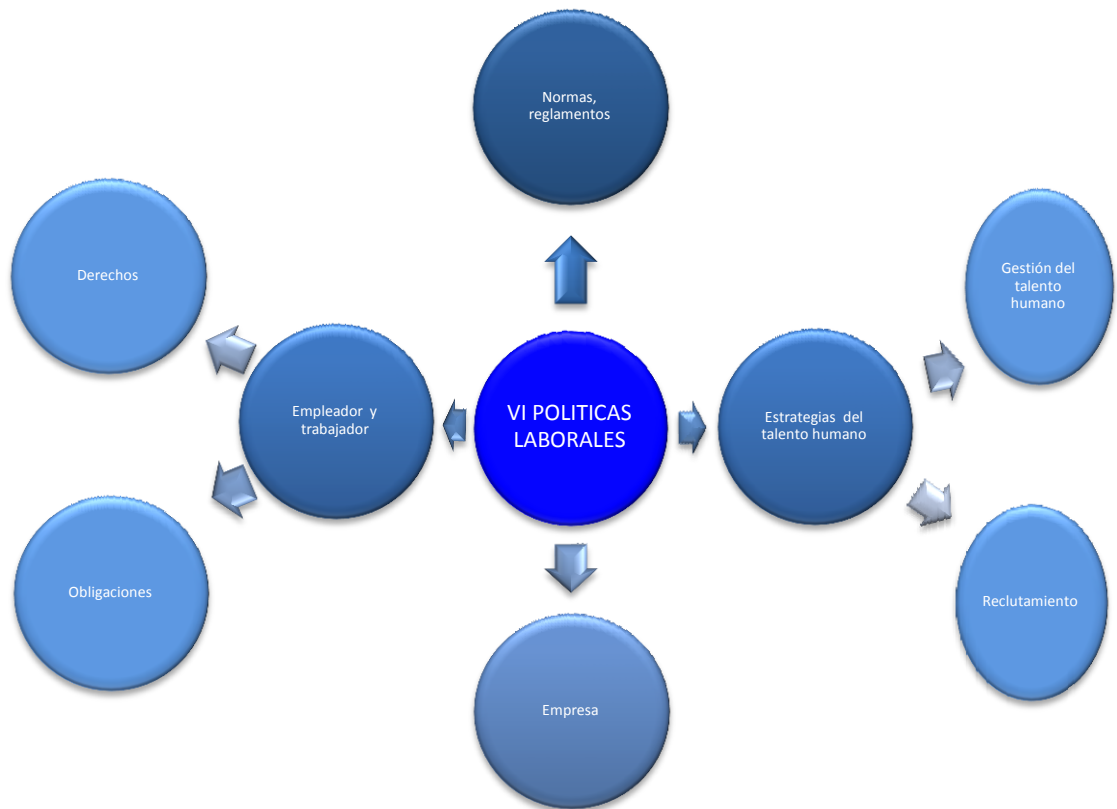
**Variable Dependiente**



Superordinación de variables  
Elaborado por: Ruth Villacres  
Gráfico: No 2

## SUBORDINACION

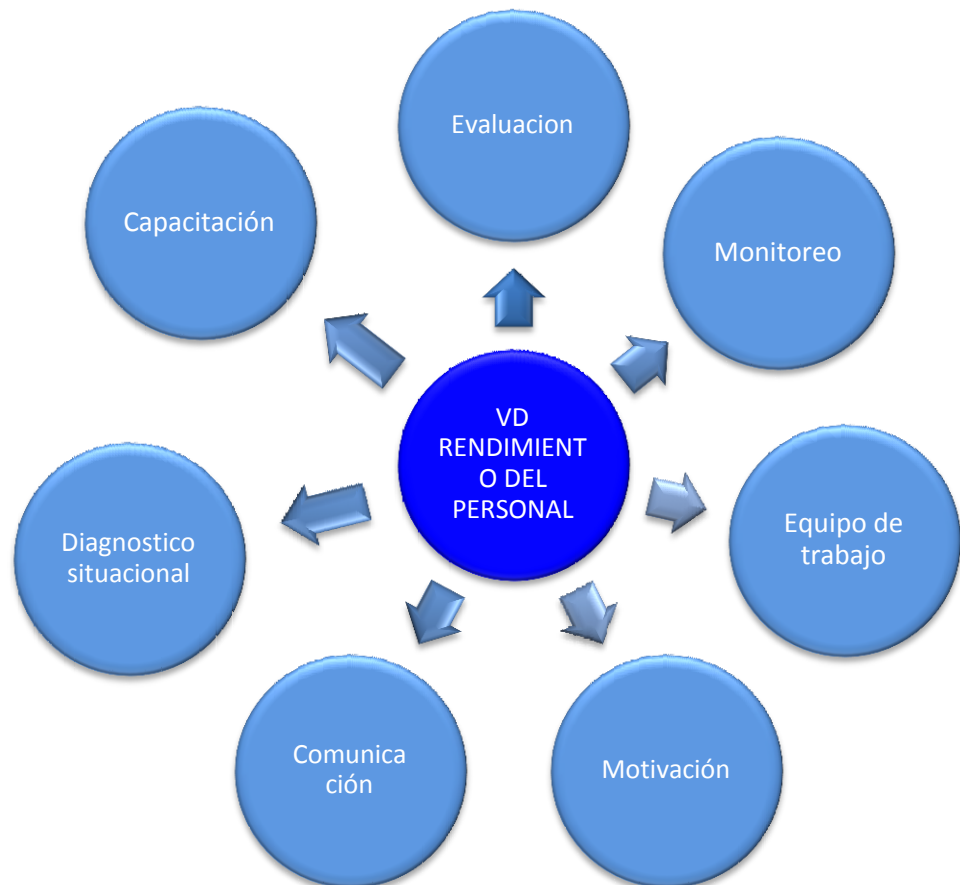
### X=POLITICAS LABORALES



Subordinación V.I.  
Elaborado por: Ruth Villacres  
Gráfico: No 3

## SUBORDINACION

### Y: RENDIMIENTO DEL PERSONAL



Subordinación V.D.  
Elaborado por: Ruth Villacres  
Gráfico: No 4

## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **2.4. 1 Definición de categorías**

#### **Administración del talento Humano**

Según, (**Jimenez, 2012**) Se define “La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”

Para, (**Vasquez, 2008**) “Consiste en la correcta planeación, organización, desarrollo y coordinación para integrar el talento humano idóneo al lugar de trabajo, generar un ambiente favorable que propicie motivación, compromiso a través de un correcto manejo del personal y el control de diversas actividades que influyen mucho en el rendimiento laboral en la organización y que van de la mano con procedimientos que se deben implantar para una correcta selección, busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos El DRH de una empresa buscan que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas.”

Según, (**Chiaveneto, 2009**) “Entre las características del desempeño laboral se pueden determinar:

1. Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
2. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a

las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

3. Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

4. Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

5. Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

6. Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

7. Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.”(pág.361).

Para (**Amechazurra, 2011**) Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Para ( **Reinoso V. , 1986**) El desarrollo de las relaciones Humanas’ Los que están listos para aprovechar estas oportunidades son los que triunfan. Muchas personas tienen la oportunidad de triunfar, pero pierden la oportunidad por no estar preparadas.

## **Clima Laboral**

Para, **(Reinoso, 2008)** “La disposición de cambiar se convierte gradualmente en una característica de ciertos individuos, organizaciones y civilizaciones. No añoran el siglo de oro del pasado sino en la e utopía del porvenir.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.”

**(Anónimo, 2010)**

Para, **(Salazar.Jose Guerrero, 2012)** Por otro lado “Los antecedentes del concepto de Clima aplicado a las interacciones humanas se pueden encontrar en el libro de las transformaciones I Ching, en el que mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo.

Las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos.

La siguiente tabla correlaciona el Clima atmosférico con el temperamento del ser humano, lo que da origen a las actitudes. En el Eje horizontal están ubicados los diversos climas y en el eje vertical los temperamentos”.

## **Planear Políticas**

Para, **(Jefrey, 2007)** “planear políticas es saber en dónde estamos y a donde se intenta ir, hay que definir la situación actual y explorar los antecedentes y luego desarrollar una

comprensión de cómo se verá el fin, pues sino hace esto, como sabe si está en el camino correcto”

Según, (Reyes, 2012) define “Tanto los individuos como las organizaciones necesitan planear. La planeación es el proceso básico de que nos servimos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguir las. Así mismo, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Esta establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

### **Pasos En El Proceso De Planeación**

La planeación es muy sencilla y puede condensarse en 4 pasos básicos. Estos pueden adaptarse a todas las actividades de la planeación, en cualquier nivel de la organización.

- Establecer una meta o conjunto de metas. - La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o sub unidad necesitan o quieren. Sin una definición clara de metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia. Determinar las prioridades y ser específico respecto a los objetivos, les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.
- Definir la situación actual. - ¿A qué distancia se halla de sus metas la organización? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlas? Solo después de analizar el estado actual pueden trazarse los planes para describir el progreso. Las líneas abiertas de comunicación dentro de la organización y entre sus unidades suministra la información que se necesita.
- Identificar las ayudas y barreras de las metas. - ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿Qué factores podrían crear problemas? Es bastante fácil ver lo que está teniendo lugar en el momento presente, pero el futuro nunca es claro.



- Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas. - Esta última etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea para llegar a la meta. Este es el paso en que se toman las decisiones referentes a acciones futuras y en que son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.”

### **Políticas Laborales.**

Para, **(Garcia, 2011)** define “Pero también es necesario que las políticas a implementar en el campo laboral faciliten la elevación de la productividad del trabajo. Si bien es posible diseñar una estrategia destinada a alcanzar un ritmo sostenido de aumento del producto con creciente equidad desde el inicio, que logren éxito en el marco de una economía estancada. El desafío en el área específica de la política laboral es, entonces, plantear medidas que tiendan a aumentar el bienestar de los trabajadores pero que no operen negativamente contra la eficiencia.”

Para, **(Noboa, 2011)** Merecen un profundo análisis antes de su ejecución.

“Las políticas laborales pueden mejorarse y adaptarse a las circunstancias específicas de la compañía que las pondrá en práctica, con la participación de administradores, supervisores y trabajadores en su elaboración y su revisión final por un abogado y un especialista en administración laboral. La formulación de las políticas de personal también se encuentra influenciada por las prácticas pasadas y actuales, por los desafíos presentes, por el tipo de administración, y por las necesidades y preferencias de los empleados.

Las políticas deben ser estudiadas cuidadosamente antes de su adopción Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación. Cuando las políticas están registradas en el manual del empleado, son una fuerte defensa contra las quejas de ignorancia de parte de los empleados. Las políticas son reforzadas cuando el propio empleador actúa de acuerdo a ellas. Las excepciones razonables no deben ser utilizadas como un medio de desmoralizar las políticas si se mantienen en un mínimo y son explicadas cuando suceden; las

excepciones frecuentes pueden reflejar la necesidad de efectuar cambios en las mismas. Es mucho más sencillo revisar y actualizar las políticas periódicamente que funcionar en violación o abandonarlas totalmente. Para ser efectivas, las políticas necesitan ser revisadas periódicamente para ajustarse a las necesidades cambiantes del medio.

Son las que competen a los Ministerios del Trabajo y de la seguridad social. Comprenden un conjunto de políticas que actúan en el entorno de la relación de trabajo entre el trabajador y el empleador y que influyen en el marco y en las condiciones en que se realiza el trabajo. Comprende disposiciones relativas a la garantía de derechos como los salarios mínimos, prestaciones obligatorias, seguridad social, seguridad e higiene en el trabajo, seguridad en el empleo, no discriminación, restricciones al trabajo.”

Según, **(Billikopf, 2010)** Las políticas laborales son reglamentos y normas que rigen a la empresa y están determinadas por el punto de vista del empresario. La formulación de las políticas también se encuentra influenciada por las prácticas pasadas y actuales, por los desafíos y el desconocimiento de las mismas provoca mala toma de decisiones.

Si bien es posible diseñar una estrategia destinada a alcanzar un ritmo sostenido de aumento del producto con creciente equidad desde el inicio, que logren éxito en el marco de una economía estancada.

Para, **(C, 2011)** El Reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a que atenerse en caso de discrepancias.

Como las normas exigen que toda empresa debe cumplir con las leyes locales e internacionales en todas las materias de su actividad y además que primero resuelva todos sus conflictos previos a una certificación si fuera el caso.

Según, (**Monografias.com, 2007**) Se Define a las Normas: “Son táctica que facilitan la evaluación de las actitudes y comportamientos en correspondencia con los valores esperados.

El no cumplimiento de las normas que deben estar en línea directa con ciertos valores esperados, puede implicar sanciones por parte de quien tiene expectativas en función de dichos valores.

Eso no es imposible de obtener, sólo es necesario dar respuesta a la siguiente pregunta ¿qué fundamentos básicos de actuación deben servir como normas para alcanzar nuestros valores tácticos?”

“Una norma es un documento que describe un producto o una actividad con el fin de que Las cosas sean similares. El cumplimiento de una norma es voluntario, pero conveniente, ya que de esta forma se consiguen objetos o actividades intercambiables, conectables o asimilables. La norma sirve para describir los parámetros básicos de aquello que normaliza, por lo que puede darse el caso de que, cumpliendo los requisitos mínimos definidos por la norma, dos cosas pueden tener diferencias importantes o estén adaptadas a las circunstancias particulares de cada una de ellas.”

## **Estrategias**

Según, (**Salom, 2012**) define a la “La estrategia empresarial, que es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa”

Para, (**Porter, 2010**) Por otro lado se define la estrategia competitiva como aquella que nos dice "como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición

defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así una rentabilidad superior para la empresa".

### **Gestión Del Talento Humano.**

“Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.” (Almechazurra, 2011)

Según, (Salom H. , 2012) define “La gestión del talento humano en un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspecto como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro el entorno actual y futuro.

Para, (Chuquisengo, 2009) “La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que Predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de Aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

## **Reclutamiento**

Para, **(Alles, 2009)** “Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

Según, **(García c. , 1994)** Define El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.”

Según **(Montes, 2006)** por otro lado “El reclutamiento tiene que ser un proceso continuo, es decir las organizaciones tienen que estar dispuestas a realizar siempre labores de reclutamiento aunque no estén buscando personal en esos momentos. El reclutamiento es un proceso para localizar e invitar a las personas que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo, a solicitar las vacantes existentes o previstas por la empresa.

## **Empresa**

Para, **(Rodríguez, 2009)** “La empresa es una comunidad, y por lo tanto se espera de ella los valores que se requiere para la comunidad humana en cuanto tal comunicación, equidad, honestidad, respeto, alegría, confianza esfuerzo de superación etc.(Pág. 14)

Según, **(Lopez, 2009)** “Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material o beneficio, tanto para las personas que han aportado con el capital los propietarios, como para las personas que trabajan con ese dinero en la empresa los empleados, a través de la producción de

determinados productos o servicios que venden a persona o entidades interesadas en ellos los clientes”

Para, (Ponce, 2011) “La empresa debe estar integrada, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones etc., o para substituir a los hombres que han salido por renuncia.”

### **Empleador**

Según, (Forero, 2012) Define “Es una persona natural o jurídica, siempre que tenga trabajadores a su servicio. En el caso de sucursales, agencias o filiales, las personas que dirijan y ordenen representan al empleador para todos los efectos.

Para, (Grisolia, 2013) por otro lado “Es empleador aquella persona que da empleo. Es un concepto íntima y esencialmente relacionado con el de empleado, que es el otro sujeto de la relación laboral.

Como la ley supone que se encuentra en una situación de poder sobre el empleado que debe aceptar sus directivas en cuanto al trabajo a realizar, es este último el que está protegido por las leyes laborales”

### **2.4.2 Definición de la Variable Dependiente**

#### **Desarrollo organizacional**

Para, (Chiavenato, 2010) Define “Manifiesta que el desarrollo organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados. En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. En el Desarrollo Organizacional, el

agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

#### a) Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias. Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo. Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

#### b) Valores del desarrollo organizacional

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como: Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso. Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario. Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica. Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente. Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

#### c) Etapas del desarrollo organizacional

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son: Diagnóstico inicial. Recopilación de datos. Intervención.

#### Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos.

#### Recopilación de datos.

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

#### Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

#### d) Técnicas de desarrollo organizacional

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son: La retroinformación con base en una encuesta. La formación de grupos. Los círculos de calidad.

Retroinformación con base en una encuesta: La retroinformación con base en una encuesta se inicia como un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les

Indica acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización. Formación de grupos: Las organizaciones están compuestas por personas



que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.

e) Características del Desarrollo Organizacional

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer.
3. Hacer hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.”

Para, **(Worley, chistopher y otros, 2007)** Define El desarrollo organizacional “es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.”

“El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.”

Para, **(Garzón, 2005)** define “El desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefaturas, cuestiones de identificación y destino de la institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.”

### **Planeación de Recursos Humanos.**

Para, **(Bravo, 2012)** “Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. **(Werther, 2000)** Por otro lado Esta permite al departamento de personal

suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.”

Para **(Martínez, 2010)** “Consiste en la correcta planeación, organización, desarrollo y coordinación para integrar el talento humano idóneo al lugar de trabajo, generar un ambiente favorable que propicie motivación, compromiso a través de un correcto manejo del personal y el control de diversas actividades que influyen mucho en el rendimiento laboral en la organización y que van de la mano con procedimientos que se deben implantar para una correcta selección, busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos El DRH de una empresa buscan que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas.”

Según, **(Caldera, 2008)** “La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La Planeación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Por otra parte, también podemos definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interno.”

Para, **(Flores, 2007)** “Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. **(Werther w. , 2000)**

Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Propósitos:

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

Ventajas:

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.”

### **Capacitación al personal**

Para, **(Diaz, 2011)** “La capacitación de personal es vista como un aprendizaje, al cual es impartido al personal que labora en las empresas, esto con el objetivo de aumentar los conocimientos y /o cambiar las actitudes en el desempeño de su trabajo, en ella. Así mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado.”

Según, (**Escadon, 2012**) Define “Quizá no haya sido analizado por quienes creen que la capacitación es un gasto, pero se debe considerar como un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma compañía.

El plan de carrera es básicamente un programa de capacitación a largo plazo para preparar al personal y encomendarle diversos grados de responsabilidad de acuerdo a su desarrollo, generando motivación, fidelidad y reduciendo los niveles de rotación.”

Según, (**Ramirez, 1995**) “La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este desempeñe eficientemente las funciones a él asignadas, producir resultados, de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento,

habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente. **(pág. 52)**

### **Motivación al personal**

Para, **(Aragón, 2013)** “Ella enfatiza en que todo viene desde la cabeza de una organización, quien tiene que ser consecuente con su visión, misión y objetivos, por eso, es importante que al constituir una empresa, se debe tener claro a dónde se quiere llegar y cómo, para luego tomar acciones en ello, y seleccionar al personal que tenga las competencias adecuadas para llegar a la meta propuesta. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.”

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.”

Según, **(S/N, 2008-2010)** Motivar es “Ofrecer retroalimentación que permita involucrar al personal. Todo empleado quiere que su contribución tenga un impacto en la empresa, por lo que se debe crear un ambiente en el cual puedan involucrarse: la gente involucrada en la toma de decisiones participa con mayor entusiasmo que aquellos que solo “siguen órdenes”, ya que tienen un interés personal en las consecuencias de las

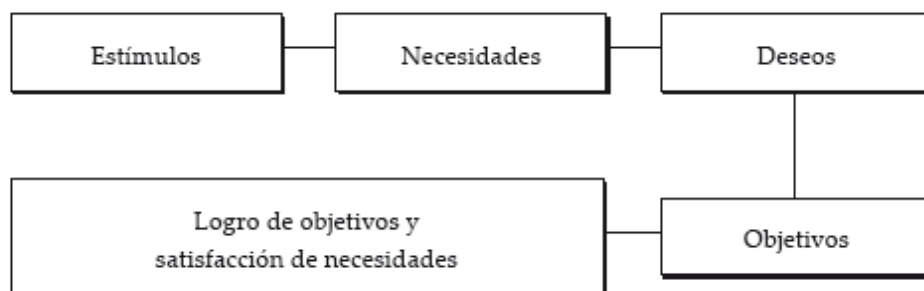
decisiones y se convierten en dueños del proceso. Esta retroalimentación debe considerar también aceptar críticas”

Para, **(Muñiz, 2012)** “La motivación en el entorno laboral actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento. La pro actividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI.

#### 9.1. Proceso de la motivación

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

### GRÁFICO 2. PROCESO DE LA MOTIVACIÓN



Si aplicamos el proceso de motivación al ámbito comercial, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del comercial hacia la consecución del objetivo «ser uno de los promocionados».

A nivel general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende
- Ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.
- Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

#### **2.4.5 Rendimiento Del Personal**

Para, (Nuñez, 2010) “Los resultados y las ganancias de la empresa, son impactados de manera directa por el rendimiento de sus trabajadores. Seleccionar y contratar personal para la empresa es una actividad permanente y de un impacto tremendo en los negocios de cualquier tamaño.

El control del rendimiento de esos empleados y trabajadores es responsabilidad del área de Recursos Humanos; pero el área Financiera Contable también tiene interés especial. Sin embargo, es la Gerencia General, el empresario y el dueño de negocios quien a final de cuentas es responsable del desempeño de sus trabajadores.”

Según (**Vanegas, 2007**) “Toda empresa debe garantizar el desempeño óptimo de su recurso humano, más cuando se tienen especificadas sus funciones, Coordinando esfuerzos y teniendo el debido entrenamiento, capacitación y motivación para satisfacer su bienestar.”

Para, (**Chiavenato, 2010**) “Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema, de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse;
2. están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
3. para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

Los empleados generan sus sensaciones de seguridad de dos fuentes: una externa y una interna. Usted, como líder de su personal y formador de su ambiente, puede tener un impacto positivo bastante significativo en estas dos fuentes significativas.

## **Evaluación y Desempeño**

Para, (**Ayala, 2011**) “La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la



evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora”

Según, **(Sembrena, 2011)** “ tiene como objetivo evaluar, de la forma más objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores de la Empresa, sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las competencias laborales diseñadas. Todo ello con vistas a evaluar la actuación, los resultados y el comportamiento individual para alcanzar los objetivos propuestos y servir de base para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, el desarrollo, la promoción, democión y el estímulo por los resultados, así como para elaborar las planificaciones anuales de preparación y superación del personal de la Empresa para el año.”

Según, **(Garcia G. , 2011)** “La evaluación del desempeño es un proceso destinado fundamentalmente a determinar y comunicar a los empleados la forma en que desempeñan su trabajo y en principio elaborar planes de mejoramiento, vía acciones de mejor impacto. Este concepto que entiende a la evaluación del desempeño como un conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir junto con una dirección de capital humano que incremente las posibilidades de que se puede conseguir.”

### **Los supervisores tendrán la responsabilidad de:**

Evaluar el personal bajo su dependencia.

Llevar registro de conductas sobresalientes, positivas o negativas, para lograr una evaluación más objetiva.

Dar apoyo y orientar al evaluado en los factores que necesite mejorar.

Remitir la Evaluación del Desempeño a la Dirección de Recursos Humanos, a más tardar diez (10) días después de haberla recibido.

**Los supervisados tendrán la responsabilidad de:**

Asumir los objetivos de la institución como suyos, contribuyendo con el buen desarrollo de las actividades a su cargo.

Participar activamente en el proceso de su evaluación.

Planificar con el supervisor, acciones tendentes a mejorar su desempeño cuando el caso así lo requiera.

Evaluar objetivamente a su superior.

**Evaluación**

Para, **(Perez, 2010)** Define Las evaluaciones del personal son una herramienta para la de toma decisiones.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos, competencias o habilidades. Al identificar dichas debilidades y fortalezas, pueden corregirse aquellas y mejorarse éstas, mediante programas de inducción, capacitación y entrenamiento apropiados.

Esto es así porque la evaluación del rendimiento es útil también para conocer la efectividad de los programas de reclutamiento, selección y entrenamiento. Incluso de manera directa, valoran la capacidad de los jefes inmediatos y de la Gerencias, quienes al final de cuentas son los responsables de los trabajadores que tienen a cargo.

La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores.

Estas evaluaciones pueden usarse también para estimular y motivar a los empleados sobre cambios concretos en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

### **Monitoreo**

Según, **(Castellini, 2007)** “El buen desempeño de los empleados es la clave del éxito de la empresa. Ya que ellos son la cara de la organización y su conducta impacta directamente sobre los clientes. Estos últimos son la principal fuente de los ingresos de la empresa y, normalmente, tienen en cuenta su experiencia anterior en la empresa para volver y convertirse en habituales. Este es el motivo por el cual controlar el cumplimiento del personal es invaluable.

### **El trabajo en equipo**

Según, **(Ratamal, 2010)** Define “El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.”

Para, **(Alvarez, 2013)** Es concentración de esfuerzos individual, procedimientos técnicos y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para lograr mejores resultados en bien de la empresa o institución para la cual laboramos. Esto es lo que llamamos trabajo en equipo.

### **La Comunicación**

Según, **(Zamora, 2010)** “Entre uno de los tantos conceptos de “imagen”, Joan Costa, comunicólogo, sociólogo, investigador y consultor, afirma que la imagen es una “estructura de significados”.

Claro está que cualquier imagen, provoca en el receptor una serie estímulos. Por los atributos constitutivos de la imagen, dichos estímulos pueden ser positivos o negativos y de igual forma pueden ser los efectos que provoque. Es así que el significado de la imagen, puede provenir de tres fuentes:

De la propia actividad de la empresa.

De los mensajes que emite.

De los filtros psicológicos que los individuos interponen en la percepción y experiencias de las comunicaciones y actuaciones de la empresa.

Para que cualquier imagen pueda ser proyectada, es necesario remontarnos al proceso de comunicación. Por más simple que este parezca, es utilizado en varios ámbitos y en cierto sentido necesario para lograr una interacción adecuada con el receptor, que en términos empresariales se traduce en el cliente. A través de éste también se recibe la retroalimentación que será la herramienta esencial para evaluar el camino de la organización.

En materia de imagen, el proceso de la comunicación es 100% aplicable, tomando en cuenta que no sólo lo que se comunica conscientemente habla por la empresa, sino también por lo que se comunica inconscientemente, de ahí la importancia de evaluar la trascendencia de la comunicación en una organización. Cuando decimos comunicación no nos referimos exclusivamente a los mensajes cuyo objeto obvio es comunicar, sino a todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso de la empresa. Estos son tanto los mensajes, como los actos y los hechos, e incluimos en ellos todos los que son producidos por la empresa –sea conscientemente o no- y los que provienen de su entorno.”

Según, (Reinoso V. , 1986) Define “La comunicación horizontal permite el establecimiento de estas relaciones. De esta forma los individuos, podrán intercambiar opiniones, criterios y sentimientos. Esta comunicación permite a los directivos romper su aislamiento individual y ponerse en contacto con las necesidades, anhelos éxitos y fracasos de los demás directivos. Y así los intereses personales tienden a identificarse con los del conjunto”

Según, (**Eneas, 2012**) “El hecho de comunicar las decisiones estratégicas, de la manera correcta, a todos los trabajadores de la empresa únicamente deriva en aspectos positivos.

A más información obtengan los empleados, más involucrados estarán en su tarea profesional. Debemos recordar que la idea de ser un jefe arcaico e impositivo, que piensa en el “yo mando”, ha cedido paso a la idea de ser un jefe comunicativo y orientado hacia el equipo.

Seguro que muchos de nosotros hemos tenido problemas con nuestros compañeros de trabajo, parientes, amigos... que, al fin y al cabo, se reducen a un problema de comunicación. De esta manera, eliminaremos cualquier rumor y mal entendido.

Debemos difundir la siguiente idea: “si tú triunfas, ellos también lo hacen”.

Invertir en comunicación interna supone invertir en capital humano.

Un buen clima laboral contribuye a mejorar el rendimiento de los empleados de una empresa.

Todo lo anterior produce una cultura empresarial rica, atractiva y exitosa para toda la organización. Además, favorece el conocimiento y el trabajo en equipo.”

## **Valores**

Según, **(Urcola, 2000)** Valores: “Una empresa no es solamente un conjunto de individuos más o menos organizados y unidos con la finalidad de lograr unos beneficios lo más elevados posibles. En mucho más.

Cualquier observador perspicaz detecta rápidamente que una empresa, es más que sus políticas, sus estructuras y sus sistemas, es lo que se percibe tan pronto cuando uno entra en contacto con la organización. Al principio, se observan los aspectos más superficiales: la distribución física de las instalaciones, el trato personal, la manera de tratar, el modo de trabajar, el ambiente etc. Pero a medida que convivimos con sus miembros. Afloran los principios que guían sus conductas, sus creencias, valores, comportamientos así como la importancia que dan a ciertas cosas, o sea su cultura empresarial.

“Los valores son pautas, guías o caminos que marcan las directrices de una conducta coherente son el substrato que da sentido a lo que hacemos: definición de objetivos, toma de decisiones, responsabilización de nuestros actos y resolución de conflictos.”(pág. 288)

Según, **(Cohenes, 1994)** Valores: Son los cimientos de la cultura empresarial, como esencia de la filosofía tiene para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común a todos los empleados y establece directrices para su comportamiento diario. Esos valores determinan el tipo de “héroes” que tendrá la empresa y, con frecuencia, son esos héroes quienes implantan y difunden los valores. Los valores también determinan los mitos, rituales y ceremonias de la cultura de la empresa de hecho creemos que con frecuencia, las empresas tienen éxito porque los empleados pueden adoptar como suyos e identificarse con los valores de la organización.

## **2.5. HIPOTESIS**

La utilización de un PLAN de cultura organizacional mejorará el rendimiento del personal de la empresa grupo Editorial España de la ciudad de Ambato.

### **Formulación del problema:**

¿Cómo incide las políticas laborales en el rendimiento del personal de la empresa grupo Editorial España?

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Las políticas laborales = cualitativa

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Rendimiento del personal = cuantitativa

**UNIDAD DE OBSERVACION:** Empleados

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque**

Se utilizó el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

El análisis y la reflexión, permitió adentrarse en la empresa e interactuar con su entorno y realidad, así se tuvo un diagnóstico y detalle de las características fundamentales de las variables del problema objeto de estudio.

Además se tomará como eje principal de este estudio al recurso humano, puesto que son ellos los que determinaran los resultados de este estudio para el planteamiento de la solución.

También estará basado en el enfoque cuantitativo porque proporciona la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente y posteriormente permitió la



adecuada propuesta de una hipótesis que accedió a una solución del problema en cuestión.

Es explicativo porque se puede detallar e interpretar el fenómeno a investigar

### **3.2 Modalidad de la investigación**

De acuerdo con el paradigma crítico-propositivo explicado en la fundamentación filosófica. Para esta investigación se hizo referencia a los métodos necesarios para desarrollar un estudio eficiente, en la cual se manejó los recursos disponibles orientados hacia la comprensión del problema y una posible solución.

A través de esta investigación se puede comprobar la hipótesis planteada, para correcta toma de decisiones, en lo que se refiere a la solución del problema. Además la investigación se lleva a cabo dentro de un contexto dinámico y el trabajo constante, situación que permite obtener la información pertinente y acertada para la aplicación del plan de capacitación para mejorar el rendimiento del personal de la empresa Grupo editorial España.

#### **3.2.1. Investigación de bibliográfica**

Constituye la primera etapa de todas las investigaciones, puesto que se ha utilizado fuentes de información con el propósito de conocer, comparar, ampliar y profundizar los diferentes enfoques y diversos criterios de los autores Idalberto Chiavenato, Reinoso Víctor, etc. Basándose en fuentes primarias como libros revistas, periódicos, internet y otras publicaciones.

#### **3.2.2 Investigación de campo**

Es de campo porque se estudia en el lugar en el que se producen los acontecimientos y el investigador toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto se desarrolla en el lugar de los hechos.

La presente investigación se realiza en la empresa Grupo Editorial España, la misma que ayudará a recopilar información útil con la ayuda de los instrumentos como son entrevistas, diseñadas de tal manera que apunten con el propósito de extraer de las personas investigadas información que se desconoce, para comprobar la validez de la hipótesis propuesta.

Esta modalidad permitió recolectar información de primera mano, la encuesta consto de 10 preguntas de fácil entendimiento para las personas que se encuestó, estuvo aplicado a 32 trabajadores internos, las preguntas fueron orientadas en lo fundamental, que son el conocimiento de las políticas de la empresa.

### **3.2.3 Investigación experimental**

Porque se ha utilizado las variables independiente y dependiente

## **3.3. Tipos de Investigación**

### **3.3.1 Investigación exploratoria**

Es la acción preliminar mediante la cual se obtiene una idea general del objeto que va a ser investigado la misma que nos permite explorar, reconocer y sondear. La investigación será exploratoria ya que se aplicara encuestas al personal de la empresa, la cual permitirá tener una idea general de la problemática a tratarse.

### **3.3.2 Investigación descriptiva**

Porque permite estudiar, analizar y describir la realidad presente en cuanto a los hechos y situaciones que la empresa está atravesando, obteniendo una información con datos verídicos que posteriormente fueron debidamente analizados e interpretados con la finalidad de dar algunas conclusiones y recomendaciones, que serán de gran ayuda para que la empresa se fortalezca.

### **3.3.3 Correlacional o de asociación de variables**

Porque permite relacionar la variable independiente más la variable dependiente, donde se sintetiza el problema de investigación, una relación causa y efecto, aplicándose así método sintético.

## **3.4 Métodos de la investigación**

### **3.4.1 Método inductivo**

Es un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de los hechos que se repiten una y otra vez.

### **3.4.2 Método deductivo**

Este método pone énfasis en la teoría, en los modelos teóricos, en la explicación y en la abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.

## **3.5 Población y Muestra**

### **Población**

La población es el total de los elementos que comparten un conjunto de características comunes y que comprenden el universo del propósito del problema de investigación siguiendo este concepto, para esta investigación de toda la población pues como se detallará a continuación se trabajará con 31 personas que son el total de empleados de la empresa Grupo Editorial España.

### 3.5.1 Operacionalización de variables

#### 3.5.2 Ilustración No 1 Variable independiente: Políticas laborales

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Las políticas laborales son reglamentos y normas que rigen a la empresa y están determinadas por el punto de vista del empresario. La formulación de las políticas también se encuentra influenciada por las prácticas pasadas y actuales, por los desafíos y el desconocimiento de las mismas provoca mala toma de decisiones.</p> <p>Si bien es posible diseñar una estrategia destinada a alcanzar un ritmo sostenido de aumento del producto con creciente equidad desde el inicio, que logren éxito en el marco de una economía estancada.</p>	<p>Reglamentos y normas</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Diseñar estrategias</p>	<p>Rígidas</p> <p>Flexibles</p> <p>Adecuadas</p> <p>Inadecuadas</p> <p>Equidad</p> <p>Productividad</p>	<p>¿En qué tiempo no se ha revisado las políticas laborales de la empresa?</p> <p>¿Desde su punto de vista cómo calificaría las políticas de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que está claramente definido las políticas laborales asignadas por la empresa?</p> <p>¿Estaría usted de acuerdo en aportar con ideas para renovar Las políticas laborales de la empresa?</p> <p>¿Estaría dispuesto a cumplir Las políticas laborales ya revisadas?</p>	<p>Encuesta con cuestionario aplicado al personal administrativo y empleados de la empresa Grupo Editorial España</p>

Elaborado por: Ruth Villacres (2013)

### 3.5.3 Ilustración No 2 Variable dependiente: Rendimiento del personal

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El rendimiento del personal Toda empresa debe garantizar el desempeño óptimo de su recurso humano, más cuando se tienen especificadas sus funciones, Coordinando esfuerzos y teniendo el debido Entrenamiento, capacitación y motivación para satisfacer su bienestar.</p>	<p>Desempeño laboral</p> <p>Especificar sus funciones</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Coordinar esfuerzos</p> <p>Satisfacer el bienestar</p>	<p>Optimo Deficiente</p> <p>Entendidas Poco entendidas Nada entendidas</p> <p>Capacitación Motivación</p> <p>Tener un grado de pertenencia</p> <p>Educación Salud Vivienda</p>	<p>¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?</p> <p>¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada cargo?</p> <p>8.- ¿considera usted que su rendimiento depende de las políticas establecidas por la empresa?</p> <p>¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Tiene la confianza suficiente para dialogar con su jefe sobre asuntos de relacionados con la empresa?</p>	<p>Encuesta con cuestionario aplicado a personal administrativo y empleados de la empresa Grupo Editorial España</p>

Elaborado por: Ruth Villacres (2013)

### 3.6 Ilustración No 3 RECOLECCION DE INFORMACION

Para recolectar la información se utilizó estas técnicas con los respectivos instrumentos de recolección de información que se detallan a continuación:

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
1.-¿para qué?	Alcanzar los objetivos propuestos de la investigación mejorando las políticas laborales y teniendo un favorable rendimiento
2.¿a qué personas o sujetos	La información recopilada se obtendrá de los Clientes internos de la empresa
3. ¿sobre qué aspectos?	El aspecto más importante es sobre las políticas laborales y el rendimiento del personal favorable
4. ¿Quién?	El investigador
5. ¿cuándo?	El tiempo que estipula la investigación
6. ¿Lugar de recolección de información?	La empresa
7. ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9. ¿con que?	Cuestionario
10. ¿Y en qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales y concretos.

Elaborado por: Ruth Villacres (2012)

#### **Ilustración No 4 Proceso de recolección de información**

Para la realización de la actual investigación se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

<b>TECNICAS DE INVESTIGACION</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION</b>
<b>INFORMACION SECUINDARIA</b>  1.- Lectura Científica	1.1 Libros de Administración, de políticas laborales, rendimiento del personal.  1.2 Tesis de Grado del rendimiento del personal y desempeño laboral.  1.3 Páginas Web internet  1.4 Revistas de políticas
<b>INFORMACION PRIMARIA</b>  1.Observacion  2.Encuesta  3.Entrevista	1.1 Ficha de observación  2.1Cuestionario con preguntas cerradas  3.1Cedula de entrevista

Elaborado por: Ruth Villacres (2012)

### 3.7 Plan de procesamiento y análisis de la información

**Revisión:** se revisó cada cuestionario para detectar errores y consiguiente eliminar respuestas contradictorias, además de verificar que todos los cuestionarios estén debidamente contestados.

**Codificación:** se asignó un código tanto a las preguntas como a las respuestas y así facilitar el proceso de tabulación.

**Categorización:** se estableció dos categorías, exclusivas para cada pregunta con el propósito de evitar confusiones en los encuestados.

**Tabulación:** se empleó la tabulación de forma computarizada utilizando el programa Excel, debido que se va a procesar un número considerable de datos.

**Análisis de datos:** para analizar los datos se utilizó la estadística descriptiva, con el fin de analizarlos y resumirlos además el estadígrafo de porcentaje, para posteriormente comprobar la información a través del estadígrafo de Ji – cuadrado.

**Presentación de Datos:** La tabulación computarizada se empleó para presentar ordenadamente en las filas y columnas un cuadro estadístico, para complementar la información de los datos, los gráficos serán representados por un gráfico circular, con el propósito de obtener una visión más amplia y atractiva de los datos obtenidos.

**Interpretación de Resultados:** En esta etapa se describió los datos resultados presentados en los cuadros estadísticos, analizando la hipótesis en relación a los resultados obtenidos, con el fin de verificarla, además se estudió cada uno de los resultados por separado relacionados en el marco teórico para concluir en la síntesis de resultados obtenidos, que serán expuestos detalladamente en el capítulo IV.



## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los Resultados**

Para realizar la recolección de información se utiliza como instrumento el formulario la encuesta, mismo que ha sido aplicado a 31 personas que es el resultado del tamaño de la muestra.

La encuesta ha sido aplicada a los clientes internos de la empresa Grupo Editorial España de la ciudad de Ambato, es decir se tomó en cuenta al área administrativa a vendedores.

Para la tabulación de los resultados alcanzados se utilizó el programa EXCEL como hoja de cálculo y los resultados se detallan a continuación.

Desarrollar un plan de capacitación técnicamente estructurado para que se pueda ampliar los conocimientos teórico-prácticos de los empleados y de esta manera mejorar el desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

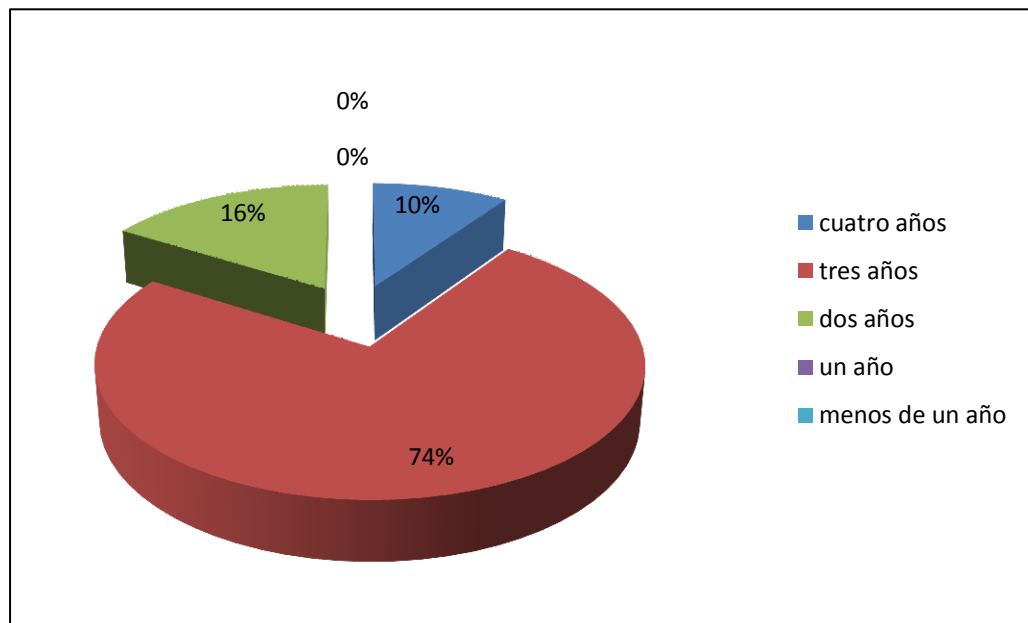
## **4.2 Interpretación de resultados**

A continuación se presenta cuadros y gráficos estadísticos que sirvieron para el análisis de datos como para la interpretación de sus resultados. Para la elaboración se utilizaron tablas con las frecuencias y sus respectivos porcentajes y gráficos, se aplicó el Chi - cuadrado El mismo que sirve para comprobar la hipótesis planteada.

**1.- ¿En qué tiempo no se ha revisado las políticas laborales de la empresa?**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	cuatro años	3	9,7	9,7	9,7
	tres años	23	74,2	74,2	83,9
	dos años	5	16,1	16,1	100,0
	un año	0	0,0	0,0	100,0
	menos de un año	0	0,0	0,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 1



Elaborado por: Ruth Villacres  
Grafico No 5

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados del personal de la empresa, el 74% manifiestan que en tres años no se ha revisado las políticas en la empresa, mientras que el 16 % respondieron en 2 años y 10% un año.

En consecuencia poco o nada se hace para renovar o modificar las políticas cuando se requiere, lo cual ocasiona que el personal no tenga una buena comunicación, y por ende no trabajen en equipo.

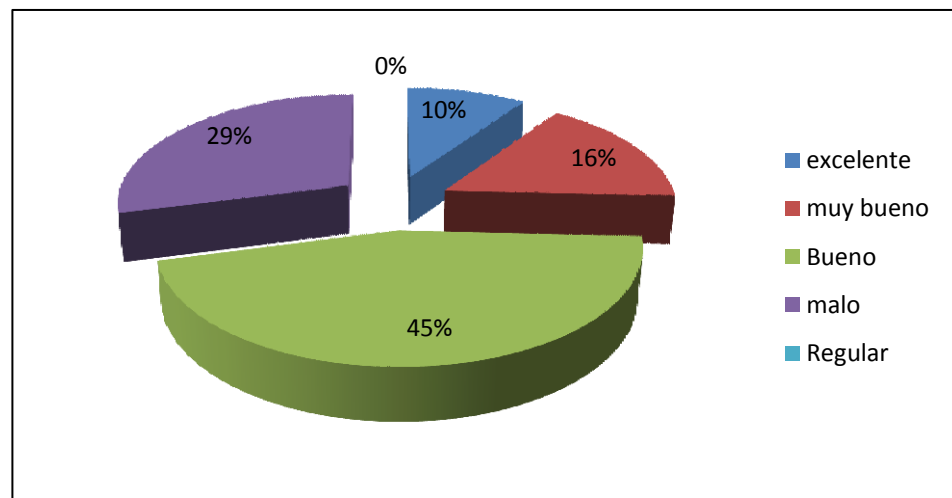
Se considera que no hay la comunicación adecuada para informar dentro de la empresa, lo que ocasiona poco entendimiento a las órdenes que se imparten.

(Almechazurra, 2011) Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

2.- ¿Desde su punto de vista cómo calificaría las políticas Laborales existentes en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	3	9,7	9,7	9,7
	Muy bueno	5	16,1	16,1	25,8
	Bueno	14	45,2	45,2	71,0
	Malo	9	29,0	29,0	100,0
	Regular	0	0,0	0,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 2



Elaborado por: Ruth Villacres  
Grafico No 6

### Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 45% responde como buenas, mientras que un 29% del personal califica como malas y el 16% muy bueno y un 10% como excelentes.

Lo que demuestra que hay que tener cuidado ya que le posibilitan al personal a realizar actividades de manera sobresaliente, creando el riesgo de perder creatividad y productividad.

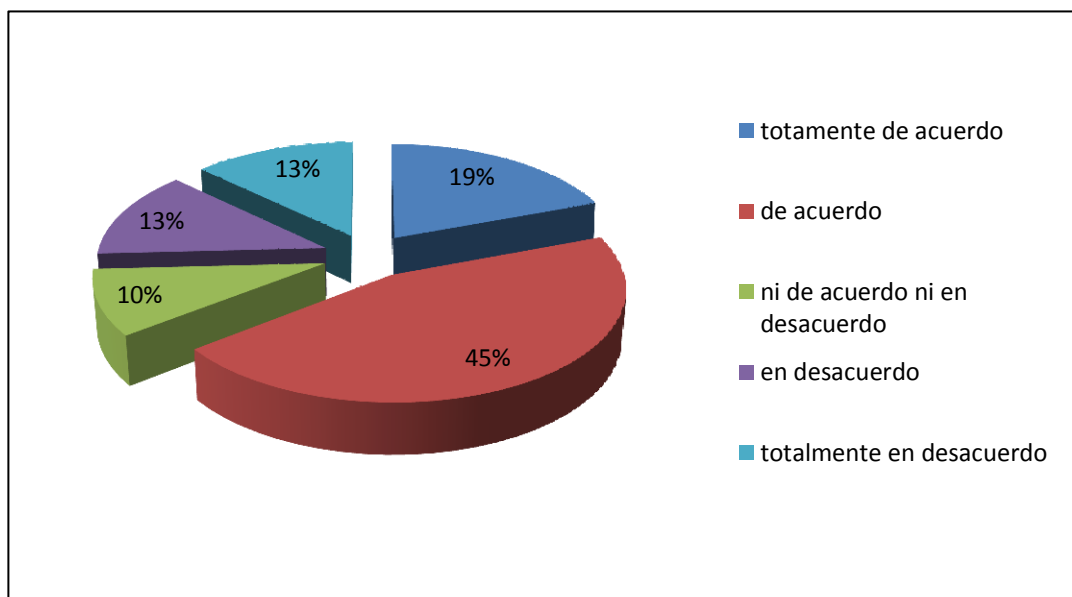
En conclusión, no hay los suficientes Herramientas para que las políticas sean entendidas y sean de fácil comprensión para el personal de la empresa Grupo Editorial España, creando así malos entendidos y discusiones.

( (Reinoso V.1986) El desarrollo de las relaciones Humanas' Los que están listos para aprovechar estas oportunidades son los que triunfan. Muchas personas tienen la oportunidad de triunfar, pero pierden la oportunidad por no estar preparadas. Nunca se puede conocer el momento preciso en que la oportunidad nos va a venir, por eso tenemos que estar siempre preparados.

3.- ¿Considera usted que están claramente definidas las políticas laborales asignadas por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente de acuerdo	6	19,4	19,4	19,4
	de acuerdo	14	45,2	45,2	64,5
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,7	9,7	74,2
	en desacuerdo	4	12,9	12,9	87,1
	totalmente en desacuerdo	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 3



Elaborado por: Ruth Villacres  
Grafico No 7

### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% el 45% respondieron estar de acuerdo, mientras el 19% totalmente de acuerdo mientras que un 13% totalmente en desacuerdo y un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La empresa debería tener el claro sus políticas en un 100%, Lo que demuestra, que las políticas pocas las entienden, la misma que dificulta la toma de decisiones para que los empleados puedan acatar las disposiciones de sus superiores.

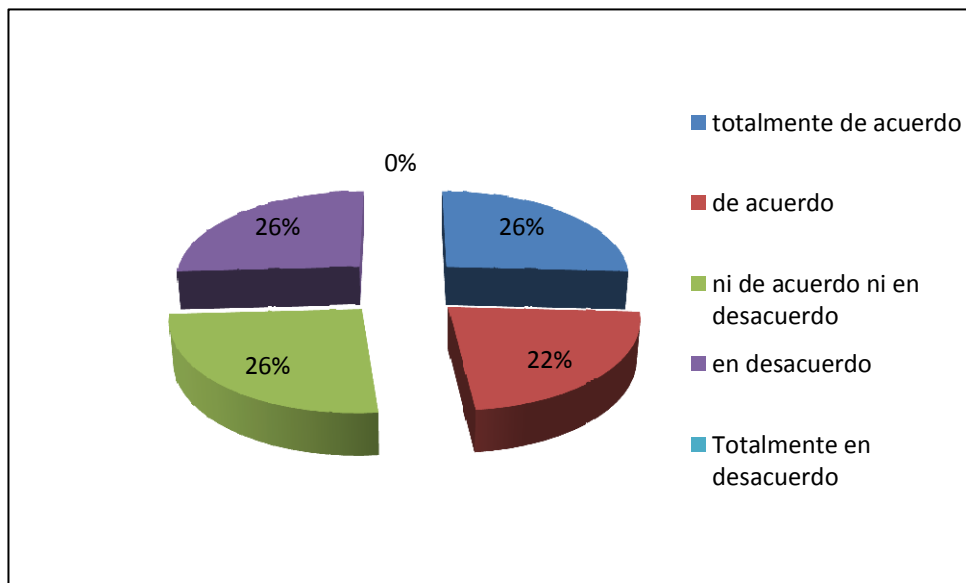
Para, JEFREY K. Liker (2007 pág. 53) “planear políticas es saber en dónde estamos y a donde se intenta ir, hay que definir la situación actual y explorar los antecedentes y luego desarrollar una comprensión de cómo se verá el fin, pues sino hace esto, como sabe si está en el camino correcto”



**4.- ¿estaría usted de acuerdo en aportar con ideas para renovar Las políticas laborales de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente de acuerdo	8	25,8	25,8	25,8
	de acuerdo	7	22,6	22,6	48,4
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25,8	25,8	74,2
	en desacuerdo	8	25,8	25,8	25,8
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	74,2
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 4



Elaborado por: Ruth Villacres  
Grafico No 8

## **Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados el 26% manifiestan estar totalmente de acuerdo, mientras el 22% contestaron estar de acuerdo y un 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

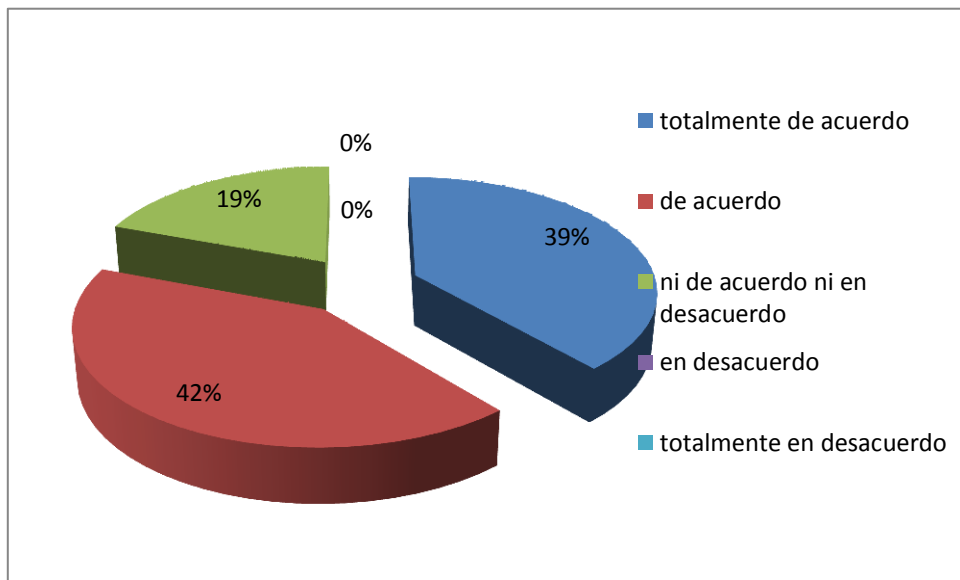
La mayoría del personal está de acuerdo en participar con sus ideas para renovar las políticas de la empresa y aportar con inquietudes, opiniones y sugerencias de esta manera tendrían un grado de pertenecía hacia la empresa.

Para, JEFREY K. Liker (2007 pág. 53) “planear políticas es saber en dónde estamos y a donde se intenta ir, hay que definir la situación actual y explorar los antecedentes y luego desarrollar una comprensión de cómo se verá el fin, pues sino hace esto, como sabe si está en el camino correcto”

5.- ¿Estaría dispuesto a cumplir Las políticas laborales ya revisadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente de acuerdo	12	38,7	38,7	38,7
de acuerdo	13	41,9	41,9	80,6
ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	19,4	19,4	100,0
en desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 5



Elaborado por: Ruth Villacres  
Grafico No 9

### **Análisis e Interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico se puede observar el 42 % de los encuestados responde a cumplir con las políticas ya revisadas 39% totalmente de acuerdo, mientras que el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

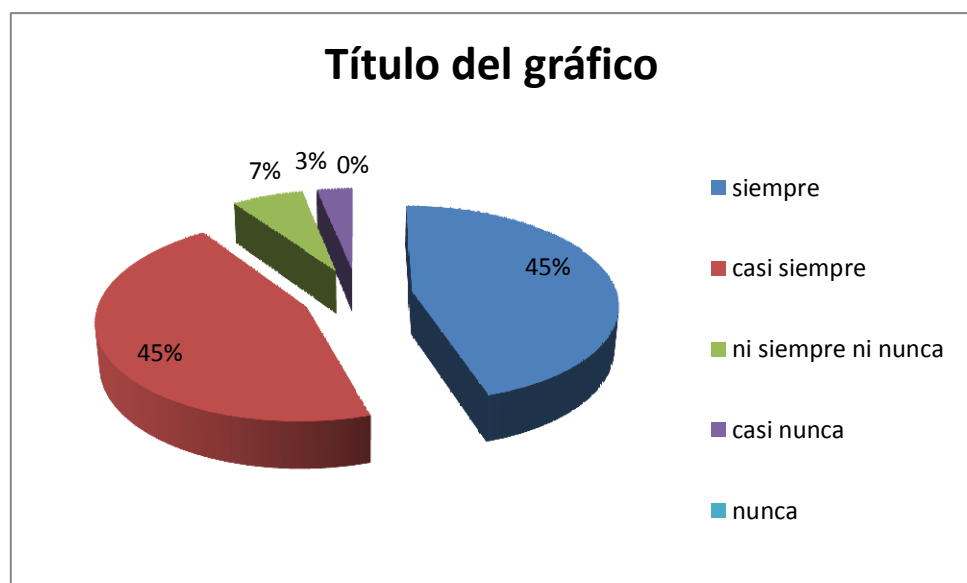
En conclusión el personal demuestra que siempre debe haber un cambio, para motivarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa y de ellos mismos. Para la satisfacción de sus integrantes.

Para REINOSO, Víctor (1986 pág. 676) "La disposición de cambiar se convierte gradualmente en una característica de ciertos individuos, organizaciones y civilizaciones. No añoran el siglo de oro del pasado sino en la e utopía del porvenir.

**6.- ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	45,2	45,2	45,2
	casi siempre	14	45,2	45,2	90,3
	ni siempre ni nunca	2	6,5	6,5	96,8
	casi nunca	1	3,2	3,2	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 6



Elaborado por: Ruth Villacres  
Gráfico No 10

### **Análisis e Interpretación:**

Como resultado el 100% de los encuestados respondieron el 45% siempre mientras que el 45% casi siempre.

Lo que demuestra que la empresa tiene el control adecuado para que su personal cumpla con sus funciones, el mismo que debe ser, un ordenamiento anticipado de sus actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

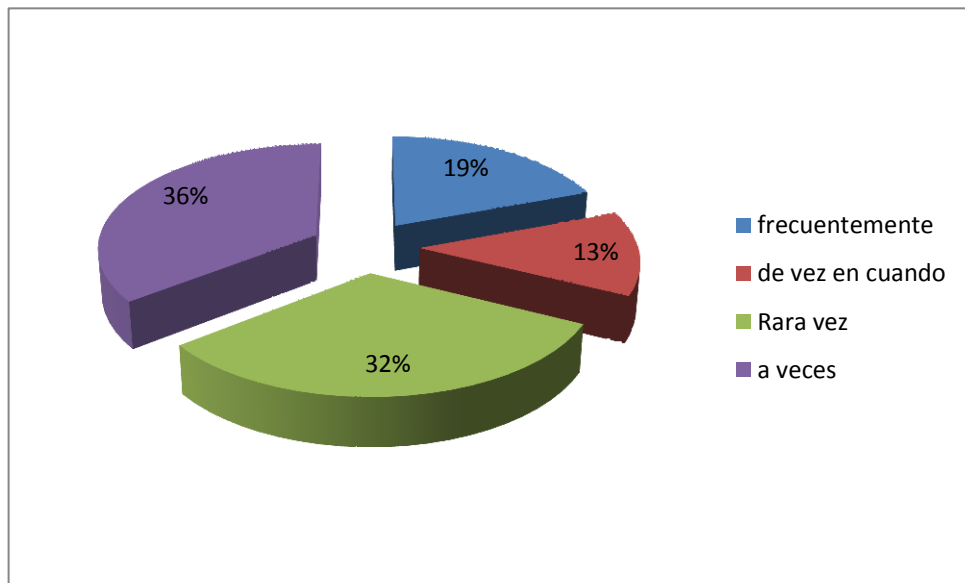
La dirección no está empleando medios adecuados para hacer llegar la información a los demás, lo que está ocasionando distorsiones en los niveles inferiores debido a que la comunicación no es clara ni entendible.

Para JEFFREY K.LIKER (2007 pág. 13) “Desarrollar a la gente para garantizar la Prosperidad” “El ciclo continuo de extinción de incendios y fracasar en solucionar la raíz de los problemas debe detenerse. La única forma para que se detenga es que las empresas abandonen excusas y enfrenten la realidad. Con el fin de que ocurra el cambio lleve al resultado deseado, es necesario cambiar nuestra motivación.

7.- ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada cargo?

			Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	frecuentemente	6	19,4	19,4	19,4
	de vez en cuando	4	12,9	12,9	32,3
	Rara vez	10	32,3	32,3	64,5
	a veces	11	35,5	35,5	100,0
	Nunca				
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 7



Elaborado por: Ruth Villacres  
Grafico No 11

### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% de los encuestados del personal de la empresa, un 36% respondieron a veces, mientras que un 32% rara vez y un 19% frecuentemente y un 13% de vez en cuando.

Lo que demuestra que la empresa no tiene los medios necesarios para poder llegar al personal y los mismos puedan entender sus asignaciones de mejor manera.

Internet (2011-11-15-2009) Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión, maneras de hacer las cosas, también todas tienen políticas. Sin embargo:

Rara vez estas políticas están claramente definidas. Generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por, los integrantes de la empresa. Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa. No siempre se desprenden de ellas objetivos claros. En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional

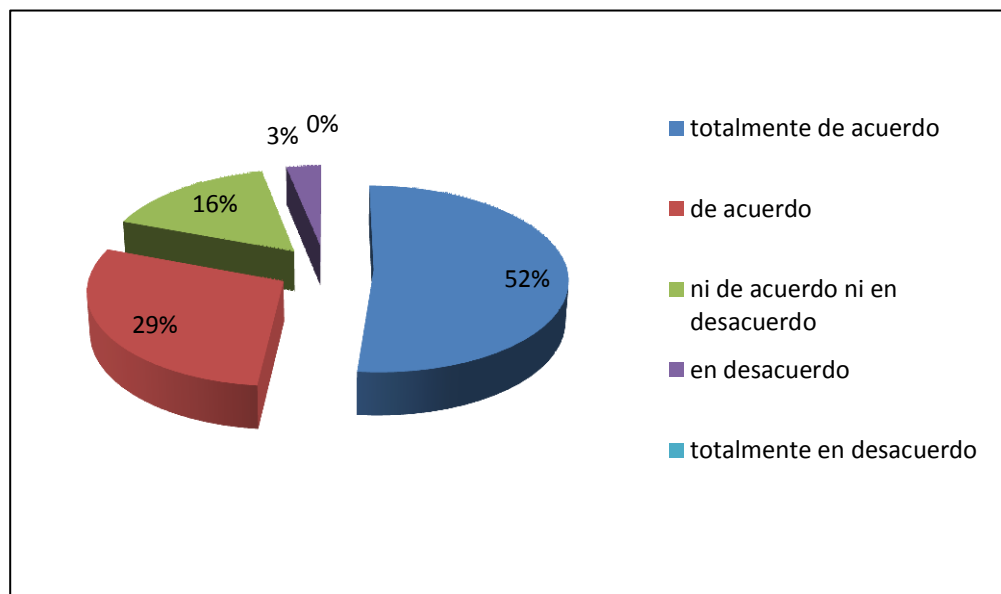
[.http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/politicas-de-mejoramiento-continuo.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/politicas-de-mejoramiento-continuo.htm)



8.- ¿considera usted que su rendimiento depende de las políticas establecidas por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente de acuerdo	16	51,6	51,6	51,6
	de acuerdo	9	29,0	29,0	80,6
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,1	16,1	96,8
	en desacuerdo	1	3,2	3,2	100,0
	totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 8



Elaborado por: Ruth Villacrés  
Grafico No 12

### **Análisis e Interpretación:**

La mayoría de los encuestados que es 52% considera que es totalmente de acuerdo mientras que un 29% de acuerdo y 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 3% en desacuerdo.

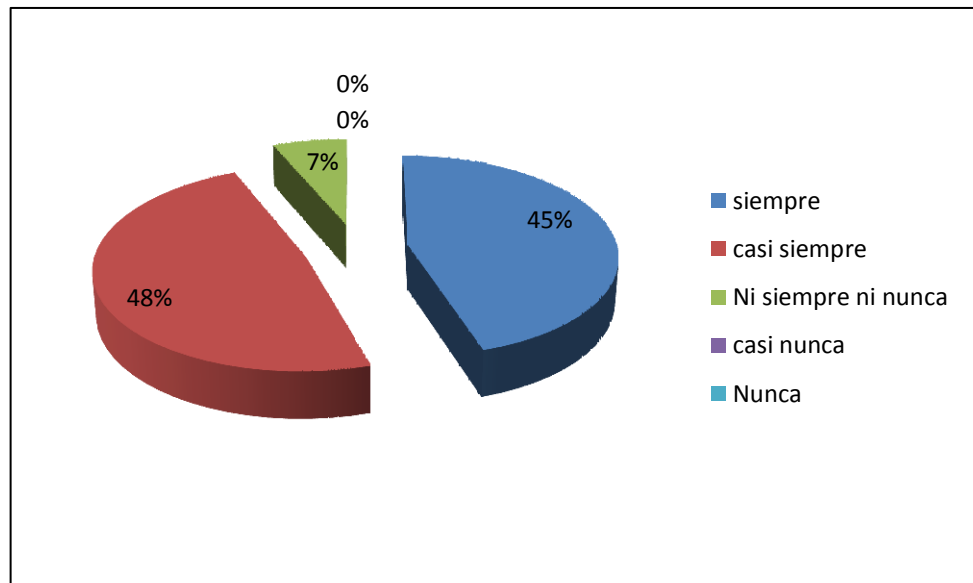
En conclusión la mayoría no mantiene una buena relación laboral, por lo tanto va a existir ausencia de trabajo en equipo, no va haber cooperación entre ellos, lo que va a ocasionar bajo rendimiento del personal.

(Garcia, 2011) Pero también es necesario que las políticas a implementar en el campo laboral faciliten la elevación de la productividad del trabajo. Si bien es posible diseñar una estrategia destinada a alcanzar un ritmo sostenido de aumento del producto con creciente equidad desde el inicio, que logren éxito en el marco de una economía estancada

**9.- ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	14	45,2	45,2	45,2
	casi siempre	15	48,4	48,4	93,5
	Ni siempre ni nunca	2	6,5	6,5	100,0
	casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacres  
Tabla No 9



Elaborado por: Ruth Villacres  
Grafico No 13

### **Análisis e Interpretación:**

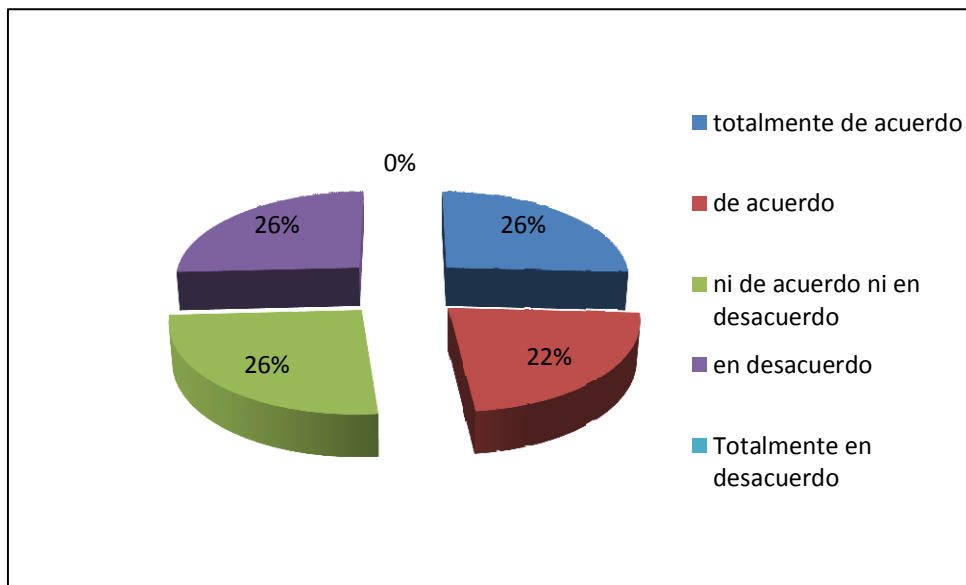
La mayoría de los encuestados que es 52% considera que es totalmente de acuerdo mientras que un 29% de acuerdo y 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 3% en desacuerdo.

(Martínez, 2010) “Consiste en la correcta planeación, organización, desarrollo y coordinación para integrar el talento humano idóneo al lugar de trabajo, generar un ambiente favorable que propicie motivación, compromiso a través de un correcto manejo del personal y el control de diversas actividades que influyen mucho en el rendimiento laboral en la organización y que van de la mano con procedimientos que se deben implantar para una correcta selección, busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos El DRH de una empresa buscan que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas.”

**10.- ¿Tiene la confianza suficiente para dialogar con su jefe sobre asuntos de relacionados con la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente de acuerdo	8	25,8	25,8	25,8
	de acuerdo	7	22,6	22,6	48,4
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25,8	25,8	74,2
	en desacuerdo	8	25,8	25,8	25,8
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	74,2
	Total	31	100,0	100,0	

Elaborado por: Ruth Villacrés  
Tabla No 10



Elaborado por: Ruth Villacrés  
Grafico No 13

#### **4.2 Análisis e Interpretación:**

En conclusión la dirección no está empleando medios adecuados para hacer llegar la información a los demás, lo que está ocasionando distorsiones en los niveles inferiores debido a que la comunicación no es clara ni entendible.

Zamora, Lucia

Entre uno de los tantos conceptos de “imagen”, Joan Costa, comunicólogo, sociólogo, investigador y consultor, afirma que la imagen es una “estructura de significados”.

Claro está que cualquier imagen, provoca en el receptor una serie estímulos. Por los atributos constitutivos de la imagen, dichos estímulos pueden ser positivos o negativos y de igual forma pueden ser los efectos que provoque. Es así que el significado de la imagen, puede provenir de tres fuentes:

De la propia actividad de la empresa.

De los mensajes que emite.

De los filtros psicológicos que los individuos interponen en la percepción y experiencias de las comunicaciones y actuaciones de la empresa.

#### **4.3 Verificación de la hipótesis**

En la verificación de la hipótesis se utilizó la fórmula de Ji – Cuadrado ( $\chi^2$ ), esta fórmula estadística brindara la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ). Con el resultado de la pregunta No5 y 8 de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): “Las políticas laborales no incide en el rendimiento del personal de la empresa Grupo Editorial España”

Hipótesis Alternativa (H1): “las políticas laborales influyen en el rendimiento del personal de la empresa grupo editorial España”

#### **4.3.1. Combinación de Frecuencias**

Se utilizó el método Ji-cuadrado para verificar la hipótesis de investigación utilizando la pregunta N. 3 y 5 de la encuesta que guarda relación con las variables indagadas, con la finalidad de determinar si las políticas laborales mejorará el rendimiento del personal de la Empresa Grupo Editorial España de la ciudad de Ambato.

#### **PREGUNTA 3**

¿Considera usted que están claramente definidas las políticas laborales asignadas por la empresa?

#### **PREGUNTA 5**

¿Estaría dispuesto a cumplir Las políticas laborales ya revisadas?

#### **4.3.2 Nivel de significancia**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%

#### **4.3.3 Elección de la prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del chi cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

#### **Simbología:**

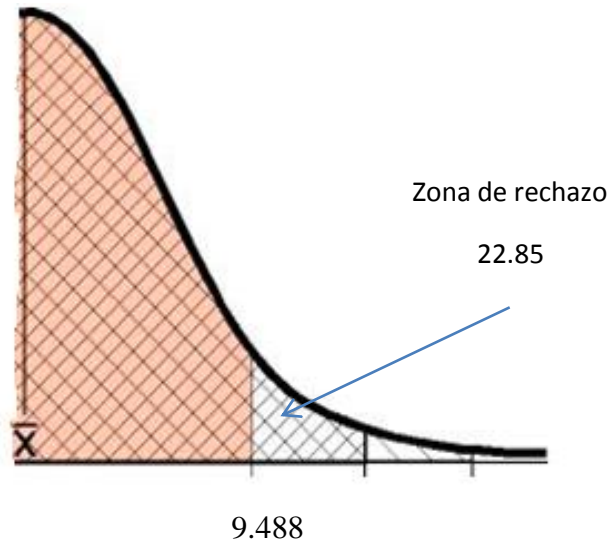
**f<sub>o</sub>**= Frecuencia observada





Entonces tenemos el valor tabulado de  $\chi^2$  con el 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.488

**Grafico 14 Chi cuadrado**



### 4.3.6 Cálculo matemático

Se evalúa la hipótesis nula, es decir que no hay asociación entre las dos variables, para ello se calcula el chi cuadrado comprobado con los valores obtenidos.

**Tabla 13 Estadístico Chi Cuadrado**

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
PREGUNTA 3 / MUY DE ACUERDO	3	9,0	-6,00	36,00	4,00
PREGUNTA 3 / DE ACUERDO	8	13,5	-5,50	30,25	2,24
PREGUNTA 3 / NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	4,5	1,50	2,25	0,50
PREGUNTA 3 / ALGO DE ACUERDO	6	2,0	4,00	16,00	8,00
PREGUNTA 3 / ALGO EN DESACUERDO	4	2,0	2,00	4,00	2,00
PREGUNTA 5/ MUY DE ACUERDO	10	9,0	1,00	1,00	0,11
PREGUNTA 5/ DE ACUERDO	9	13,5	-4,50	20,25	1,50
PREGUNTA 5/ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	4,5	1,50	2,25	0,50
PREGUNTA 5 / ALGO DE ACUERDO	0	2,0	-2,00	4,00	2,00
PREGUNTA 5/ ALGO EN DESACUERDO	0	2,0	-2,00	4,00	2,00
	52	62,0		$\chi^2 =$	<b>22,85</b>

**Grado de libertad = (Renglones - 1)(columna -1)**

$$Gf = (2 - 1)(5 - 1)$$

$$Gf = 4$$

### 4.3.7 Decisión final

El valor de  $X^2_t = 9.488 < X^2_c = 22.85$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que “El plan de cultura organizacional de las políticas laborales mejora el rendimiento del personal de la empresa Grupo editorial España.” Y se rechaza la hipótesis nula.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Considerando los resultados del estudio de campo y la experiencia obtenida en analizar la empresa se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones

#### **5.1 Conclusiones**

1. En vista que las Políticas Laborales son revisadas cada tres años, como lo manifiestan los empleados, por lo que no estén cumpliendo con la realidad de la empresa.
2. Las Políticas laborales que se están aplicando, no cumplen en su mayoría el objetivo, ni tampoco apoyan a un mejor desempeño de la empresa, ya que no están cumpliendo las expectativas actuales.
3. De acuerdo al criterio de los clientes internos las funciones que deben desempeñar, no están debidamente definidas, lo que no permite un desempeño

adecuado del cliente interno, cruzándose funciones, disminuyendo el rendimiento y no se lleva un liderazgo.

4. El rendimiento del personal no está siendo el óptimo, ya que las funciones no están bien definidas, como también los canales de comunicación interna no está adecuadamente diseñada.
5. No se dispone de hábitos laborales dentro de la empresa, que le permita ser dinámica a los cambios, que le permita cumplir con las expectativas del día a día y cambios vertiginosos que se da en la nueva administración.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Plantear un plan de monitoreo y evaluación continua de la validez de las políticas laborales para que apoyen al desarrollo de la empresa.
2. Revisar continuamente la validez y aplicabilidad de las políticas laborales y poder generar políticas aplicables de acuerdo a la realidad de la empresa.
3. Definir las funciones que deben cumplir los clientes internos, lo que permita dinamizar la gestión del talento humano, para la cual se debe dotar de un manual de funciones.
4. Planeación de un plan de comunicación horizontal entre los clientes internos, que permita disponer de información veraz y con rapidez, como confianza para manejar equipos de trabajo.
5. Generación de un Plan de cultura organizacional que permita mejorar la satisfacción en el rendimiento del personal de la empresa Grupo Editorial España.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

**Título:** Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción en el rendimiento del personal de la empresa Grupo Editorial España.

**Institución ejecutora:** La presente investigación será ejecutada en la Empresa Grupo Editorial España

#### **Beneficiarios**

Directamente Gerente-propietario,  
Indirectos empleados y clientes.

**Ubicación:** Provincia Tungurahua

**Tiempo estimado para la ejecución:** desde junio hasta diciembre 2012

**Equipo Técnico Responsable:**

- Gerente General
- Asistente de gerencia
- Investigadora Egresada Ruth E. Villacrés

**Costo**

El costo estimado para ejecutar la propuesta es de \$19.500,00

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

El presente trabajo se realiza con base en el conocimiento del problema que afecta negativamente en el rendimiento del personal de la empresa Grupo Editorial España, debido a que no cuenta como hábito la cultura organizacional, la misma que contribuya a un desarrollo de las políticas laborales al personal.

Entonces a medida que estos elementos cambian, varía también la manera de percepción de las políticas laborales en la empresa, de ahí surge el carácter situacional.

La investigación realizada dentro de la empresa nos demuestra que las ventas son las adecuadas y llena las expectativas de los consumidores. Por lo tanto la necesidad para vivir en un mundo de permanente cambio esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, al personal interno de la empresa se hace muy necesario ya que permitirá mejorar su entorno, las políticas laborales, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexible y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico, que conllevara al éxito, ya que al aplicarlo se potencializara las habilidades y destrezas con la finalidad de optimizar cada uno de los recursos empresariales, lo cual conllevara a mejorar el rendimiento del personal.

De la tesis del Ing. Flores Zoila, con el tema: El Clima Organizacional y su incidencia en la Productividad en la empresa Jeans Loren del cantón Pelileo, que reposa en la biblioteca de la facultad de administración de la UTA.

## Conclusiones

- La mayor parte del personal manifiesta que para mejorar su rendimiento necesita que se implemente un departamento médico que satisfaga sus necesidades.
- El control que se ejerce en la empresa se da al ingreso y salida del empleado.
- Los empleados consideran que el sistema de control aplicado en la empresa se desarrolla entre el nivel excelente y bueno.
- Existe un incremento de la rotación del personal debido a que no se establece un manejo de personal integral.
- Recomendaciones
- La empresa destine una parte de sus recursos financieros a la implementación de un departamento médico ya que al personal se lo debe mantener motivado.
- Controlar permanentemente al personal en áreas específicas que requieran ese tipo de control y en áreas que haga falta dar empoderamiento al colaborador con el fin de que no retrase el proceso por esperar órdenes de su jefe inmediato.
- Se debe mejorar el Clima Laboral para fomentar una alta productividad y así el posicionamiento de la empresa en el mercado mejore.

De otra manera según Zamora, Evelyn, con el tema El Desarrollo Organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del talento humano de la compañía Almogas de la ciudad de Ambato que reposa en la biblioteca de la facultad de administración de la UTA nos indica en sus conclusiones:

- El porcentaje de empleados capacitados en ALMOGAS es bajo durante este año, es necesario que se les brinde capacitación para mejorar el nivel de conocimiento e incrementar la productividad.
- Los empleados de ALMOGAS desean ser capacitados, es necesario aprovechar el interés que presentan para fomentar sus conocimientos y cultura organizacional.
- Los empleados de ALMOGAS se sienten satisfechos por recibir el pago por laborar horas extras, la empresa deberá continuar reconociendo a cada empleado estos valores, de acuerdo a lo que determine la ley vigente.
- A los empleados de ALMOGAS les gustaría recibir incentivos económicos y que se les brinde oportunidades de formación académica.

- El mayor porcentaje de los empleados de ALMOGAS toman las medidas de seguridad pertinentes para no sufrir accidentes laborales, pero es necesario que se rijan a normas de seguridad industrial.
- Los empleados de ALMOGAS consideran que son atendidos oportunamente los accidentes laborales que en ocasiones se han presentado, considerando que la atención no ha sido la más adecuada.
- Los empleados de ALMOGAS no son evaluados con frecuencia por su jefe inmediato, sin embargo la evaluación es necesaria, para detectar las habilidades y destrezas de cada empleado.
- Las relaciones laborales entre empleados y empleadores es el eje fundamental de la dirección de la empresa para la consecución de objetivos, mejora el ambiente laboral y la cultura organizacional, en ALMOGAS, no se está dando la importancia pertinente.
- Los empleados de ALMOGAS reciben los recursos necesarios para realizar sus labores diarias, sin embargo el nivel de satisfacción laboral no es ideal, debiendo la empresa mantener empleados satisfechos.

## RECOMENDACIONES

Para la presente investigación es pertinente recomendar los siguientes aspectos:

- Es necesario realizar un análisis de los tiempos y movimientos del personal, estudiar si las horas extras que laboran los empleados contribuye o afecta el costo – beneficio de los productos que se ofertan.
- El personal por medio de capacitaciones adquiere conocimientos, datos e información que le permitirán tener una comprensión teórica para posteriormente llevarlos a la práctica de un tema u objeto de la realidad de su trabajo,

Contribuyendo en la mejora de los procesos de la empresa, es necesario la preparación técnica y humana de los colaboradores.

- El talento humano de una empresa siempre estará dispuesto a capacitarse, considerando las facilidades que se le otorgue y si es capacitado tendrá mayores competencias. Se sugiere implementar un plan de capacitación en ALMOGAS.



- Es conveniente considerar la posibilidad de que los empleados trabajen en base a metas y objetivos de acuerdo a una planeación estratégica para que puedan recibir incentivos económicos y oportunidades de formación académica.
- ALMOGAS debe implementar un instructivo de normas de seguridad industrial, que prevenga cualquier tipo de accidente laboral y con las especificaciones de atención oportuna para cada caso.
- ALMOGAS debe evaluar con frecuencia a sus empleados para detectar las falencias que presentan y observar, si se está cumpliendo con el rendimiento laboral ideal y de esta evaluación se deriva la necesidad de la capacitación.
- Fomentar el liderazgo, valores humanísticos y cultura organizacional desde la alta gerencia, para mejorar las relaciones laborales e interpersonales de la comunidad de ALMOGAS.
- ALMOGAS debe asignar los recursos materiales midiendo la eficiencia y eficacia con que son utilizados.

En su tesis, Verónica Martínez con el Tema: “La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Clima Laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. de la ciudad de Ambato”, que reposa en la Biblioteca de la UTA, Facultad de Administración, nos indica:

La comunicación organizacional en la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A se ha constituido espontáneamente, sin obedecer a una estructura previamente diseñada, existe una comunicación que se basa en las necesidades presentadas por los colaboradores, y adolece de una perspectiva a largo plazo, de integración y coordinación entre todas las áreas de la organización.

Gran parte del personal no se siente identificado e integrado en la empresa, eso incide negativamente en clima laboral, de manera especial en la motivación del personal, además no se ha prestado mayor atención a la socialización que deben tener los colaboradores, gran parte de los mismos no sienten tener una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, existen malos entendidos y se crean rumores.

Al no existir una estructura de comunicación establecida tampoco se puede mencionar un tipo definido de Comunicación Organizacional. La ausencia de canales de comunicación aumenta la preferencia por parte de los operarios a la utilización de un medio de comunicación informal como es el voz a voz, lo cual conlleva a informaciones abiertas e informales que pueden derivar en aumento de rumores e incertidumbre.

La falta de canales de comunicación instituidos genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce insatisfacción laboral, y conflictos personales, lo cual se ve reflejado en el Clima Laboral, los niveles inferiores no tienen la confianza para dirigirse ante los directivos y a su vez estos centralizan la información, lo que ocasiona que no todos conozcan los cambios que se dan en la empresa.

En relación a la calidad del mensaje se concluye que gran parte del personal desconoce la identidad del emisor, también que la información fluye de mejor manera en los niveles directivos, mientras que en los niveles inferiores (operarios) tiende a estancarse, esto debido a que los directivos poseen un canal de comunicación un poco más preciso, sin con esto decir que provenga de una estructura formal y por este motivo la información que ellos envían se trasmite de manera más clara y oportuna. Mientras que los niveles inferiores al no poseer ninguna estructura, retardan el proceso, y pierden la información.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda elaborar un Plan de Comunicación Organizacional, con el fin de que existan parámetros establecidos y se sigan procesos en los cuales consten documentos por escrito, para que la comunicación pase de ser informal a formal.

Es recomendable que todo el personal cree un sentido de pertenencia con la empresa, la hagan parte de su vida, se apropien de ella y se sientan orgullosos de formar parte de la misma, solamente así se puede llegar a cumplir con objetivos personales e institucionales. Por este motivo es preciso realizar una serie de acciones a través de diversos medios y espacios de comunicación, como por ejemplo reuniones formales, capacitaciones, actividades sociales, buzones de comunicación y sugerencias, entre

otros. Con el objetivo de lograr una mayor integración entre los miembros de la organización, logrando así elevar los niveles de satisfacción de los colaboradores.

Es una necesidad para la empresa realizar un detallado análisis de los canales de comunicación interna que al momento son utilizados, e implementar otros para que sean manejados por el personal, con el propósito de que la información llegue a la persona adecuada, en el momento oportuno y que la misma sea completa, de esa manera se puede llegar a la utilización de los tipos de comunicación formal ya sea ascendente, descendente u horizontal, evitando caer en el tipo de comunicación informal.

Para crear un ambiente ameno, armoniosos, que se vea reflejado en el Clima Laboral, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de Comunicación Organizacional, que no sea un resultado espontaneo a las necesidades existentes, como lo es al momento, sino tomando en cuenta las características propias de la organización y formulando procesos que sean obligatorios seguir.

Es recomendable que en la empresa se establezca un modelo de Comunicación Organizacional a seguir, que permita al personal expresarse con libertad, que sepa que sus ideas son valoradas y escuchadas, lo cual se traduce en un mejor rendimiento en el trabajo, y en una mayor fidelización de los empleados con la empresa, un mayor compromiso, así como una reducción de conflictos entre compañeros

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La visión indicada facilita a la gerencia del cambio dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

### **6.3 Justificación**

La presente investigación se justifica por los siguientes aspectos:

A la falta de hábitos laborales en la Empresa Editorial España, se puede evidenciar que, no existe un buen manejo y administración del talento humano, ya que se pierde tiempos de trabajo, se duplican las funciones.

Por la falta de una organización adecuada, que llene las expectativas de la empresa, que sea versátil al cambio dinámico del mercado, como de la empresa, ya que se tiene hábitos obsoletos, antiguos que no le permite tener una dinámica en el trabajo, por lo que es eminentemente necesario trabajar con el talento humano.

Al no contar con un plan continuo de capacitación que le permita, seguir llenando las expectativas de los empleados, conociendo los cuellos de botella, en el recurso humano, se considera una desmotivación por superar al personal, llegando alcanzar objetivos, metas en conjunto.

Se debe también considerar la prontitud, de implantar un manual de funciones que permita tener claro los objetivos, funciones, metas de la empresa, que pueda tener claro a lo que se quiere de cada uno de sus empleados, administrativos, en donde se pueda bajar tiempos vagos, perdidos, y mejor dinamizar el trabajo, implantando trabajo cooperativos.

### **6.4 Objetivos**

#### **6.4.1 Objetivo General**

- Diseñar un plan de cultura organizacional que permita un crecimiento en el rendimiento del personal en la empresa Editorial España.

### **6.4.2 Objetivos Específico**

- Analizar la situación actual interna y externa de la Empresa Grupo Editorial España
- Determinar los cuellos de botellas o nudos críticos del talento humano
- Establecer un plan de capacitación del personal para llenar los vacíos diagnosticado
- Generar estrategias continuas de hábitos laborales que permitan alcanzar los objetivos.
- Evaluar continuamente al personal para tomar decisiones

### **6.5 Análisis de la factibilidad**

La factibilidad de la propuesta se fundamenta por cuanto existen recursos económicos y técnicos para realizar, “La capacitación de políticas laborales para mejorar el rendimiento del personal” ya que es una herramienta indispensable en la Empresa Grupo Editorial España de la Ciudad de Ambato durante el año 2012” ya que se analiza los impactos positivos y negativos de las políticas laborales en el personal interno, para poder dar a conocer sus políticas dentro de un mercado altamente competitivo el propositito es lograr así un rendimiento del personal favorable. Sus políticas, deben ser constantemente actualizadas y mejoradas continuamente teniendo como instrumento indicador los grados de satisfacción del cliente y los indicadores de los objetivos alcanzados, para lo cual es necesario la implementación y revisión periódicamente.

La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos:

#### **Legal**

El análisis de factibilidad se fundamenta en el cumplimiento del código de trabajo, esto permitirá satisfacer cada uno de los requerimientos del personal y así poder mejorar su rendimiento y por lo tanto incrementar la productividad.

### **Tecnológico**

Este trabajo es viable ya que la incorporación de nuevas tecnologías permitirá brindar mejores servicios a al personal y por ello incrementar la satisfacción en dar respuestas a sus inquietudes. Poder medir el grado de alcance de rendimiento del personal, monitoreando continuamente.

### **Organizacional**

Es importante para la empresa poder implantar una cultura organizacional, ya que le permitirá tener motivado al personal para alcanzar las metas propuestas.

### **Equidad de género**

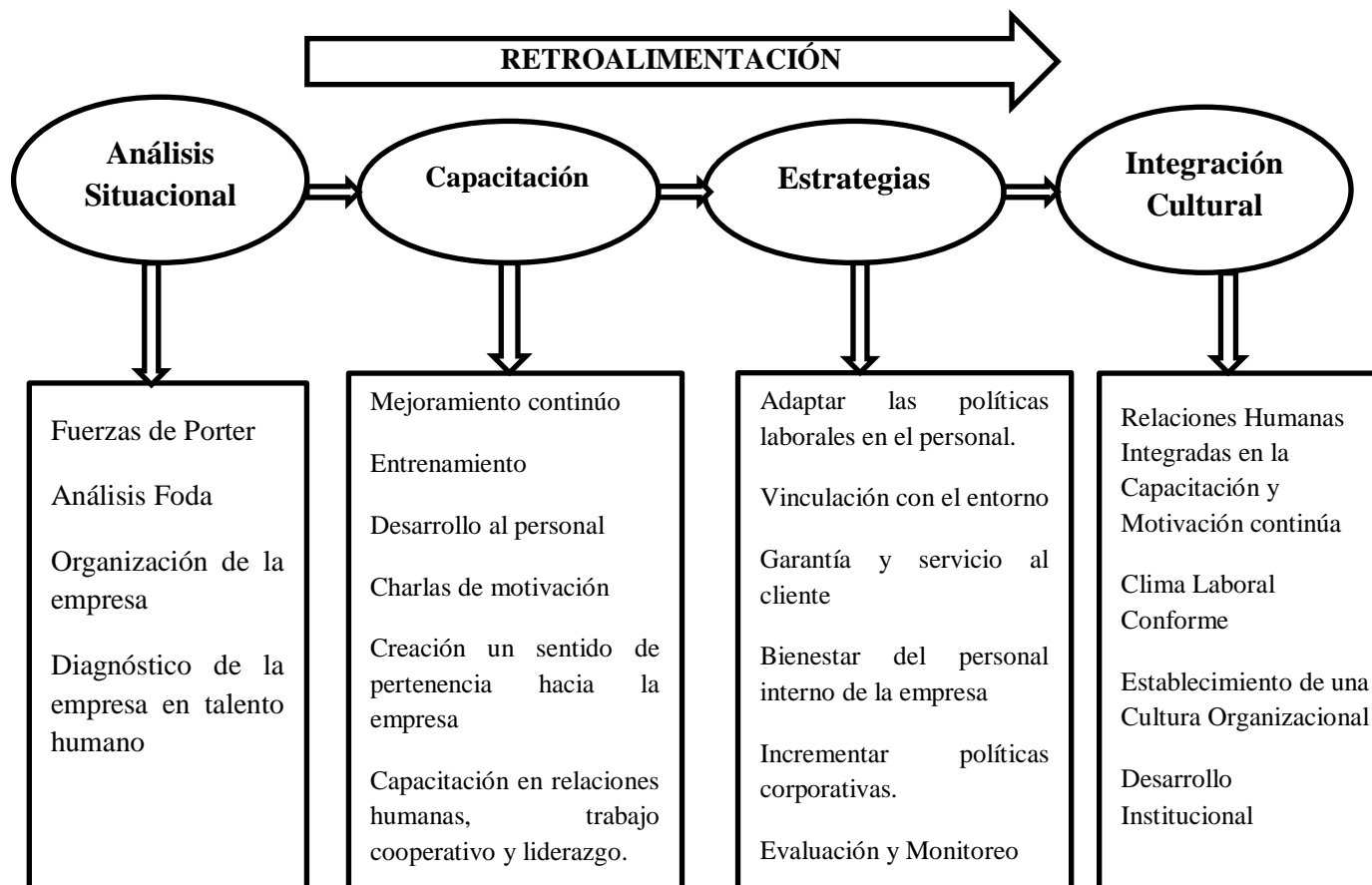
El desarrollo de esta propuesta, depende del nivel de participación de cada uno de los interesados pues todos son considerados para su realización. Por lo que se partirá de lo que dispone la ley, la participación del 30% de la mujer en el proceso de administración del talento humano.

### **Económicos**

La empresa cuenta con el presupuesto disponible para ingresa al proceso de reconstrucción del talento humano, como es la cultura organizacional.

## 6.6 Fundamentación científico técnica

Ilustración No 5: MODELO GRAFICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL





## 6.7 Modelo Operativo

### Cultura Organizacional y el Trabajo

**Según: PALMA, Flor** (internet 2011-01-09,2013-02-15.8.04)

Todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento, que se incluye en la filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sea expresa o tácitamente, en cuando a calidad del liderazgo, comunicación y dinámica. Esto es parte de la naturaleza tanto formal como informal de la organización, y se relaciona con un entorno social llenos de variantes que influyen en la organización. Todos los elementos que combinan entre sí para crear una cultura en la que las actitudes personales que los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas u opuesto. Se identifica cuatro modelos de comportamiento organizacional que determina de alguna manera la forma de llegar a los objetivos de la organización y el clima de trabajo:

- El autocrático, que considera a la autoridad como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño. Así pues, la dirección impulsa al trabajador en ese sentido, y este solo se limita a obedecer órdenes.
- El de custodia, que motiva al empleado en sus labores a través de programas de bienestar que se conoce como prestaciones y contratos de trabajo de `por vida, generados por el sindicato y gobierno. El trabajador depende más de la dinámica interna de la organización que de una buena relación con el jefe.
- El de apoya, en el cual el buen manejo de la empresa depende más que de nada del liderazgo del directivo y de otros procesos de la organización que ayuden al empleado a que realice su trabajo, lo que le da una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización.
- El colegiado en el cual el logro de los objetivos depende principalmente de una dirección que logra crear una sensación de compañerismo entre los empleados, basada en la colaboración en el trabajo.

Estos modelos pueden considerarse también formas de establecer un contrato de trabajo. En la siguiente tabla se sintetiza las características más relevantes de los cuatro modelos de participación en la organización.

Los dos últimos modelos, el de apoyo y colegiado, se consideran los más compatibles con las actuales exigencias que tienen la empresas y los empleados que conviven en un mundo globalizado, pues le permiten tener la flexibilidad organizacional para llevar a cabo y enfrentar la competencia con el fin de lograr las metas y mejoramiento de la actividad directa.

### **Ilustración 6: La Cultura Organizacional y el Trabajo**

	<b>Autócrata</b>	<b>De Custodia</b>	<b>De apoyo</b>	<b>Colegiado</b>
<b>Bases del modelo</b>	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
<b>Orientación Administrativa</b>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
<b>Orientación de los empleados</b>	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
<b>Resultado psicológico en los empleados</b>	Dependencia del Jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
<b>Necesidades satisfechas de los empleados</b>	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
<b>Resultados de desempeño</b>	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Para, (Yturalde, 2012) define La cultura organizacional “Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Una norma, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos lo integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).”

Para, **(Ferreira, 2003)** Define Técnicas “El desarrollo organizacional contiene 5 técnicas: método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo, entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos.

Método de retroalimentación de datos: parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para: (a) analizar resultados y (b) planear las medidas correctas para cada nivel de la organización.

Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional; datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración.”

Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos: se distingue por el hecho de que el grupo entrenado es seleccionado en base al trabajo que será realizado en conjunto con la organización y un grupo de empleados de varios niveles de especializaciones diversas, los cuales se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas.

El desarrollo de un equipo comprende las siguientes etapas:

- Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.
- Presentación de propuestas para su solución.
- Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
- Planeamiento para la acción.
- Toma de medidas para la acción.

### **Análisis Situacional**

Según, (**Salgado, 2007**) El análisis situacional “es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en como se proyecta la empresa en su entorno. La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica es decir define los procesos futuros de las empresas.
- Reúne información sobre el ambiente interno y externo de la organización para su análisis, y posteriormente pronosticación del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades. Enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.

- Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores intermediarios y la competencia.

Oportunidades: Las oportunidades son situaciones que se pueden considerar ventajosas para la empresa y que influyen de manera positiva.

Amenazas: Las amenazas son situaciones negativas, desfavorables o que presentan un obstáculo en las actividades de la empresa. Se puede considerar factores en riesgo para el desarrollo de un negocio e incluso para su permanecía en el mercado.

Fortalezas: Las fortalezas son actividades o destrezas con las que cuenta la empresa y que le brindar una mejor posición frente a la de sus competidores. Las fortalezas de una empresa pueden ser su adecuado manejo de procesos y recursos con lo cual le otorga resultados positivos y favorables.

Debilidades: Las debilidades son falencias o carencias que se presentan en la empresa. Las cuales actúan de manera negativa. En una empresa las debilidades pueden ser falta de recursos, falta de capacidades, problemas operativos; Estos aspectos afectan al desempeño de las actividades de la empresa y su posición en el mercado”. págs. (15-16)

## **Análisis de la situación de la empresa Grupo Editorial España**

### **Historia**

Grupo Editorial España es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de todo tipo de libros , Su gerente propietario es el SR. BYRON RAMIRO VILLACRES PAZMIÑO

Fue creada el 2 de enero del 2008, dando así oportunidades de trabajo, a muchas personas y la vez a la sociedad puesto que es beneficiada al adquirir libros de su entera satisfacción y de acuerdo a la necesidad cuando así lo requieran. De esta manera contribuir al país.

### **Misión**

Ser líderes en la venta de libros a nivel de la provincia creando en nuestros clientes la cultura y transmisión de conocimientos a través de la venta directa siempre en el contexto del respeto y armonía en la comunidad.

### **Visión**

El Grupo Editorial España constituirá un prototipo de empresa, reconocida a nivel nacional, en la comercialización y distribución directa de libros, dentro de un ambiente de respeto siendo el cliente lo primero.

### **Objetivos**

- Comercializar y distribuir los productos satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Desarrollar productos que pueda abarcar más clientes.
- Estrategias y tácticas
- La Empresa Grupo Editorial España Tiene las siguientes estrategias y tácticas:
- Precios
- Variedad de producto
- Servicios (transporte)
- Tiempo
- Flexibilidad en los créditos

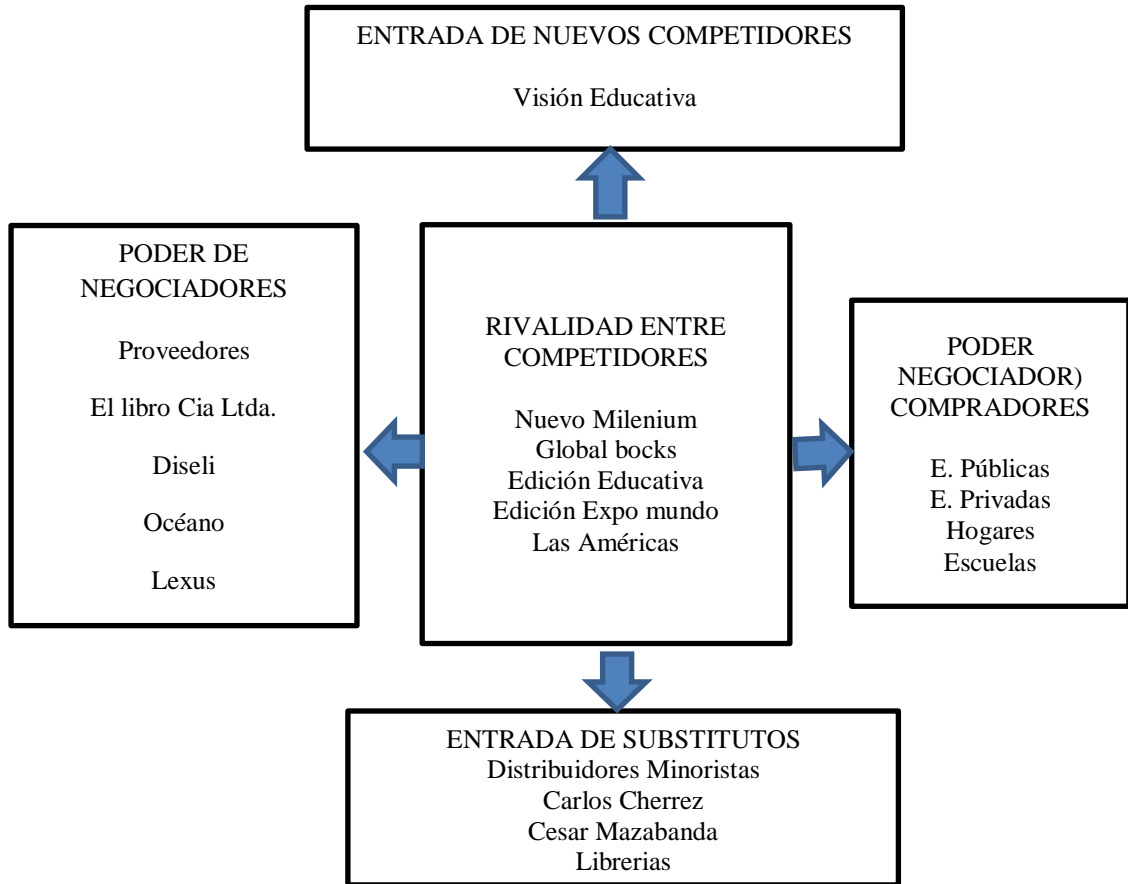
### **6.7.2 FUERZAS DE PORTER**

Existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento de este. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas 5 fuerzas que rigen la competencia.

1. Amenaza de nuevos competidores
2. Rivalidad entre competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

**Ilustración 7: Las 5 Fuerza De Michael Porter**



Elaborado por: Ruth Villacres

## **Poder de negociación**

Los productos de GEE están dirigidos a toda clase de personas, llegando a concretar acuerdos con instituciones públicas y privadas, puesto que se realiza compras de gran volumen y esto permite satisfacer las necesidades del mercado.

### **Poder de negociación con el proveedor**

Para la empresa GEE, es conveniente realizar alianzas con diferentes proveedores ya que así puede adquirir los productos a tiempo y no perder la venta.

### **Rivalidad entre competidores**

Son los que venden productos similares a la empresa GEE, la rivalidad entre competidores define la rentabilidad, los productos se comercializa tanto a profesionales, estudiantes, artesanos, y negocios que lo requieren. La empresa GEE, se proyecta a nuevos mercados tratando de ganar terreno con la variedad de sus productos y la venta puerta a puerta la que es satisfacción para los clientes.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Debemos realizar una ventaja competitiva, y esta se realizara en el diseño de políticas laborales, la misma que responderá de mejor manera para estar un paso adelante que la competencia.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Productos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, los productos sustitutos, pueden tener baja calidad en su elaboración, y esto permite abaratar precios y los clientes están propensos en adquirir este tipo de productos.

## **6.7.3 Análisis Foda**

El análisis foda, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica. Proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos y mejores proyectos de mejora.



En la matriz FODA se busca encontrar una óptima combinación entre los recursos de la empresa y su entorno, a fin de encontrar una ventaja competitiva sostenible, “Es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa, funciona con base para tener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones conforme a objetivos formulados.

De las variables que analiza la matriz, las fortalezas y debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar sobre ellas, en cambio las oportunidades y amenazas son externas por lo general resulta difícil modificarlas

### Ilustración 8 Matriz Foda

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el mercado</li> <li>• Canales de distribución.</li> <li>• Buenas relaciones con proveedores</li> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Capital propio</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología</li> <li>• Acceso a créditos</li> <li>• Reconocimiento en el mercado</li> <li>• Apoyo del gobierno</li> <li>• Posibilidades de expansión</li> <li>• Acuerdos con instituciones públicas y privadas</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No dispone de capacitación en las políticas laborales</li> <li>• Satisfacción del cliente interno</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Falta de compromiso organizacional</li> <li>• Deficiente comunicación</li> <li>• Falta de trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia</li> <li>• Incremento de la delincuencia</li> <li>• Inestabilidad del país</li> </ul>

Matriz Foda  
Elaborado: por Ruth Villacres

La ponderación asignada indica su importancia. A cada factor se le califica de 1 a 4

1	Debilidad	importante
2	Debilidad	menor
3	Fortaleza	menor
4	Fortaleza	importante

### 6.7.3.1 Ilustración No 9 Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
Experiencia en el mercado	0.08	3	0.24
Canales de distribución	0.09	4	0.36
Buenas relaciones con proveedores	0.08	4	0.32
Variedad de productos	0.09	4	0.36
Capital propio	0.08	3	0.24
Satisfacción del cliente externo	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
No dispone de capacitación en las políticas laborales	0.09	1	0.09
	0.09	2	0.16
Satisfacción del cliente interno	0.07	2	0.14
Falta de compromiso organizacional	0.09	1	0.09
Deficiente comunicación	0.09	2	0.18
Falta de liderazgo	0.07	2	0.14
Escaso trabajo en equipo			
<b>Total</b>	1		2.56

Elaborado por: Ruth Villacres (2013)

## Análisis

Esta metodología nos permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la Empresa Grupo Editorial España.

Calificación:

1 Debilidad importante

2 Debilidad menor

3 Fortaleza menor

4 Fortaleza importante

El puntaje ponderado total puede abarcar de 1.0 (bajo) hasta 4.0 (alto); Con un puntaje promedio de 2.5 Este puntaje determina si una organización es débil internamente o si tiene una posición interna fuerte. En el caso de la empresa el puntaje ponderado total es de 2.56, lo que indica que la empresa está por encima del promedio, la empresa debe aprovechar eficazmente las fortalezas existentes y responder a sus debilidades.

### 6.7.3.2 Ilustración 10 Evaluación Externa

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
Desarrollo de nuevas tecnologías	0.07	4	0.28
Acceso a créditos	0.07	3	0.21
Amplio segmento de mercado	0.09	4	0.36
Posibilidades de expansión	0.1	4	0.4
Alianzas con otras empresas	0.06	4	0.24
No existe capacitación	0.1	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>			
Deslealtad	0.1	2	0.2
Incremento del desempleo	0.08	2	0.16
Cambios en el comportamiento del consumidor	0.07	2	0.14
Inestabilidad del país	0.09	1	0.09
La competencia	0.08	2	0.16
Incremento de los salarios	0.09	2	0.18
<b>Total</b>	1		2.48

Elaborado por: Ruth Villacres (2013)

## **Análisis**

Esta metodología permite evaluar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. Dependiendo de su impacto e importancia.

EL POAM examina, resume y evalúa información económica, política, social, legal, tecnológica, demográfica y competitiva.

A cada factor se le asigna una ponderación de 0.0 como no importante, hasta de 1.0 de muy importante. La ponderación asignada indica su significado respecto al éxito en la industria de la editorial. A cada factor se clasifica de uno a cuatro, indica cómo responde las estrategias actuales de la empresa a ese factor.

## **Clasificación**

1. Oportunidad mayor
2. Oportunidad menor
3. Amenaza mayor
4. Amenaza menor

El factor y la ponderación asignada se multiplican y se suman

El puntaje ponderado puede abarcar de 1.0 (bajo) hasta 4.0 (alto), con el puntaje promedio de 2.5.

En el caso de la empresa el puntaje ponderado total es de 2.48, lo que indica que la empresa está por debajo del promedio, la empresa no está aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y que tampoco está minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Se necesita trabajar en sus estrategias para aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas.

### 6.7.3.3 Ilustración No 11 Matriz Competitiva

ENTIDAD		GRUPO EDITORIAL ESPAÑA		EDUCATIVA		EXPOMUNDO	
FACTOR CLAVE	Ponderación (1-5)	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Comunicación	5	0.12	0.20	5	0.04	5	0.12
Control	3	0.11	0.33	4	0.03	4	0.07
Toma De Decisiones	5	0.08	0.4	4	0.08	3	0.10
Variedad	5	0.22	1.1	4	0.05	4	0.11
Personal	4	0.10	1.6	3	0.05	5	0.08
Políticas Laborales	5	0.12	0.6	5	0.68	5	0.20
Experiencia	2	0.07	0.14	3	0.02	3	0.04
Liderazgo	5	0.08	0.4	4	0.01	4	0.07
Motivación	4	0.07	0.28	5	0.02	5	0.09
Capacitación	4	0.04	0.16	5	0.02	5	0.12
<b>TOTALES</b>		1			1		1

Como se señala el total de 3.40 el competidor EDUCATIVA es el más fuerte en relación a la empresa GEE ya que posee mejores políticas laborales dentro de la empresa.

## **Capacitación**

Para, **(Saiz, 2010)** “La capacitación se concibe como un proceso por el que se prepara o actualiza al personal de las empresas con el fin de incrementar la calidad y productividad de su trabajo.

Para cumplir con esta finalidad la capacitación debe partir de un diagnóstico sistemático de las necesidades de capacitación de los trabajadores.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite identificar la falta de conocimientos, habilidades manuales o actitudes que provocan deficiencias en el desempeño del personal, así como las acciones de capacitación que se deben desarrollar para cubrir dichas carencias.”

**(Rodríguez A. , 2009)** “La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.”

## **Mejoramiento continuo**

Para **(Moreno, 2011)** “La expresión Kaizen viene de las palabras japonesas “kai” y “zen” (en la imagen) que en conjunto significan la acción del cambio y el mejoramiento continuo, gradual y ordenado. Adoptar el kaizen es asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los sistemas productivos. Se trata de un reto continuo para mejorar los estándares, y la frase: un largo camino comienza con un pequeño paso, grafica el sentido del kaizen: todo proceso de cambio debe comenzar con una decisión y debe ser progresivo en el tiempo, sin marcha atrás. Este método se utiliza también en sicología para la obtención de metas. Por ejemplo una persona que desee bajar de peso, debe comenzar con una dieta continua y progresiva en el tiempo. Lo mismo para quien desee correr la maratón.

El primer día serán sólo un par de kilómetros, pero el esfuerzo creciente y continuo de cada día permitirá al deportista alcanzar el nivel deseado.

El Kaizen le da al tiempo el valor que tiene dado que lo considera un recurso estratégico. El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen. El tiempo es el único activo irrecuperable que es común a todas las empresas independientemente de su tamaño. Es el recurso más crítico y valioso de cualquier empresa. Cuando se utiliza, se gasta, y nunca más volverá a estar disponible. Muchos otros activos son recuperables y pueden utilizarse en algún propósito alternativo si su primer uso no resulta satisfactorio; pero con el tiempo no se puede hacer lo mismo. A pesar de que este recurso es extremadamente crítico y valioso, es uno de los activos que en la mayoría de las empresas se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el balance o en los estados de resultados, dado que no es tangible y porque parece ser gratis. Pero el tiempo es un activo administrable y de esto toma nota el Kaizen.”

“Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la

organización.”

### **Desarrollo Personal**

(**Yturralde, 2012**) Los líderes organizacionales deben ser líderes de los cambios culturales, pero esto requiere de líderes maduros, independientemente de su edad con una madurez responsable, que ayude a facilitar el proceso de cambio entre las dos o más culturas, en una nueva cultura. Se requerirá adaptar un Modelo de Innovación Cultural que permita identificar lo rescatable dentro de las proyecciones y aspiraciones mediante pasos que apunten a la innovación cultural, que deberá ser soportado por la etapa del mantenimiento de la cultura renovada.

El proceso de adaptación es más sencillo cuando las culturas involucradas son más o menos similares con valores similares y esto se puede lograr, desde el proceso de selección del talento humano. Por ejemplo, en la cultura japonesa de los negocios, se considera al trabajo como un destino compartido. Todos los colaboradores de la organización comparten el mismo destino: éxitos o fracasos. Forjar el éxito de la empresa, será entonces forjar el éxito de cada colaborador.

### **Motivación Corporativa**

(**Hernandez, 2006**) “El aprendizaje organizacional es el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema, para transformar de forma continua la organización, con el propósito de satisfacer cada vez más a sus clientes internos y externos por lo que es la mejor herramienta de la gestión del conocimiento. (Dixon, en García y Palacios, 2002) Las empresas competitivas se mantienen en busca de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno. El aprendizaje organizacional, por lo tanto, permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos, lo que provoca el aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada lo que también genera cohesión e identidad con la empresa y su cultura organizacional”



## **Creación sentido de pertenencia**

(**Porras, 2010**) “Crear identidad es una de las claves para hacer perdurar una empresa. Por ello, todas las compañías deben esforzarse por contar con la máxima claridad en sus principios, visión y misión.

Establecer una identidad permite darle un enfoque a la organización, entender mejor cuáles son las metas que se pretenden alcanzar y entregar a la sociedad una carta de presentación.

En este sentido, todos los aspectos de la comunicación son fundamentales para crear la imagen de la empresa que percibirán las personas. Cada elemento juega un papel básico en esta construcción del perfil empresarial.

¿Qué es?

La creación de la identidad permite construir la idea o concepto que el público tiene de una empresa.

En este proceso, se realizan las gestiones que permitan distinguir a la compañía del resto y, al mismo tiempo, darle una filosofía propia y/o mirada social.

Así, es posible orientar al negocio y lograr el reconocimiento de los consumidores.

El sentido de pertenencia

La identidad de una empresa va enlazada a uno de los mayores desafíos de una corporación: lograr que los empleados tengan sentido de pertenencia.

Pero, ¿a qué se refiere? Se trata de que los trabajadores sientan que forman parte de un “nosotros”. Es decir, conseguir que se sientan involucrados en todo lo que concierne su trabajo y no sentirse como un factor separado de su compañía.

En esta línea, es vital potenciar la pertenencia de los trabajadores de tal forma que ellos sientan también como propia la identidad de su firma.

Por ejemplo, una empresa que constantemente entrega capacitaciones y cursos a sus empleados devela una identidad de compromiso con sus trabajadores, lo que se traduce en admiración o respeto por parte de los trabajadores.

Y concluye señalando que gracias a principios firmes y valores claros se puede llegar más lejos, lo que entrega a la compañía la posibilidad de posicionarse como una marca creíble.”

### **Capacitación en relaciones humanas, trabajo cooperativo y liderazgo.**

#### **Equipos Cooperativos de Trabajo**

Según, **(Stephen, 2004)** “Comportamiento Organizacional”, determina: “Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones”

Según, **(Gonzales, 2005)** “La importancia de trabajo en equipo como factor de éxito”. “Es una unidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común a través del esfuerzo humano; y, para trabajar en equipo necesitamos: Objetivos claramente definidos, Comunicación efectiva y Cohesión grupal”.

Los grupos cooperativos, se organizan y trabajan en el micro entorno pedagógico, con efectos positivos en su aplicación en la enseñanza del pensamiento. Se fundamentan en el intercambio activo de un conjunto de cerebros que generan permanentemente ideas para ratificar, complementar, aclarar, profundizar, ampliar, contraponer y transformar diferentes aspectos respecto a un tema de estudio, potenciando así, un pensamiento dinamizado por múltiples y cruzadas relaciones y combinaciones, que desarrollan en los actores del proceso educativo, un pensamiento divergente y creativo que juegan un papel protagónico en el aprendizaje y se impulsan en forma extraordinaria desde el trabajo cooperativo. (pág.258)

Para, (MENECEs, 2005) “Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que ésto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.

- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.

- "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).

- "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

Los jefes modernos están prefiriendo liderar en base a una mezcla entre el tipo consultivo y participativo. En otras palabras, ellos deciden, pero involucrando en el proceso a sus colaboradores haciendo uso de variadas técnicas como: lluvia de ideas, benchmarking, entre otras, que ya analizamos anteriormente.”

## **El Liderazgo Moderno**

Para, (MENECEs, 2005) “Desde luego, el líder moderno toma en cuenta distintos aspectos que es imposible dejar fuera a la hora de querer el éxito en una empresa:

- La existencia de clientes externos
- La existencia de clientes internos
- La motivación para ambos tipos de clientes
- Las necesidades de ambos clientes
- Calidad total o reingeniería

## **Características de un buen líder**

- Su lema es el trabajo en equipo
- Guía a sus empleados
- Consigue que se le obedezca en forma voluntaria
- Da el ejemplo
- Sabe respetar
- Es un buen educador
- Demuestra lo que sabe hacer
- Crea un ambiente grato
- Toda empresa tiene metas que cumplir, pero ésto es una cadena que parte del bienestar de sus empleados, es decir, si ellos están bien, el proceso llegará a buen fin.
- Lo único importante en una empresa, es alcanzar los fines planeados
- Se comunica
- Se adapta a los cambios

Un buen líder sabe entonces, que el resultado de su trabajo va influir en sus subordinados y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos en su conjunto va a depender el logro de los objetivos generales.

La comunicación existente en una empresa es de suma importancia, pues no sólo tiene implícito el saber hablar sino también escuchar. En consecuencia, si el líder escucha de alguna u otra forma lo que necesitan los clientes externos sabrá exactamente cuáles son las metas a alcanzar y en lo relativo a los clientes internos, sabrá igual cómo satisfacer sus requerimientos. El escuchar en definitiva conlleva al feedback antes estudiado, aunque en este caso puntual, a una retroalimentación de información.”

### **Estrategias Organizativas**

Según, (Solosan, 2011) Se define como la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente. La estrategia ayuda a la empresa a asignar recursos, a sacar provecho de sus potencialidades.

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Esta estrategia puede arraigar en todo tipo de lugares, prácticamente en cualquier lugar en que las personas tengan capacidad de aprendizaje y dispongan de los recursos que apoyen esa capacidad. Se hacen organizativas cuando se hacen colectivas, esto es, cuando los patrones proliferan e impregnan el comportamiento de la organización en general: el proceso de proliferación puede ser consciente pero no tiene porqué serlo; también puede ser dirigido pero no tiene porqué.

#### **6.7.3.4 OPERATIVA**

##### **6.7.3.4.1. Objetivos Estratégicos**

Una vez que se ha determinado cual es la estrategia a seguir por parte de la empresa se debe realizar un análisis de la empresa, que incluye un estudio de la situación actual de la relación con los clientes, la competencia, la situación empresarial y la relación con los proveedores.

Se trata de utilizar la tecnología para organizar, automatizar y sincronizar los procesos de negocio principalmente actividades de ventas, de comercialización, servicio al cliente y soporte técnico, sus objetivos principales son:

- Encontrar, atraer y ganar nuevos clientes.
- Retener a clientes actuales de la empresa.
- Atraer a antiguos clientes.
- Reducir costos de marketing y servicio al cliente.

Para llevar a cabo esto se debe llevar distintos procesos que se encuentran dentro del sistema como son: Área de trabajo, Ventas, Marketing y Servicio.

##### **1. Establecimiento de la estrategia**

Para determinar la estrategia que permitirá mejorar el desarrollo competitivo de la empresa en el mercado se tomará en cuenta los factores más importantes de las Matrices de evaluación de factores internos y externos

Para determinar la estrategia que permita desarrollar las falencias de las políticas laborales en la Empresa Grupo Editorial España se tomara en cuenta los factores más importantes de las matrices de evaluación

##### **Evaluación y Monitoreo de Talento Humano**

Para, (Lavanda, 2011) La evaluación busca cuantificar el impacto efectivo, positivo o negativo de un proyecto, sirve para verificar la coincidencia de las labores ejecutadas con lo programado, su objeto consiste en “explicar” al identificar los aspectos del proyecto que fallaron o no, si estuvieron a la altura de las expectativas. Analiza las causas que crearon ésta situación, también indaga sobre los aspectos exitosos, con el fin de poder reproducirlos en proyectos futuros, ya sean de reposición o de complementos.

El monitoreo se relaciona directamente con la gestión administrativa y consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación del proyecto, en las etapas de inversión y/u operación. Se realiza con el objeto de hacer un seguimiento del desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión y optimizar sus procesos, a través del aprendizaje que resulta de los éxitos y fracasos detectados al comparar lo realizado con lo programado, algún estándar (promedio u óptimo) y/u otros programas o proyectos.

El monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión, con el objeto de conocer sobre los insumos, actividades, procesos y productos, cuyos principales indicadores se relacionan con el tiempo, la cantidad, la calidad y el costo que tiene cada uno.

Aun cuando la evaluación ex-post y el monitoreo se realizan durante la operación, el segundo se preocupa del análisis de los distintos componentes de la gestión interna (terminando en los productos), mientras que la evaluación ex-post centra su atención en la relación entre los productos y el logro de objetivos. En el monitoreo, el centro del análisis está en la eficacia, la eficiencia y la focalización (lo interno a la gestión del proyecto), en la evaluación ex-post se incorporan los efectos y el impacto (lo externo, en la población objetivo).

Para un correcto monitoreo se deben seguir los siguientes pasos:

- 1.- diseñar el plan de monitoreo
- 2.- Implementar el plan de monitoreo
- 3.- Analizar los resultados
- 4.- Presentar informes

## **Indicadores de Gestión del Talento Humano**

Para, (Delobelle, 2012) “Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.”

### **Unidad de medida**

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

### **Desarrollo del indicador**

El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Los indicadores de gestión poseen:

Los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia Y Oportunidad
- Ventajas de los indicadores de gestión
- Estimular y promover el trabajo en equipo



Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización

General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario

Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

### **Satisfacción en rendimiento del personal**

Según: (Sembrena, 2009) “El desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y lo que no debe hacer. Entender la manera correcta de realizar un trabajo, indica una socialización apropiada, más aún la evaluación del comportamiento de un individuo incluye qué tan bien se adapta a la organización.

Una socialización adecuada es un factor significativo que influye en el desempeño real de un trabajador y en la impresión que causa en los otros. Contratar personal cuyos valores no concuerdan con los de la empresa llevará a que los empleados no se sientan motivados, ni comprometidos y en cambio estén insatisfechos con su trabajo y la organización.

No se hace extraño que los empleados que no se adaptan, tienen una tasa mucho mayor de rotación que los individuos que tienen una buena correspondencia con los valores organizacionales. A toda empresa le interesa la productividad elevada, para lograrlo deben de tratar bien al personal, alentar a los gerentes y empleados que si tienen una buena idea la pongan en práctica, diseñar actividades de trabajo entre equipos y alentar a los integrantes para que se relacionen con miembros de otras funciones y otros niveles de autoridad.”

Como se sabe la calidad y competitividad son imperativos de toda organización que pretenda sobrevivir y desarrollarse. Los autores: Siliceo, Casares y González (1999:144-145), "Productividad", es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento,

para lograr el mejor resultado, optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa.

La cultura motiva al personal hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa.

Para esto debe de existir un grado de apoyo de parte de los gerentes que deben practicar, defender, enseñar los valores, principios éticos del trabajo hacia los subordinados para que así los empleados creen un "espíritu productivo" a través de modelos educativos que generen y mantengan una cultura organizacional que forme actitudes de compromiso, creatividad, lealtad, responsabilidad y satisfacción de parte de los empleados hacia todos los miembros, con base en los valores de la organización.

Todo esto traducido en logros y resultados que beneficiaran a todos los que intervienen en el proceso productivo. Silíceo, Casares y González señalan seis dimensiones que permiten el logro de la auténtica y permanente productividad:

- Compromiso: conmigo mismo, con valores (personales, grupales, organizacionales y nacionales), con una misión, con el trabajo mismo, con una cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral.
- Conocimiento: requiere de una capacitación y desarrollo permanente, el entrenamiento y la educación continua superan la obsolescencia, motivan al personal, fortaleciendo su compromiso y lealtad; se refiere a la formación de un espíritu productivo.
- Resultado: se trata de objetivos productivos, productos y servicios de calidad, cultura de calidad, son sistemas y estrategias que están basadas en los resultados de toda la empresa.

- Manejo racional de los recursos: es el aprovechamiento y uso eficaz y responsable de los recursos físicos, equipos, instrumentos, etc.; implica su cuidado, respeto y mantenimiento, es decir, su uso racional y el cuidado del ecosistema.
- Contribución: es el deseo y la motivación de aportar, construir, ser responsables y trascender. Tener responsabilidad social y colaborar con el bien común, trabajando en equipo y buscando permanentemente la solidaridad y la capacitación humana.
- Retribución: Es el reconocimiento o compensación justa y equitativa, por la tarea y esfuerzo realizado, implicando la satisfacción, arraigo y mayor motivación en el trabajo.

Como mencionan los autores, si las empresas llegaran a cumplir estas seis dimensiones lograrán una auténtica y permanente productividad, minimizando los gastos y aumentando las ganancias.

Para lograrlo no sólo se deben aplicar estas seis dimensiones a la empresa, sino también a los empleados, capacitándolos tanto en sus labores diarias y en otras áreas, para superar la obsolescencia y mantener al personal motivado, creando un sentimiento de compromiso con los valores, metas personales que cada empleado desea cumplir y esencialmente desarrollar la lealtad en toda la organización.

### Ilustración No.12 Selección De Una Opción Estratégica

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>DOO1</b> -conocimiento en el sector económico O2-innovación O3-conocer las medidas que tomé la competencia O4-políticas laborales definidas O5-Apertura de nuevos mercados a nivel nacional O6-Acuerdos con instituciones públicas y privadas	A1-Deslealtad A2-Incremento del desempleo A3-cambios en el comportamiento el consumidor A4-Inestabilidad del país A5-La competencia A6-Incremento de salarios
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
F1-Experiencia en el mercado F2-Canales de distribución F3-Buenas relaciones con proveedores F4-Variada de productos F5-Capital propio F6-Satisfacción del cliente externo	F1-01. Estratificación del segmento de mercado valiéndose de la experiencia de la empresa. F2-05.Aprovechamiento de apertura nuevos mercados a través de los canales de distribución existentes. F3-06.Establecimiento de acuerdos con instituciones privadas y públicas aprovechando la variedad de proveedores. F4-02. Capacitación al personal para innovar los productos que oferta la empresa. F5.05.Invercion en nuevos mercados aprovechando el capital propio. F6.05. Abrir nuevos mercados considerando la satisfacción del cliente externo.	F1.A3.Capacitacion al personal tomando en cuenta la experiencia de la empresa en el mercado y conociendo el cambio de comportamiento del consumidor. F2.A5. Implementación de canales de comercialización para ser más competitivos en el mercado. F3. A1. Consolidación de relaciones comerciales con los proveedores ya que existe compromiso mutuo. F4. Incrementación del personal capacitado aprovechando la variedad de los productos. F5.a6. Dotación de presupuesto flexible en el aumento de salario ya que se dispone de capital propio sólido. F6. A4. Presencia en el mercado de la empresa con mayor solides dando confianza al mercado.
<b>DEBILIDADES</b>		<b>DA</b>
D1-no existe un hábito de cultura organizacional D2-Satisfacción del cliente interno D3-Estabilidad Laboral D4-Falta de comunicación D5-Falta de liderazgo D6-Falta de trabajo en equipo	D1-O2. Innovación continua en el manejo del talento humano creando una cultura organizacional. D2. O6 Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan un mejor nivel de satisfacción del cliente interno. D3- O4. Aplicación de las políticas laborales para que exista una estabilidad laboral. D4-O1. Implementación de canales de comunicación impulsadas por el conocimiento del sector económico. D5-O2. Innovación en métodos para manejo de equipos de trabajo que exista liderazgo. D6-O3. Implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios para competir en el mercado.	D1- A2. Disminuir el cambio de personal para ejercer una cultura organizacional. D2-A2. Creación de mejores niveles de satisfacción del personal para fidelización del mismo. D3. A5. Incursionar en el mercado con el personal disponible y capacitado. D4. A3. Implementación de mecanismo de fidelización de los clientes externos con una buena comunicación de los clientes internos D5-A6. Creación de incentivos a los clientes internos quienes cumplan con las metas y liderazgo en la empresa. D6- A1. Implementación de políticas corporativas en la empresa con los clientes internos.

Elaborado por: Ruth Villacres (2013)

## **Clima organizacional**

Para, (Gonzales A. , 2008) “Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso, con proveedores y clientes son, todos, elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional; esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Con base a lo anterior, clima organizacional es:

“La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de la misma”

## **Canales de comunicación**

Para: (Trelles, 2004) “Es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el canal más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, y las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Es necesario que en la organización existan canales de comunicación formales, para reducir los rumores y distorsiones de la información.”

## **Reuniones (Jesusfer, 2011)s de trabajo en grupo:**

“Una reunión, trate sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa, o bien sea específicamente convocada para comunicar algún tema en especial, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.”

Reuniones individuales:

“Los encuentros o reuniones formales, entre alguien de la dirección de la empresa con algún empleado, o de mandos intermedios con sus subordinados, propician cauces muy

eficaces de comunicación interna. Se puede decir que es en este terreno en el que se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la empresa.

### **Publicaciones internas:**

“Es la información derivada de la gestión de los líderes de la empresa, en la cual detallan anuncios que a la dirección desea transmitir, estas publicaciones son colocadas para poder ser leídas, en las mismas la dirección de la empresa coloca escritos, cuadros, gráficos, fotografías o similares en lugares de fácil visualización y lectura. Es un canal de comunicación unidireccional, de arriba hacia abajo.”

### **Tablón de anuncios:**

Según, (Jesusfer, 2011) “Un tablón de anuncios o conocido también como cartelera, sirve para colocar información que se quiera compartir con los demás miembros de la organización. Este canal debe tener un responsable de su actualización, y actualizado permanentemente con información clara, precisa y oportuna.”

### **Circulares:**

Para, (Zhang, 2011) “Es un documento escrito que se utiliza en una empresa para comunicarse internamente. El objetivo de este documento es el traspaso de información de manera breve. Se define como un comunicado rápido y formal, que trata de algún asunto urgente para tener en cuenta, en forma breve y resumida.”

### **Correo electrónico:**

Para, (Scheiner, 2011) “El correo electrónico, o e-mail, es hoy, sin lugar a dudas, la herramienta más utilizada en todas las organizaciones. Todos, en mayor o menor medida, lo utilizan. El e-mail se ha convertido ya no en una manera de comunicarnos, sino en “la” manera como nos comunicamos. Es que el e-mail es perfecto, casi sublime

para muchos. Ha logrado combinar lo mejor de los dos mundos: la comodidad del teléfono y la permanencia de una carta.”

### **Buzón de sugerencias:**

Según, (Zapata, 2012) “Toda sugerencia susceptible de mejorar el funcionamiento de la empresa, especialmente en los campos de la técnica, de la organización del trabajo, de las condiciones de trabajo y de la información.

### **Barreras:**

Para: (Trejo, 2006) “Son aspectos que provocan errores y dificultan la comunicación, estas barreras son también conocidas como ruidos y pueden ser psicológicas, físicas y semánticas.”

Para, (Adler, 2005)“La retroalimentación se da cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, es aquí cuando la retroalimentación ha tenido lugar, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo da cuenta a aquél. Al no haber retroalimentación, esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, no se comprendió y el receptor debe indagar la falta de retroalimentación.”

### **Objetivo**

Determinar sectores específicos de mercado direccionados a través de la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios del Grupo Editorial España.

### **Estrategia**

Estratificación del segmento de mercado valiéndose de la experiencia de la empresa para crecer en un 25% de la cartera.

## Actividades

Estudio y segmentación de mercado objetivo, considerando el historial de cartera de clientes.

Capacitación de grupos de trabajo multidisciplinarios para ingresar a segmentos de mercados.

Empoderamiento del mercado sectorizado en un 10% de lo planificado.

## Objetivo

Establecer canales de distribución de acuerdo a la necesidad de nuevos mercados a alcanzar

## Estrategia

Aprovechamiento de apertura nuevos mercados en un 25% a través de los canales de distribución existentes.

## Actividades

Talleres de trabajo, en los que las empresas van asumiendo desde su propia experiencia las capacidades necesarias para ser autosuficientes comercialmente.

Rastreo de la competencia.

## Objetivo

Plantear alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.

## Estrategia



Establecimiento de acuerdos con instituciones privadas y públicas en un 30% aprovechando la variedad de proveedores.

Monitorear la satisfacción del cliente.

#### Actividades

Conocimiento del mercado empresarial de la provincia del Tungurahua.

Realización de campañas publicitarias en las empresas a través de autorizaciones de sus representantes legales.

Oferta de material bibliográfico de diferente género y autores para el crecimiento personal.

Charlas de motivación y formación de equipos de trabajo por parte de Editorial España.

Planteamiento de un Plan anual de seguimiento de la satisfacción de los clientes.

#### Objetivo

Capacitar de al talento humano de la empresa estableciendo las necesidades del cliente.

#### Estrategia

Capacitación al personal para innovar los productos que oferta la empresa.

#### Actividades

Diagnóstico de la empresa en talento humano

Identificación de los cuellos de botella de la empresa en lo que se refiere a talento humano.

Formación de equipos cooperativos de trabajo de acuerdo a los clientes

Seguimiento y monitoreo del desempeño del talento humano.

## Objetivo

Conocer las necesidades del cliente, para invertir en su satisfacción.

## Estrategia

Inversión en nuevos mercados aprovechando el capital propio.

## Actividades

Segmentando el mercado

Venta puerta a puerta

Establecer un plan de control

Cumplir con la venta a tiempo.

## Objetivo

Establecer un vínculo de comunicación entre el personal y el consumidor.

## Estrategia

Capacitación al personal tomando en cuenta la experiencia de la empresa en el mercado y conociendo el cambio de comportamiento del consumidor.

## Actividades

Encontrar los cuellos de botella en los que se refiere al talento humano

Diagnóstico de competencia laboral y definición de políticas

Desarrollo de un plan de capacitación que satisfaga al cliente

## Objetivo

Fortalecer las relaciones con proveedores y la empresa.

Estrategia

Consolidación de relaciones comerciales con los proveedores ya que existe compromiso mutuo.

Actividades

Alianzas estratégicas con la competencia o empresa a fines.

Reuniones periódicas para planificar en conjunto el empoderamiento del mercado

Ofertas valores agregados en los productos de la empresa que sea atractivo a los clientes.

Convenios de cooperación interinstitucional que sean atractivos para aplicar la política ganar – ganar.

Objetivo

Reclutar personal y a la vez capacitar, para adaptarlo a la empresa.

Estrategia

Incrementación del personal capacitado aprovechando la variedad de los productos.

Actividades

Desarrollo de un manual y políticas de reclutamiento de personal

Establecimiento de un departamento de manejo y reclutamiento del personal

Monitoreo y supervisión permanente al talento humano para verificar el cumplimiento de las políticas empresariales.

Objetivo

Bienestar de los empleados de la empresa,  
Estrategia

Dotación de presupuesto flexible en el aumento de salario ya que se dispone de capital propio sólido.

Actividades

Desarrollo de incentivos por metas alcanzables en las ventas.

Planteamiento de crecimiento personal, laboral y remunerativo de acuerdo al desempeño del talento humano.

Objetivo

Capacitar al talento humano para crear una cultura organizacional de manera continua.

Estrategia

Innovación continua en el manejo del talento humano creando una cultura organizacional.

Actividades

Taller de capacitación de acuerdo a las funciones que desarrolla cada individuo.

Trabajo en equipo para alcanzar metas en común

Proponer la profesionalización en el recurso humano como medio para mejorar su situación personal y familiar.

Objetivo

Afianzar lazos entre la empresa Grupo Editorial España y las empresas públicas y privadas para dar una mejor imagen.

### Estrategia

Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan un mejor nivel de satisfacción del cliente interno

### Actividades

Charlas de motivación ofertando los productos y beneficios de la empresa

Dar a conocer su producto y su imagen corporativa a través de ofertas y valores agregados a los productos.

Dotación de una necesidad emitida de los consumidores por los productos de la empresa.

### Objetivo

Adaptar las políticas laborales en el personal para que forme parte de ellos.

### Estrategia

Aplicación de las políticas laborales para que exista una estabilidad laboral.

### Actividades

Trabajo en equipo acorde a una organización horizontal.

Creación un sentido de pertenencia hacia la empresa

Dotación de estabilidad laboral y elementos tecnológicos y del medio para un buen desarrollo de laborales.

### Objetivo

Crear canales de comunicación interna adecuados

### Estrategia

Implementación de canales de comunicación impulsadas por el conocimiento del sector económico

## Actividades

Capacitación en relaciones humanas, trabajo cooperativo y liderazgo.

Dotación de manuales y organigramas de funciones para el desarrollo de actividades definidas por parte del talento humano.

Talleres de motivación al trabajo en equipo y el empoderamiento del mercado a través de la empresa.

## Objetivo

Manejar un equipo de trabajo multifuncional y disciplinario de acuerdo al mercado.

## Estrategia

Innovación de métodos de manejo de equipos de trabajo para que exista liderazgo.

## Actividades

Aplicación de manejo de personal de acuerdo a metodologías modernas con un departamento de talento humano.

Formación de equipos de trabajo a través de los medios tecnológicos formando redes de trabajo que optimicen el desarrollo y el tiempo del talento humano.

## Objetivo

Crear grupos de trabajo para superar a la competencia.

## Estrategia

Implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios para competir en el mercado.

#### Actividades

Visitar a los clientes con variedad de productos

Seguimiento continuo a través de responsabilidades de los equipos de trabajo.

Implementación de la autodisciplina personal al alcanzar las metas de la empresa.

#### Objetivo

Establecer un grupo de trabajo dinámico brindando estabilidad laboral.

#### Estrategia

Disminución de cambio de personal para ejercer una cultura organizacional

#### Actividades

Establecimiento de grupos de trabajo a mediano y largo plazo

Rotación de personal en escalas y medida que el mercado y la necesidad de la empresa lo requiera.

Motivación al personal a través de charlas, ascensos y premios por metas alcanzadas.

#### Objetivo

Lograr fidelizar al personal interno

#### Estrategia

Creación de mejores niveles de satisfacción del personal para fidelización del mismo.

#### Actividades

Dotación de servicios de calidad que satisfaga al cliente interno.

Entrenamiento al personal para motivar el rol que cumple en la empresa.

Creación de un modelo de administración del personal que en primer lugar se practique el buen vivir.

#### Objetivo

Trabajar con el personal capacitado y que este disponible.

#### Estrategia

Incursionar en el mercado con el personal disponible y capacitado.

#### Actividades

Segmentación del mercado ubicando al personal de acuerdo a la personalidad establecida en el recurso humano.

Talleres de incursión a mercados diversos donde se practique la programación neurolingüística.

Dotación de nuevos e innovadores planes de productos que permita al personal alcanzar las metas planteadas.

#### Objetivo

Vincular los canales de comunicación adecuados para una mejor fidelización entre clientes.

#### Estrategia

Implementación de mecanismo de fidelización de los clientes externos con una buena comunicación de los clientes internos



## Actividades

Capacitación en ventas al personal, indicando las bondades y definiciones de cada uno de los productos de la empresa.

Formación de talleres de trabajo en donde el personal pueda manifestar las necesidades del mercado.

Fomentación de resolución de conflictos por parte del personal.

Creación de una imagen corporativa a través de una página web donde los clientes puedan satisfacer las inquietudes de los clientes externos.

## Objetivo

Bienestar del personal interno de la empresa.

## Estrategia

Creación de incentivos a los clientes internos quienes cumplan con las metas y liderazgo en la empresa.

## Actividades

Recordar su cumpleaños

Paseo anual de la empresa

Placa al mejor trabajador

Programas por días festivos

## Objetivo

Incrementar políticas corporativas teniendo en cuenta la participación del personal interno de la empresa.

## Estrategia

Implementación de políticas corporativas en la empresa con los clientes internos.

### Actividades

Talleres de capacitación

Trabajo en equipo

Reuniones de trabajo en donde sean participe en la toma de decisiones institucionales.

### **Actividades**

Una vez analizada las dudas, quejas y sugerencias, la persona asignada para esta actividad deberá entregar un reporte que entregará a gerencia, para desarrollar una solución. Una vez elaborada la resolución se delegara un responsable, así como autoridad para atenderla.

### **Objetivo Estratégico**

Preparar al personal para poder incursionar en nuevos mercados

Reuniones con los proveedores no esperar que vengan a visitarnos sino la empresa conocer de dónde viene la mercadería.

Dialogar con los clientes siempre estar ofreciéndoles mercadería o visitándoles para saber sus necesidades.

Ponerse de acuerdo siempre el día que va a llegar la mercadería para que no haya problemas el momento de repartirla.

Desarrollar los procesos internos de gestión, definiendo los medios tecnológicos para generar la actualización.

Proporcionar la capacitación necesaria que ayude al desempeño, incrementando el rendimiento del personal y la calidad del servicio.

## **ESTRATEGIAS**

- Satisfacción del cliente externo para abrir nuevos mercados
- Buenas Relaciones con los proveedores estar un paso delante de la competencia

- La competencia permitirá conocer las necesidades de los clientes
  - Cambios en el comportamiento del consumidor-canales de distribución
  - satisfacer al cliente interno aprovechando las innovaciones tecnológicas
  - capacitar en políticas laborales estratégicas para combatir la deserción del personal y mejorar su rendimiento
- 
- Seguimiento al plan de capacitación para medir el nivel de crecimiento de los clientes
  - Conocimiento de nuevos mercados para desarrollar hábitos de venta en los asesores comerciales.
  - Mejoramiento de la atención al personal comparándose con la competencia.
  - Evaluar continuamente al personal para tomar decisiones
  - Revisar la cartera de clientes y verificar el 20% de clientes nuevos.
  - Dar seguimiento a cada cliente para conocer sus inquietudes, necesidades mediante un horario de atención donde puedan expresar sus sugerencias, inquietudes y las necesidades que ellos tengan, creando un buzón de sugerencias, llamadas telefónicas.
  - Fijar el tiempo de demora o tiempo de despacho, que se demorarán en llegar los productos hasta donde los clientes, para tener un horario de pedidos casi exacto y práctico.
  - Informar a su superior las necesidades detectadas para que dichos resultados sean de una u otra forma puestos en práctica o se analice la factibilidad de aplicarlos al proceso productivo con motivo de satisfacer la demanda de los clientes.
- 
- Identificar, promover y formalizar los liderazgos, establecer mecanismos de participación específica para cada uno de ellos, asegurar que cuenten con la información, formación y capacitación necesarias para participar en el diagnóstico y desarrollo de acciones de la empresa Grupo Editorial España.

## 6.7.4 PLAN DE ACCION

### Taller No 1

#### Política de desarrollo y Entrenamiento

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia

#### Ilustración No 13 Desarrollo y Entrenamiento

Objetivos	Contenidos	Actividades	Metodología	Recursos	Responsables	Tiempo
<p>-Entrenar al personal en las labores para las que fueron contratados.</p> <p>-Impulsar a que tengan iniciativa creativa y sean capaces de resolver los problemas a tiempo.</p>	<p>-Coordinación de trabajo en equipo</p> <p>•Habilidades múltiples. Concentración de tareas diferente naturaleza</p> <p>•Manejo de Comunicación talleres</p> <p>•Manejo de Conflictos</p>	<p>-Capacitación liderar grupos en un entorno de cooperación, comunicación y confianza entre los miembros.</p> <p>•Relación hombre tecnología</p> <p>.incentivo colectivo</p> <p>•saber escuchar Preguntar para transmitir ideas con eficacia.</p> <p>Desarrollo de dinámicas grupales para mejorar el trabajo en equipo.</p>	<p>Participación en grupos de trabajo.</p> <p>Seguimiento por parte del instructor</p> <p>.alta integración</p> <p>Motivación</p> <p>Comunicación Digital</p> <p>-Diagnostico -tratamiento -solución</p>	<p>Hojas Marcadores Cuestionarios Esferográficos Proyector de imagen. Computadora portátil Amplificador.</p> <p>Videos motivacionales Diapositivas del tema. Internet.</p>	<p>Investigador con la ayuda del Gerente y los capacitadores</p>	<p>permanente</p>

Elaborado por: Ruth Villacres (2013)

## Taller No 2

### Política de ética de trabajo, reglas de conducta, y disciplina

En el desarrollo de las actividades propias de su misión, y en las empresas se ocupa en dar apoyo integral a los trabajadores y sus familias, haciendo prevalecer la verdad, justicia y prudencia en su gestión.

#### 1. declaración general sobre el sistema de disciplina y sus propósitos

#### 2.-factores que estimulan la acción disciplinaria

-Es conveniente que los trabajadores tengan la oportunidad de participar en el establecimiento y modificación de las normas, sanciones y procedimientos disciplinarios, pues las personas tienden acatar y respetar las directrices en cuyo establecimiento a tenido participación.

- Ofrecer reconocimientos a las personas cuando sea necesario. Acá se usa, entre otros, memorando de reconocimiento, permiso remunerado, bonificación si el cumplimiento de objetivos financieros lo permite, detalles sencillos en fechas especiales.

### Ilustración 14 Política De Ética En El Trabajo Reglas De Conducta Y Disciplina

Objetivos	Contenidos	Actividades	Metodología	Recursos	Responsables	Tiempo
-Fomentar la cultura organizacional a todo nivel	-Difusión y concientización de políticas y empatía.	- tener clara su visión y misión en la vida.	-Formación de dinámicas grupales de trabajo.	Hojas Marcadores Esferográficos Proyector Computadora	Investigador con la ayuda del Gerente y los capacitadores.	1 mes
-Monitorear las actividades de los empleados para que se cumplan eficientemente	•Disciplina en todo momento  -crear formatos que permitan recopilar información oportuna.	.Dentro y fuera del campo de juego.  Realizar la información recaudada mediante los formatos y dar soluciones.  •Inspección cliente interno	Implementación De formularios	Portátil Amplificador Micrófono Videos motivacionales sobre ética		Semana

Elaborado por: Ruth Villacres (2013)

### Taller No 3

#### Política de reclamos y Procedimientos de Queja

Es atender y resolver oportunamente las quejas, reclamos, solicitudes y sugerencias Formuladas por los clientes internos e implementar un procedimiento que permita al personal presentar quejas y reclamos, solicitudes y sugerencias, garantizando la presentación a través de medios electrónicos o físicos.

#### Ilustración 15 Política de reclamos y Procedimientos de Queja

Objetivos	Contenidos	Actividades	Metodología	Recursos	Responsable	Tiempo
.Generación de herramientas que estimulen el crecimiento organizacional A través de la participación de todos los miembros Trabajadores Proactivos que sepan hacer frente a los problemas que surjan día a día.	-Grupos primarios -buzón electrónico  -Buzón de recepción que este ubicado en las instalaciones de la empresa  -Sección para recaudación de información  -sección para sugerencias	-permiten expresar la inconformidades Ante el supervisor  -presentación de quejas en forma anónima  participar en la generación de sugerencias y en el cambio activo de la empresa	Involucrar al personal en todas las actividades de generación de ideas Y puedan expresar abiertamente sus inquietudes A través de su supervisor inmediato  Buen manejo de las redes sociales.	Medios electrónicos Físicos	Investigador con la ayuda del Gerente y los capacitadores	permanente

Elaborado por: Ruth Villacres (2013)

- Generar estrategias continuas de hábitos laborales que permitan alcanzar los objetivos.

### Ilustración No 16. Cuadro de Actividades

Objetivos	Metas	Actividades	Indicadores	Recursos	Responsables	Tiempo	Presupuesto
-Entrenar al personal en las labores para las que fueron contratados	El 100% del personal capacitado en las actividades a cumplir	-Capacitación liderar grupos en un entorno de cooperación, comunicación y confianza entre los miembros.	Evaluación continua del rol del empleado aplicando test	Hojas Marcadores Cuestionarios Esferográficos	Jefe de talento humano	Permanente	\$2000,00
Establecer canales de distribución de acuerdo a la necesidad de nuevos mercados a alcanzar	Replantear en un 50% los canales de distribución para captar nuevos mercados	Estudio de nuevos canales de distribución para ganar nuevos mercados	Hojas de control de ruta	Computadora impresora	Departamento de marketing.	Primer trimestre de cada año	\$1500,00
Plantear alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	Alcanzar un 50% de integración entre la empresa GEE y las empresas, publicas y privadas	Conocimiento del mercado empresarial de la provincia del Tungurahua. Realización de campañas publicitarias en las empresas a través de autorizaciones de sus representantes legales. Oferta de material bibliográfico de diferente género y autores para el crecimiento personal. Charlas de motivación y formación de equipos de trabajo por parte de Editorial España. Planteamiento de un Plan anual de seguimiento de la satisfacción de los clientes.	Cinco convenios por cada año.	Proyector de imagen. Computadora portátil Amplificador. Videos motivacional-les Diapositivas del tema. Internet.	Gerencia.	Permanente	\$500
Capacitar al talento humano de la empresa estableciendo las necesidades del cliente.	Alcanzar un 40% en cubrir las necesidades del cliente.	Diagnóstico de la empresa en talento humano Identificación de los cuellos de botella de la empresa en lo que se refiere a talento humano. Formación de equipos cooperativos de trabajo de acuerdo a los clientes Seguimiento y monitoreo del desempeño del talento humano.	Aplicar test de satisfacción al clientes	Computadora impresora.	Departamento de servicio al cliente	Continuó	\$3000,00

Conocer las necesidades del cliente, para invertir en su satisfacción.	La empresa establece en un 80% las necesidades del mercado.	Segmentando el mercado Venta puerta a puerta Establecer un plan de control Cumplir con la venta a tiempo.	Llamadas telefónicas, Página web Buzón de sugerencias	Internet Email	Departamento s de ventas y talento humano	Continuo	\$1500,00
Analizar el mercado objetivo	En un 100% analizado el mercado objetivo de la empresa.	Estratificación mercado considerando la cartera de clientes disponibles. Comparación de instrucción al mercado con la experiencia y la competencia Agresivo plan de instrucción a nuevos mercados	Aplicación de test para medir la participación en el mercado de la empresa	Recurso humano Papelería	Dpto. Recursos Humanos.	Continuo	\$2000,00
Establecer un vínculo de comunicación entre el personal y el consumidor.	En un 80% incrementar la comunicación que sea clara, precisa y oportuna.	Encontrar los cuellos de botella en los que se refiere al talento humano Diagnóstico de competencia laboral y definición de políticas Desarrollo de un plan de capacitación que satisfaga al cliente	Registro de visitas al consumidor y tiempos.	personal	Gerencia y Departamento de talento humano	Continuo	\$500,00
Afianzar lazos entre la empresa Grupo Editorial España y las empresas públicas y privadas para dar una mejor imagen.	En un 100% permitir expresar las inquietudes entre los clientes y la empresa	Charlas de motivación ofertando los productos y beneficios de la empresa Dar a conocer su producto y su imagen corporativa a través de ofertas y valores agregados a los productos. Dotación de una necesidad emitida de los consumidores por los productos de la empresa.	Disponer de un buzón de sugerencia	Internet Teléfono	Gerente	Continuo	\$500,00
Adaptar las políticas laborales en el personal para que forme parte de ellos.	En un 100% las políticas deberán ser conocidas por el personal.	Trabajo en equipo acorde a una organización horizontal. Creación un sentido de pertenencia hacia la empresa Dotación de estabilidad laboral y elementos tecnológicos y del medio para un buen desarrollo de las políticas laborales.	Participando en las decisiones que tome la empresa.	Medios tecnológicos y escritos	Departamento de Talento Humano	Permanente	\$500,00



<p>Crear canales de comunicación interna adecuados</p>	<p>En un 80%, que permita utilizar la tecnología para beneficio mutuo y sea funcional.</p>	<p>Capacitación en relaciones humanas, trabajo cooperativo y liderazgo. Dotación de manuales y organigramas de funciones para el desarrollo de actividades definidas por parte del talento humano. Talleres de motivación al trabajo en equipo y el empoderamiento del mercado a través de la empresa.</p>	<p>Verificar el cumplimiento de disposiciones y sugerencia internas</p>	<p>Proyector de imagen Computadora cd. motivacionales</p>	<p>Gerencia y Departamento de talento humano</p>	<p>Permanente</p>	<p>\$1000,00</p>
<p>Manejar un equipo de trabajo multifuncional y disciplinario de acuerdo al mercado.</p>	<p>En un 100% para que la empresa disponga personal creativo e innovador.</p>	<p>Aplicación de manejo de personal de acuerdo a metodologías modernas con un departamento de talento humano. Formación de equipos de trabajo a través de los medios tecnológicos Formando redes de trabajo que optimicen el desarrollo y el tiempo del talento humano.</p>	<p>Verificación de metas alcanzadas mensualmente</p>	<p>Humano Tecnológico</p>	<p>Gerencia Departamento de Ventas Departamento de contabilidad</p>	<p>Permanente</p>	<p>\$600,00</p>
<p>Crear grupos de trabajo para superar a la competencia.</p>	<p>Un 80% capaz de resolver problemas con el cliente Motivando al recurso humano a trabajar en el desempeño de sus labores, logrando así más eficiencia y efectividad.</p>	<p>Visitar a los clientes con variedad de productos Seguimiento continuo a través de responsabilidades de los equipos de trabajo. Implementación de la autodisciplina personal al alcanzar las metas de la empresa.</p>	<p>Verificación de metas y comparación con la competencia</p>	<p>Información estadística</p>	<p>Gerente</p>	<p>Permanente</p>	<p>\$500,00</p>
<p>Establecer un grupo de trabajo dinámico brindando estabilidad laboral.</p>	<p>En un 90% lograr el desarrollo personal con una actitud positiva en el trabajo y la empresa, bajo un ambiente de compañerismo y respeto.</p>	<p>Establecimiento de grupos de trabajo a mediano y largo plazo Rotación de personal en escalas y medida que el mercado y la necesidad de la empresa lo requiera. Motivación al personal a través de charlas, ascensos y premios por metas alcanzadas.</p>	<p>Verificación de metas.</p>	<p>Recurso humano Información contable</p>	<p>Gerencia</p>	<p>Permanente</p>	<p>\$500,00</p>

Lograr fidelizar al personal interno	<p>Crear un entorno vital y agradable a todo el personal brindando reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir parte importante de la institución,</p>	<p>Dotación de servicios de calidad que satisfaga al cliente interno. Entrenamiento al personal para motivar el rol que cumple en la empresa. Creación de un modelo de administración del personal que en primer lugar se practique el buen vivir.</p>	Verificación anual de la permanencia del personal en la empresa	Ficha de los trabajadores	Departamento de Talento Humano	Permanente	\$300,00
Trabajar con el personal capacitado y que este disponible.	<p>En un 100% del personal capacitado para brindando herramientas y técnicas para que cumplan sus objetivos.</p>	<p>Segmentación del mercado ubicando al personal de acuerdo a la personalidad establecida en el recurso humano. Talleres de incursión a mercados diversos donde se practique la programación neurolingüística. Dotación de nuevos e innovadores planes de productos que permita al personal alcanzar las metas planteadas.</p>	Dejar constancia de actividades realizadas	Proyector de imagen Computadora cd. motivación	Departamento de Talento Humano	Permanente	\$100,00
Vincular los canales de comunicación adecuados para una mejor fidelización entre clientes.	<p>Capacitar al personal para que desarrolle habilidades en ventas, y se comuniquen de forma, Clara, precisa y oportuna.</p>	<p>Capacitación en ventas al personal, indicando las bondades y definiciones de cada uno de los productos de la empresa. Formación de talleres de trabajo en donde el personal pueda manifestar las necesidades del mercado. Fomentación de resolución de conflictos por parte del personal. Creación de una imagen corporativa a través de una página web donde el personal de la empresa pueda expresar las inquietudes de los clientes externos.</p>	Video conferencias Ofertas	Pizarra Marcadores líquida tiza	Departamento de talento humano	Permanente	\$2000,00
Bienestar del personal interno de la empresa.	<p>Proporcionándole en un 100% incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.</p>	<p>Recordar su cumpleaños Paseo anual de la empresa Placa al mejor trabajador Programas por días festivos</p>	Facturas vendidas	Recurso Financiero y humanos	Departamento de Talento Humano	Permanente	\$1000,00

Incrementar políticas corporativas teniendo en cuenta la participación del personal interno de la empresa.	En un 90% lograr el desarrollo personal con una actitud positiva en el trabajo y la empresa, bajo un ambiente de compañerismo y respeto.	Talleres de capacitación Trabajo en equipo Reuniones de trabajo en donde sean participe en la toma de decisiones institucionales.	Análisis de ventas	Recurso humano	Departamento de ventas	Permanente	\$500,
--	--	---	--------------------	----------------	------------------------	------------	--------

## **6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA**

La ejecución de la capacitación estará bajo la supervisión del Gerente de la empresa, quien además será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

El personal administrativo, quienes estarán en constante contacto con el personal será el encargado de realizar las actividades en cuanto al plan se refiere, así como también de su evaluación para alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Dichas acciones encaminaran al personal dentro de un proceso dinámico y divertido, fomentara el conocimiento en ellos; asimismo aportara a mejorar el rendimiento del personal.

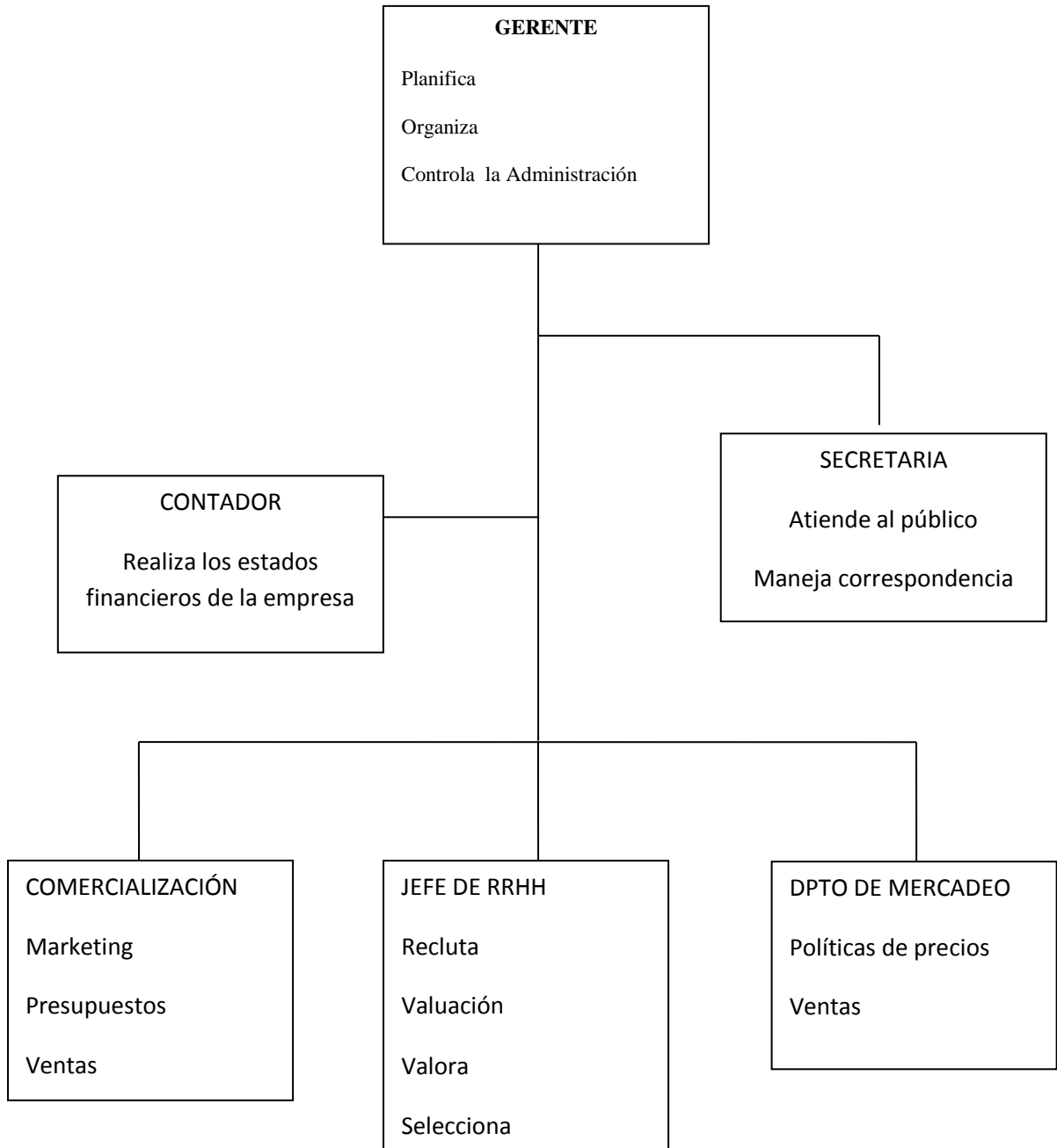
La evaluación permanente y una buena coordinación interdependencias para los casos que así lo requieran. El seguimiento de los resultados de los talleres que se realizará de forma mensual, por el titular de Recursos Humanos, en coordinación con la instancia responsable del seguimiento del plan. La vigilancia permanente y medición del desempeño, permitirá la mejora continua.

- Reuniones mensuales de seguimiento y evaluación interinstitucional.
- Reuniones de seguimiento, evaluación y coordinación
- Rendición de cuentas del trabajo en equipo realizado por zona con la presentación de los informes.

Elaboración del informe final de cumplimiento y resultados al personal especificando, acierto, desaciertos y recomendaciones.

### 6.8.1. Organigrama Funcional

**Ilustración No 17**



**Elaborado por: Ruth Villacrés  
(2013)**

## 6.9 EVALUACION DE LA PROPUESTA

La ejecución de la capacitación estará bajo la supervisión del Gerente de la empresa, quien además será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

El personal administrativo, quienes estarán en constante contacto con el personal será el encargado de realizar las actividades en cuanto al plan se refiere, así como también de su evaluación para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Dichas acciones encaminaran al personal dentro de un proceso dinámico y divertido, fomentara el conocimiento en ellos; asimismo aportara a mejorar el rendimiento del personal. El éxito del proceso dependerá del personal y de quien los supervise, ya que así se identificarán los puntos fuertes y débiles que se podrá cambiar y mejorar La vigilancia permanente y medición del desempeño, permitirá la mejora continua.

- Impulsar permanentemente al cambio y la innovación.
- Capacitar al personal con enfoque hacia el buen servicio.

La evaluación de la propuesta se efectuara a través de lineamientos internos, los mismos que se podrá establecer una solución a la problemática presentada y son:

**Evaluación ex – antes:** Este tipo de evaluación permitió escoger la problemática de la empresa y como afectaba las políticas laborales.

**Evaluación en proceso:** Una vez escogida la propuesta se conocerá los ajustes que se deben efectuar para mejorar el nivel de calidad del rendimiento del personal propuesto.

**Evaluación Final:** En este ciclo se podrá conocer los resultados luego de establecida la propuesta para así poder evaluar la gestión efectuada a través del plan de cultura organizacional.

## Matriz De Evaluación

Ilustración No 18

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>APLICACIÓN</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	El Gerente de la empresa “GEE”
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo marcha la propuesta, y si se tiene que hacer ajustes en la misma.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su evaluación
¿Quién evalúa?	El encargado de la evaluación el desarrollo del plan operativo es el Gerente General de la Empresa Grupo Editorial España
¿Cuándo evaluar?	A la culminación de la ejecución de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la empresa
¿Con que evaluar?	La encuesta, La entrevista y la observación

**Elaborado por: Ruth Villacrés  
(2013)**

## 6.10. Presupuesto

Después de haber determinado, establecido y analizado todas las estrategias necesarias se puede establecer el presupuesto necesario para aplicarlas mediante los valores que permitirá desarrollar todas estas estrategias, como se muestra a continuación.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RECURSO ECONOMICO</b>
Entrenar al personal en las labores para las que fueron contratados	Reclutar personal y a la vez capacitar, para adaptarlo a la empresa.	\$ 2.000
Establecer canales de distribución de acuerdo a la necesidad de nuevos mercados a alcanzar	Replantear en un 50% los canales de distribución para captar nuevos mercados	\$ 1.500
Plantear alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas	Establecer acuerdos con instituciones privadas y públicas en un 30% aprovechando la variedad de proveedores. Monitorear la satisfacción del cliente.	\$ 500
Capacitar al talento humano de la empresa estableciendo las necesidades del cliente.	Capacitación al personal tomando en cuenta la experiencia de la empresa en el mercado y conociendo el cambio de comportamiento del consumidor.	\$ 2.000
Conocer las necesidades del cliente, para invertir en su satisfacción.	Inversión en nuevos mercados aprovechando el capital propio.	\$ 1.500
Analizar el mercado objetivo	Estratificación del segmento de mercado valiéndose de la experiencia de la empresa para crecer en un 25% de la cartera.	\$ 500
Establecer un vínculo de comunicación entre el personal y el consumidor.	Innovación continua en el manejo del talento humano creando una cultura organizacional.	\$ 2.000
Afianzar lazos entre la empresa Grupo Editorial España y las empresas públicas y privadas para dar una mejor imagen.	Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan un mejor nivel de satisfacción del cliente interno	\$ 1.500
Adaptar las políticas laborales en el personal para que forme parte de ellos.	Aplicación de las políticas laborales para que exista una estabilidad laboral.	\$ 500



Crear canales de comunicación interna adecuados	Implementación de canales de comunicación impulsadas por el conocimiento del sector económico	\$ 2.000
Manejar un equipo de trabajo multifuncional y disciplinario de acuerdo al mercado.	Innovación de métodos de manejo de equipos de trabajo para que exista liderazgo.	\$ 1.500
Crear grupos de trabajo para superar a la competencia	Implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios para competir en el mercado.	\$ 500
Establecer un grupo de trabajo dinámico brindando estabilidad laboral.	Disminución de cambio de personal para ejercer una cultura organizacional	\$ 500
Lograr fidelizar al personal interno	Creación de mejores niveles de satisfacción del personal para fidelización del mismo.	\$ 300
Trabajar con el personal capacitado y que este disponible.	Incursionar en el mercado con el personal disponible y capacitado.	\$ 100
Vincular los canales de comunicación adecuados para una mejor fidelización entre clientes	Implementación de mecanismo de fidelización de los clientes externos con una buena comunicación de los clientes internos	\$ 2.000
Bienestar del personal interno de la empresa	Creación de incentivos a los clientes internos quienes cumplan con las metas y liderazgo en la empresa.	\$ 100
Incrementar políticas corporativas teniendo en cuenta la participación del personal interno de la empresa.	Implementación de políticas corporativas en la empresa con los clientes internos.	\$ 500
	<b>Total</b>	<b>\$19.500,00</b>

**Elaborado por: Ruth Villacrés  
(2013)**

## Cronograma

MESES Y SEMANAS ACTIVIDADES		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1	Proyecto de Investigación	█	█	█	█		
2	Investigación Bibliográfica		█	█	█	█	
3	Prueba instrumentos				█	█	
4	Recolección de información				█	█	
5	Procesamiento de datos					█	
6	Análisis e interpretación de información					█	
7	Redacción informe final						█
8	Revisión informe final						█
9	Sustentación						█

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS**

AMADOR, JOSÉ (2011) “*Dependiente de Comercio*”. Editorial Vértice. España.

ALLES, M. (2008.). “*Desarrollo del talento humano.*” 2ª. Edición. Edit. Granica Argentina

CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). “*Administración del Recurso Humano*”.9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México .Pág. 95-110

GALVAN, José (1963) “*Tratado de Administración General*”

GARCIA, S. (1994). “*Introducción A La Economía De La Empresa*”. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid

GUIL; Rocío, GUILLEN; carlós, “*Psicología del trabajo para relaciones laborales*” Editorial nomos S.A.Colombia, 2001, pág. 166.

JEFFREY K, Liker “*Organizar políticas*” (2007 pág. 13)

REINOSO, Víctor (1986) “*El proceso Administrativo*” Edición 4ta. Editorial pedagógica aplicación en las empresas Riobamba-Ecuador.

NARANJO, Galo, Herrera, Luis y Medina, Arnaldo. 2004. “*Tutoría de la Investigación Científica*”. Quito: Diemerino Editores, 2004. págs. 102-120. 9978-981-25-X.

WORLEY, CHRISTOPHER Y OTROS (2007) “*Desarrollo Organizacional y Cambio*”. 8ª Edición. Editorial Thomson editores S.A. México.

## **LINKOGRAFIA**

CRANINO, María (julio 27, 2007) "Gestión del RRHH"

<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid>

GARY, Dessler " ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". Ed. Prentice Hall.  
"Capacitación al personal"

<http://html.rincondelvago.com/capacitacion.html>

GIMÉNEZ BERTOMEU, Víctor Manuel.2005.

[http://www.kriptia.com/psicologia/psicologia\\_industrial/evaluacion\\_del\\_rendimiento\\_laboral/1#115747](http://www.kriptia.com/psicologia/psicologia_industrial/evaluacion_del_rendimiento_laboral/1#115747)

IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp)

Luis Ángel y Víctor "Políticas Empresariales"

<http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/> encinas en sábado 20 de diciembre de 2008

MARTINEZ, Larissa, (01-2004) "La Administración De RRHH" Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

NARANJO L, Galo .2010.Tutoría de la investigación científica. Quito: Págs. 35-125

<http://www.monografias.com/trabajos75/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#ixzz2JwX66VJz>

<http://www.culturacorporativa.com/>

PALAN, R (2009-09-28), "La comunicación en la empresa" Disponible en:

<http://www.sellutions-la.com/newsletters/capacitacion.pdf> por R. palan 15.47

RODRIGUEZ, Juan (05 / 2003) “Causas por la deserción del personal en las empresas”

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/58/credito.ht>

<http://www.culturacorporativa.com/>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/ElementosDeLaComunicacion>.

[http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion\\_organizacional/comunicacion\\_organizacional\\_2.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion_organizacional/comunicacion_organizacional_2.htm)

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/75.htm> Retroalimentación:

[http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion\\_organizacional/comunicacion\\_organizacional\\_2.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion_organizacional/comunicacion_organizacional_2.htm)

<http://google.over-blog.es/article-28524229.html>

<http://gestiondeltalentohumanohernan.blogspot.com/2008/07/concepto-de-administracin-de-recursos.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-capacitacion-de-personal.htm>

<http://html.rincondelvago.com/planeacion-de-una-empresa.html>

humano.<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>

<http://es.scribd.com/doc/49292850/MANUAL-DE-EVALUACION-DE-DESEMPENO>

<http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev26/aguirre.htm>

<http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/17s.htm>

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1 -ENCUESTA**



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSONAL INTERNO DE LA EMPRESA GRUPO EDITORIAL ESPAÑA DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

Objetivo de la Encuesta: Determinar de qué manera las políticas Laborales inciden en el rendimiento del personal

.

Indicaciones generales: La siguiente encuesta tiene el carácter de confidencial

**OBJETIVO:** Determinar cómo influyen la aplicación de políticas Laborales en la empresa

**INSTRUCTIVO:**

Por favor se ruega contestar con total serenidad, ya que usted es la persona más importante para el estudio del tema planteado.

- Procure ser lo más objetivo y veraz.
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone.
- Marque con una X la alternativa que usted elija.

## CUESTIONARIO

1.- ¿En qué tiempo no se ha revisado las políticas laborales de la empresa?

- a) cuatro años
- b) tres años
- c) Dos años
- d) Un año
- e) menos de un año

2.- ¿Desde su punto de vista cómo calificaría las políticas Laborales existentes en la empresa?

- a) Excelentes
- b) Muy bueno
- c) Buena
- d) Malo
- e) Regular

3.- ¿Considera usted que están claramente definidas las políticas laborales asignadas por la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo



**4.- ¿estaría usted de acuerdo en aportar con ideas para renovar Las políticas laborales de la empresa?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**5.- ¿Estaría dispuesto a cumplir Las políticas laborales ya revisadas?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**6.- ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?**

- a) siempre
- b) casi siempre
- c) ni siempre ni nunca
- d) Casi nunca
- e) nunca

**7.- ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada cargo?**

- a) Frecuentemente
- b) De vez en cuando
- c) Rara vez
- d) A veces
- e) nunca

**8.- ¿considera usted que su rendimiento depende de las políticas establecidas por la empresa?**

- a) totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) totalmente en desacuerdo

**9.- ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?**

- a) siempre
- b) Casi siempre
- c) Ni siempre ni nunca
- d) Casi nunca
- e) Nunca

**10.- ¿Tiene la confianza suficiente para dialogar con su jefe sobre asuntos de relacionados con la empresa?**

- a) siempre
- b) casi siempre
- c) Ni siempre ni nunca
- d) Casi nunca
- e) nunca

**Gracias por su colaboración**

ANEXO 2



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 1802661551001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** VILLACRES PAZMINO BYRON RAMIRO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001    **ESTADO:** ABIERTO    **MATRIZ**    **FEC. INICIO ACT.** 02/01/2008  
**NOMBRE COMERCIAL:** GRUPO EDITORIAL ESPAÑA

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

\* VENTA AL POR MENOR DE LIBROS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA    Cantón: AMBATO    Parroquia: HUACHI CHICO    Barrio: MANUELITA SAENZ  
Calle: RICARDO FLORES    Número: 869    Intersección: MARIA ADELAIDA GUZMAN    Referencia:  
JUNTO A LA SEDE SOCIAL    Teléfono Domicilio: 032414008

*Byron Ramiro Villacres Pazmino*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



*Maria Guzmán*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** ACGT110607    **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 4560 ENTRE MARTINEZ Y LALAMA    **Fecha y hora:** 15/01/2008 11:01:06

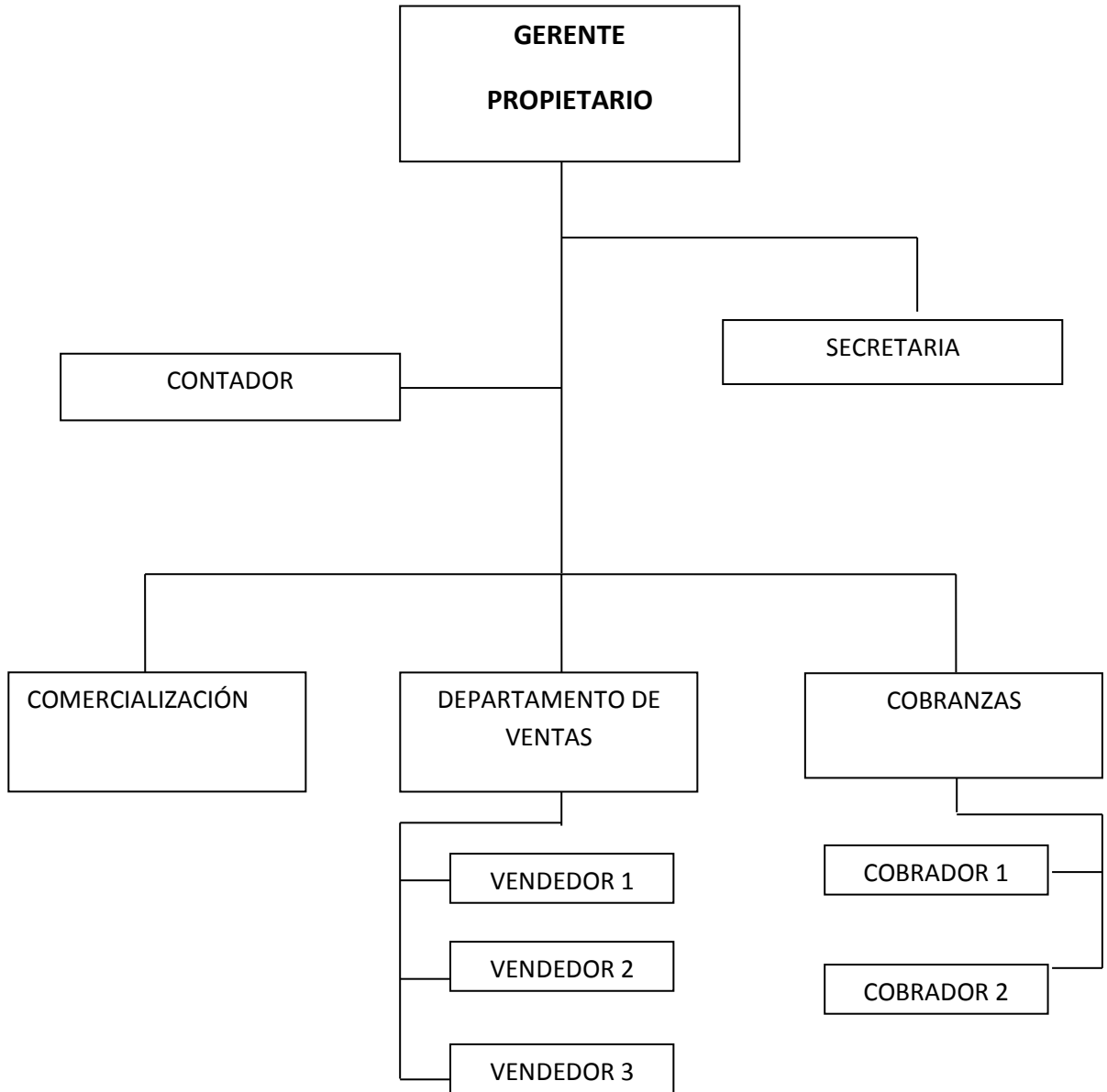
PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

IMPUESTO A LA RENTA ANTICIPA DE IVA	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA EN LA FUENTE
SEMANAL	SEMANAL	SEMANAL	SEMANAL	SEMANAL	SEMANAL	SEMANAL	SEMANAL	SEMANAL	SEMANAL
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO	FEBRERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE	OCTUBRE
NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE
DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE

Página 2 de 2

**ANEXOS 3**

**ORGANIGRAMA**



## ANEXOS 4

### Croquis de la empresa Grupo Editorial España de la ciudad de Ambato

**Grupo Editorial España**



**ANEXO 5**

**EMPRESA GRUPO EDITORIAL ESPAÑA**



**GERENTE**



**SECRETARIA**

