



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

Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniera de Empresas

**TEMA:** “El Desarrollo Organizacional y su incidencia en  
el rendimiento laboral del talento humano de la Compañía  
Almogas de la ciudad de Ambato”.

**AUTORA:** Evelyn Cristina Zamora Villacís

**TUTOR:** Dr. Ángel López

**AMBATO - ECUADOR**

**2011**

**Dr. Angel López**

**CERTIFICA:**

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

Ambato, julio del 2011

---

**Dr. Angel López**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Evelyn Cristina Zamora Villacís, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Srta. Evelyn Cristina Zamora Villacís

C.I. 1803929080

**AUTORA**

### **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL 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).....

f).....

Ambato, septiembre 2011

## **DEDICATORIA**

A mi madre, quien me enseñó a luchar para alcanzar mis objetivos, quien me brindo su amor y apoyo incondicional. A mi amada hija, quien con su inocencia me prestó el tiempo que le pertenecía, para concluir con este trabajo y por ser mi motivación e inspiración. A mi esposo por su amor y paciencia constante.

A mis amigas y compañeras de estudio Verónica, Elizabeth y Valvina, por todos los buenos y malos momentos que vivimos juntas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la fortaleza, la salud y la esperanza que me ha brindado para concluir con este trabajo.

A la Compañía “ALMOGAS”, por haberme proporcionado la información necesaria y hacer posible la realización de este trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas y sus Docentes, por todos los conocimientos impartidos; Al Director de Recursos Humanos, Dr. Carlos Fuentes, por la comprensión y las facilidades brindadas.

## INDICE GENERAL

| CONTENIDO   | PÁGINA |
|---|--------|
| Carátula.....   | i      |
| Aprobación del tutor.....                             | ii     |
| Declaración de autenticidad.....                      | iii    |
| Aprobación de los miembros del tribunal de grado..... | iv     |
| Dedicatoria.....                                      | v      |
| Agradecimiento .....                                  | vi     |
| Índice General.....                                   | vii    |
| Índice de Cuadros .....                               | x      |
| Índice de Tablas.....                                 | xi     |
| Índice de Gráficos.....                               | xii    |
| Resumen Ejecutivo .....                               | xiii   |
| Introducción.....                                     | 1      |
| CAPÍTULO I .....                                      | 3      |
| 1. PROBLEMA .....                                     | 3      |
| 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....                       | 3      |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                   | 3      |
| 1.2.1 Contextualización .....                         | 4      |
| 1.2.2 Análisis Crítico .....                          | 5      |
| 1.2.3 Prognosis .....                                 | 6      |
| 1.2.4 Delimitación .....                              | 7      |
| 1.2.5 Formulación del Problema.....                   | 7      |
| 1.2.6 Preguntas Directrices .....                     | 7      |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN .....                               | 8      |
| 1.4 OBJETIVOS .....                                   | 9      |
| 1.4.1 Objetivo General.....                           | 9      |
| 1.4.2 Objetivos Específicos .....                     | 9      |

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO II.....  | 10 |
| 2. MARCO TEÓRICO .....                                      | 10 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....                       | 10 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....                         | 11 |
| 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....                              | 12 |
| 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....                           | 15 |
| 2.5 HIPÓTESIS .....   | 39 |
| 2.6 VARIABLES.....  | 39 |
| CAPÍTULO III .....  | 40 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO .....                                 | 40 |
| 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....                        | 40 |
| 3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....                      | 41 |
| 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                             | 41 |
| 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....                               | 42 |
| 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....                   | 43 |
| 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....                         | 45 |
| 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....         | 46 |
| CAPÍTULO IV .....   | 47 |
| 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....                  | 47 |
| 4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS ..... | 47 |
| 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....                     | 59 |
| CAPÍTULO V.....   | 64 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                     | 64 |
| 5.1. Conclusiones.....                                      | 64 |
| 5.2. Recomendaciones .....                                  | 66 |
| CAPITULO VI .....   | 68 |
| 6. PROPUESTA .....  | 68 |
| 6.1 TEMA.....   | 68 |
| 6.1.1 Datos informativos .....                              | 68 |
| 6.2 Antecedentes de la propuesta.....                       | 69 |
| 6.3 JUSTIFICACIÓN.....                                      | 70 |



|  |     |
|--|-----|
| 6.4 OBJETIVOS .....                    | 71  |
| 6.4.1 Objetivo general .....           | 71  |
| 6.4.2. Objetivos específicos .....     | 71  |
| 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....     | 71  |
| 6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....       | 73  |
| 6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO ..... | 80  |
| 6.8 ADMINISTRACIÓN .....               | 102 |
| 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....   | 105 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                     | 106 |
| ANEXOS .....                           | 107 |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>CONTENIDO</b> | <b>PÁGINA</b> |
|------------------|---------------|
| Cuadro N° 1..... | 30            |
| Cuadro N° 2..... | 33            |
| Cuadro N° 3..... | 35            |
| Cuadro N° 4..... | 43            |
| Cuadro N° 5..... | 44            |
| Cuadro N° 6..... | 45            |

## ÍNCIDE DE TABLAS

| CONTENIDO        | PÁGINA |
|------------------|--------|
| Tabla N°.1.....  | 47     |
| Tabla N°.2.....  | 48     |
| Tabla N°.3.....  | 49     |
| Tabla N°.4.....  | 50     |
| Tabla N°.5.....  | 51     |
| Tabla N°.6.....  | 52     |
| Tabla N°.7.....  | 53     |
| Tabla N°.8.....  | 54     |
| Tabla N°.9.....  | 55     |
| Tabla N°.10..... | 56     |
| Tabla N°.11..... | 57     |
| Tabla N°.12..... | 58     |
| Tabla N°.13..... | 61     |
| Tabla N°.14..... | 62     |
| Tabla N°.15..... | 62     |
| Tabla N°.16..... | 104    |

## ÍNCIDE DE GRÁFICOS

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>PÁGINA</b> |
|--------------------|---------------|
| Gráfico N°.1.....  | 16            |
| Gráfico N°.2.....  | 17            |
| Gráfico N°.3.....  | 48            |
| Gráfico N°.4.....  | 49            |
| Gráfico N°.5.....  | 50            |
| Gráfico N°.6.....  | 51            |
| Gráfico N°.7.....  | 52            |
| Gráfico N°.8.....  | 53            |
| Gráfico N°.9.....  | 54            |
| Gráfico N°.10..... | 55            |
| Gráfico N°.11..... | 56            |
| Gráfico N°.12..... | 57            |
| Gráfico N°.13..... | 58            |
| Gráfico N°.14..... | 59            |
| Gráfico N°.15..... | 62            |
| Gráfico N°.16..... | 84            |
| Gráfico N°.17..... | 88            |
| Gráfico N°.18..... | 90            |
| Gráfico N°.19..... | 92            |
| Gráfico N°.20..... | 93            |
| Gráfico N°.21..... | 95            |

## **Resumen Ejecutivo**

“ALMOGAS” es una compañía de responsabilidad limitada, que inicia sus actividades el 19 de marzo de 1986 gerenciada por el Sr. Alcides Mosquera, mediante la resolución ADMO-86092 de la Superintendencia de Compañías. Inicia con la comercialización de varias líneas; G.L.P, textil, lubricantes, artículos domésticos. Actualmente cuenta solo con dos líneas de comercialización G.L.P y textil, debido a que son las líneas más rentables, bajo la dirección del Ing. Diego Mosquera, desde el año 2005.

“ALMOGAS” desde sus inicios hasta la actualidad ha sido una empresa familiar, siendo administrada y gerenciada por descendencia, lo cual ha incidido en la aplicación de procesos y sistemas técnicos, debido a que no se ha seguido un parámetro de continuidad, dando lugar a que no exista un adecuado desarrollo organizacional que le ayude a concentrar esfuerzos y generar un alto rendimiento laboral agrupando objetivos e iniciativas para guiar a la compañía.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis de la empresa, con el fin de diseñar un modelo de desarrollo organizacional que permitirá mejorar e impulsar la participación y comunicación de los individuos dentro de la organización.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación surge con el interés y la necesidad de corregir errores administrativos que ha venido presentando la compañía “ALMOGAS”, deseando colaborar en su mejoramiento y agilización en los procesos administrativos e incrementar el nivel de desempeño laboral.

Por tal motivo, la investigación está orientada a proponer un modelo de desarrollo organizacional, el mismo que pretende un cambio planeado sustentándose en la idea de una organización y un sistema social que ha de evolucionar dinámica y armónicamente, con el desarrollo de la organización, modificaciones culturales y estructurales, propiciando procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones, de comunicación, para ser más eficientes, eficaces y lograr la excelencia organizativa.

La investigación está estructurada por capítulos, los mismos que están compuestos de la siguiente manera: el Capítulo I, el cual es el estudio del problema, da a conocer su justificación, delimitación, y a su vez formula los objetivos propuestos.

El capítulo II, constituido por el marco teórico que servirá de ayuda para la elaboración en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

A través del capítulo III se detalla la metodología de la investigación, en donde se explica el tipo de investigación, población, muestra y la operacionalización de las variables con las que se trabajará para poder recolectar la mayor información posible y efectuar el plan a seguir.

En el capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos por las encuestas realizadas en la compañía “ALMOGAS”, para poder elaborar, determinar y escoger entre varias alternativas, las mejores, para dar soluciones a las distintas falencias presentadas.

El capítulo V comprende las conclusiones y recomendaciones, posteriores al análisis de las encuestas realizadas a los empleados de “ALMOGAS”, las mismas que servirán para la realización de la propuesta en el capítulo siguiente.

El Capítulo VI contiene la propuesta que es el resultado del proceso investigativo realizado en “ALMOGAS”, en el cual se efectúa un previo análisis para determinar la factibilidad del proyecto y explica los diversos entornos en los cuales se desarrollará el presente trabajo, además dando a conocer las etapas del modelo de desarrollo organizacional que se está sugiriendo implementar en la compañía.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Desarrollo Organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del talento humano de la Compañía “ALMOGAS” de la ciudad de Ambato.

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

El deficiente Desarrollo Organizacional disminuye el rendimiento laboral de la compañía “ALMOGAS”.



### **1.2.1 Contextualización**

En Ecuador, hoy en día debido a los procesos mundiales de cambio y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado internacional y que determinan el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan.

Las organizaciones ecuatorianas actualmente se encuentran afectadas por crisis de índole económico, político, social, cultural, y de elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

En la provincia de Tungurahua existen empresas que no aplican un adecuado desarrollo organizacional y una eficiente administración del talento humano, siendo este un problema que cada día afecta a la sociedad. Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del talento humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en el proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador que ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

“ALMOGAS” es una compañía de responsabilidad limitada, que inicia sus actividades el 19 de marzo de 1986 gerenciada por el Sr. Alcides Mosquera, mediante la resolución ADMO-86092 de la Superintendencia de Compañías. Inicia con la comercialización de varias líneas; G.L.P, textil, lubricantes, artículos domésticos. Actualmente cuenta solo con dos líneas de comercialización G.L.P y textil, debido a que son las líneas más rentables, bajo la dirección del Ing. Diego Mosquera, desde el año 2005.

“ALMOGAS” desde sus inicios hasta la actualidad ha sido una empresa familiar, siendo administrada y gerenciada por descendencia, lo cual ha incidido en la aplicación de procesos y sistemas técnicos, debido a que no se ha seguido un parámetro de continuidad, dando lugar a que no exista un adecuado desarrollo organizacional que le ayude a concentrar esfuerzos y generar un alto rendimiento laboral agrupando objetivos e iniciativas para guiar a la compañía.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La compañía ALMOGAS no le ha dado importancia a las habilidades que debe poseer quien la dirige para definir y señalar los medios para alcanzar las metas y comprender la conducta humana, deja pasar por alto la falta de aplicación de destrezas técnicas, humanas y conceptuales que debe poseer su talento humano.

La administración de la compañía por ser una empresa familiar se ha basado en tradición, empirismo y resistencia al cambio, sin transformación ni renovación de conocimientos, valores y cultura institucional, perdiendo participación en el mercado, por la inexistencia de métodos técnicos.

La discontinuidad de procesos administrativos que conllevan actividades gerenciales sin aplicar herramientas técnicas documentadas, ha determinado graves desajustes con efectos negativos o adversos.

En definitiva se advierte que en la empresa objeto de estudio la aplicación de técnicas de gestión orientadas a fortalecer el compromiso de trabajo en concordancia con la visión, misión y objetivos estratégicos se encuentra en un nivel bajo, lo cual está incidiendo en el Desarrollo Organizacional con repercusiones en el rol que la empresa desempeña frente a las demandas del mercado actual altamente competitivo.

### **1.2.3 Prognosis**

Si el problema planteado en la compañía ALMOGAS, no es abordado con responsabilidad y aplicando una adecuada metodología en función de solucionarlo, las perspectivas a futuro serán de una agudización de desaciertos en los procesos de gestión para el Desarrollo Organizacional.

Si no se aplica una administración moderna basada en estudios, herramientas y procedimientos técnicos sus utilidades se mantendrán estáticas o tenderán a disminuirse, no superarán su nivel de rentabilidad, la cantidad de artículos vendidos no crecerá, el talento humano no rendirá con su máximo esfuerzo.

ALMOGAS fácilmente puede presentar una inestabilidad laboral y productiva, provocando la declinación de la empresa e incluso la desaparición de la misma, ya que al no contar con trabajadores comprometidos al cambio la empresa no podrá desarrollar sus actividades y cumplir con sus objetivos propuestos.

#### **1.2.4 Delimitación**

Límite de contenido

Campo: Administración

Área: Recursos humanos

Aspecto: Rendimiento laboral

Límite espacial

Compañía Limitada “ALMOGAS” de la ciudad de Ambato.

Límite temporal

La investigación se realizará con datos del año 2010.

#### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el deficiente desarrollo organizacional en el rendimiento laboral de la compañía” ALMOGAS.”?

#### **1.2.6 Preguntas Directrices**

¿Qué procesos administrativos se pueden aplicar para mejorar el rendimiento laboral en “ALMOGAS”?

¿Qué incidencia tiene el limitado conocimiento de desarrollo organizacional en el rendimiento laboral del talento humano de “ALMOGAS”?

¿Qué paradigma de desarrollo organizacional se debe aplicar para mejorar el rendimiento laboral del talento humano de “ALMOGAS”?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

“ALMOGAS” es una compañía dedicada a la comercialización, se encuentra muchos años en el mercado, tratando de brindar servicio de calidad a sus clientes.

Esta compañía es un ente económico que debe estar en constante crecimiento, modernizando sus estrategias, sus planes, su trabajo con un desarrollo organizacional trascendental que le permita alcanzar resultados con eficiencia, eficacia y contribuir al desarrollo empresarial de nuestro país.

Es necesario que “ALMOGAS” implemente el cambio, alcance un óptimo desarrollo organizacional y sus miembros se comprometan a colaborar en el mismo cambio planeado, para mejorar la consecución de objetivos de acuerdo a un paradigma de valores humanísticos y democráticos, de crecimiento personal y organizacional, basándose en procedimientos, métodos técnicos y en la utilización de herramientas, que le permitan implantar un modelo de competencias fijados en la misión, visión y estrategias para que la gente adopte una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración.

En el programa de acción a realizarse se examinará las necesidades de la organización y del personal, para desarrollar etapas y conjuntamente trabajar en armonía para la consecución de un recomendable desarrollo organizacional.

Esta investigación es factible y viable, por tener la aceptación y colaboración de la Compañía “ALMOGAS”, de su gerente encargado, el Ing. Diego Mosquera, quién ha permitido obtener información verdadera y confidencial, considerando que este estudio servirá como un soporte para implementar cambios en la empresa y alcanzar la excelencia en el servicio que brinda y en su gestión, a demás la implementación de un adecuado Desarrollo Organizacional permitirá que el Talento Humano preste el apoyo necesario para la transformación organizacional a través de la confianza, credibilidad, responsabilidad compartida e intergrupala.

Esta investigación permitirá detectar las deficiencias que existen en la empresa, para mejorar el nivel competitivo, alcanzar altos índices de rentabilidad y transformarse en un ente económico que genere plazas de trabajo, mejore la estabilidad laboral de sus empleados, y contribuya al desarrollo comercial de la provincia; así como también servirá de fuente de consulta para estudios posteriores.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Plantear un modelo de desarrollo organizacional, que mejore el nivel de rendimiento laboral de “ALMOGAS”.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar las condiciones actuales de desenvolvimiento laboral y organizacional de ALMOGAS, de acuerdo al marco de los sistemas de gestión vigentes.

Analizar los valores, cultura y procesos tradicionalmente utilizados en “ALMOGAS” relacionando los objetivos empresariales e individuales, para determinar el grado de importancia del desarrollo organizacional y su aplicación.

Proponer un modelo de Desarrollo Organizacional coherente con las expectativas de cambio que demanda la empresa en función de la dinámica que están experimentando los mercados.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

LASCANO G. (2009). “Las estrategias de cambio de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral de la empresa Teimsa en el período 2009”. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Universidad Técnica de Ambato.

El tener un clima laboral adecuado dentro de una empresa es gravitante para alcanzar los objetivos de la misma y cumplir con los requerimientos, demandas y necesidades de los clientes tanto internos como externos, uno de los puntos claves del clima laboral son las relaciones laborales obrero – patronales, la comunicación e información de la empresa.

El área del Talento Humano debe estar en constante desarrollo, con estrategias de cambio que se orienten a la consecución de objetivos, para mejorar los procesos.

MOYA, M. (2009). Plan de Procesos Administrativos y su incidencia en el funcionamiento organizacional en “Llanta Fácil S.A”. Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

En la empresa “Llanta Fácil S.A” se ha realizado un profundo estudio que permitirá solucionar la inexistencia de un plan de procesos administrativos que produce el inadecuado funcionamiento organizacional, al no existir una clara organización, generando un ligero malestar en el rendimiento de los colaboradores, es necesario proponer un plan de procesos administrativos a través de un modelo sistemático de tareas y acciones, para lograr eficiencia en el funcionamiento organizacional de la empresa “Llanta Fácil S.A”.

VALVERDE, M. (2009). “Diseño Organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate”. Facultad de Ciencias Administrativas. – Universidad Técnica de Ambato.

Esta investigación fue realizada para dar solución a un problema ocasionado por la falta de organización en la empresa mencionada anteriormente, se ha identificado que la inexistencia de herramientas administrativas, dificulta el proceso administrativo e imposibilita el desempeño del personal, con la adecuada distribución de puestos y la determinación de sus funciones.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se fundamentará en el paradigma crítico-propositivo, por ser un problema de la realidad, de reflexión y deseando contribuir con un estudio para el mejoramiento de la empresa “ALMOGAS”, debido a que el medio empresarial cada día es más competitivo y rígido, exigiéndonos a ser mejores.



El Desarrollo Organizacional busca instrumentar un cambio individual y organizacional para que la empresa pueda adaptarse a la administración moderna, siendo su objetivo principal mejorar la cultura organizacional.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de la organización, mediante una administración constante, con énfasis en la cultura organizacional, los equipos de trabajo, la teoría y la tecnología que aplica las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación.

La administración de recursos humanos en el enfoque de la dirección empresarial y los sistemas gerenciales ha evolucionado, de acuerdo a conocimientos científicos, la nueva ideología de obtener mayor rendimiento laboral está en base a la motivación y el liderazgo para multiplicar las utilidades propone herramientas que permitan optimizar los procesos y proponer cambios que direccionen a la empresa a desarrollar con eficacia y eficiencia sus objetivos.

Para emplear cualquier herramienta de administración es importante que se considere el empleo de valores, conocimientos que guíen e inspiren la vida laboral de la empresa, constituyéndose en el soporte de la cultura organizacional.

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La presente investigación se sustenta en:

**La Constitución de la República del Ecuador**, por referirnos al Talento Humano y sus derechos.

Artículo 16.- “Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:” numeral 2. “El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.”.

### **Código de Trabajo**

Disposiciones Fundamentales:

**Art. 2.** Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

**Art.3.** Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

**Art.5** Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

### **La Norma Técnica de del Subsistema de Selección de Personal**

**Art.3.-** Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos técnicos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los participantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.

## **Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.**

### **Título I**

#### **Disposiciones Generales**

**Art. 1. ÁMBITO DE APLICACIÓN.-** Las disposiciones del presente Reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

**Art. 11. Obligaciones de los empleadores.-** Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

5. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.

7. Cuando un trabajador, como consecuencia del trabajo, sufre lesiones o puede contraer enfermedad profesional, dentro de la práctica de su actividad laboral ordinaria, según dictamen de la Comisión de Evaluaciones de Incapacidad del IESS o del facultativo del Ministerio de Trabajo, para no afiliados, el patrono deberá ubicarlo en otra sección de la empresa, previo consentimiento del trabajador y sin mengua a su remuneración.

9. Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo, la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.

10. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.

11. Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Seguridad e Higiene, Servicios Médicos o Servicios de Seguridad.

### **Art. 13. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.**

3. Usar correctamente los medios de protección personal y colectiva proporcionados por la empresa y cuidar de su conservación.

5. Cuidar de su higiene personal, para prevenir al contagio de enfermedades y someterse a los reconocimientos médicos periódicos programados por la empresa.

6. No introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo, ni presentarse o permanecer en los mismos en estado de embriaguez o bajo los efectos de dichas sustancias.

## **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

¿Cómo incide el deficiente desarrollo organizacional en el rendimiento laboral de la compañía” ALMOGAS.”?

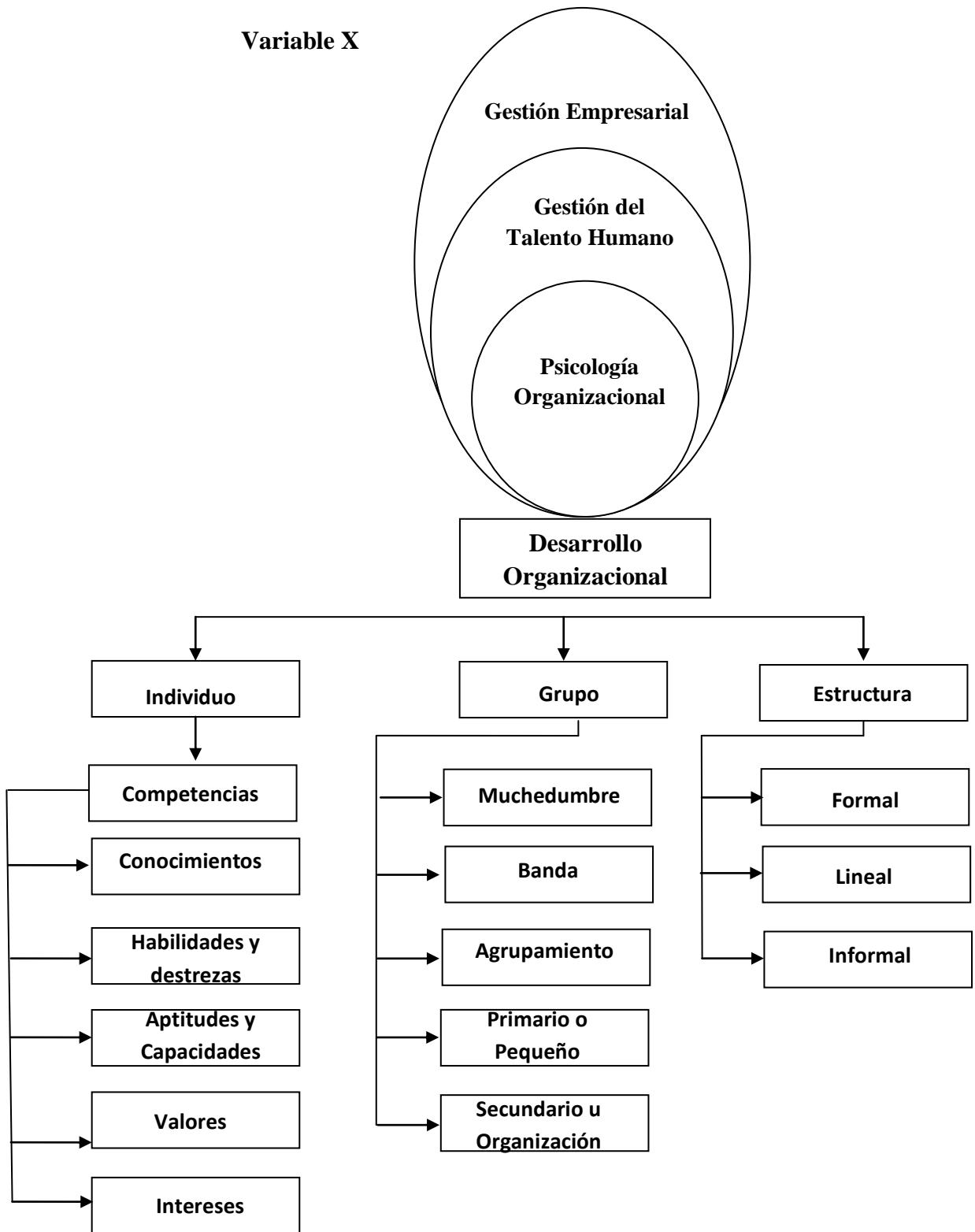
**Variable Independiente:** Desarrollo Organizacional

**Variable Dependiente:** Rendimiento Laboral

**GRÁFICO No. 1**

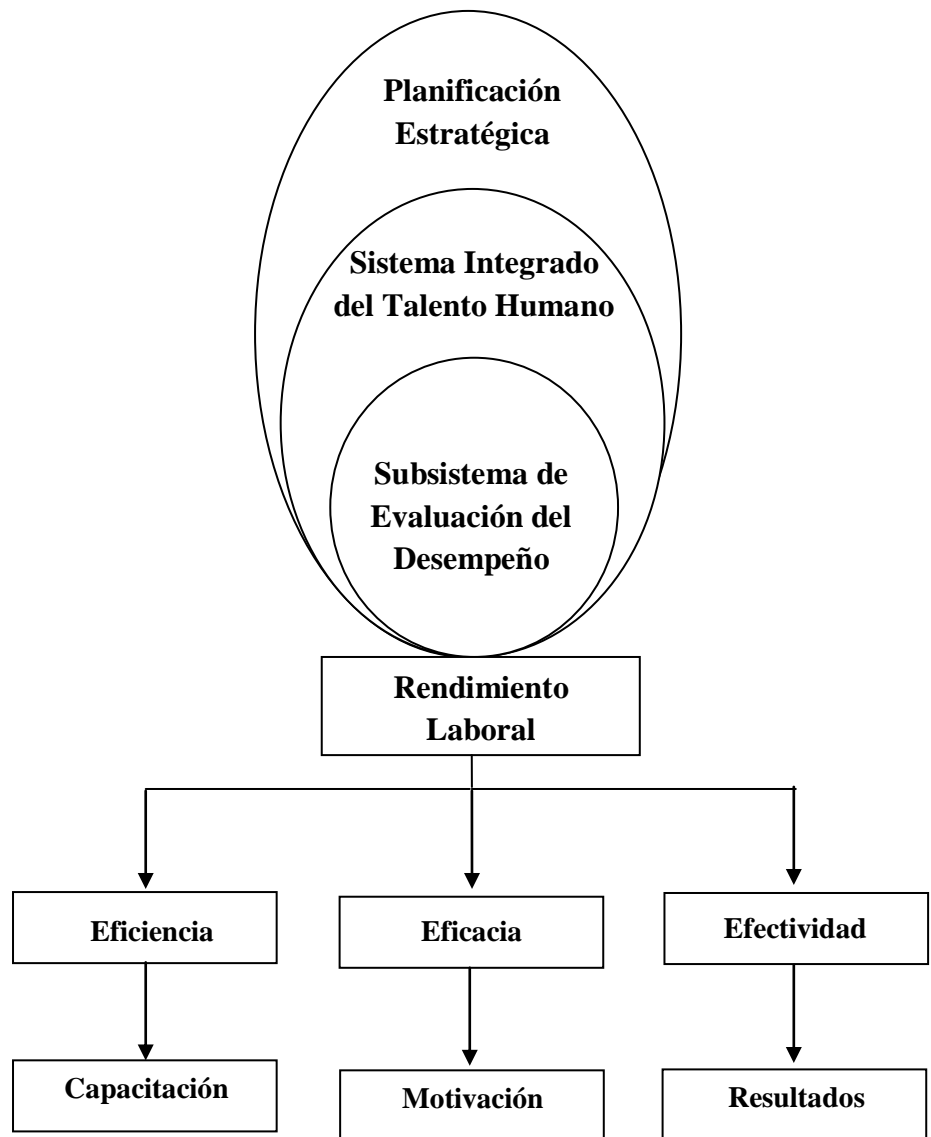
**Categorización:**

**Variable X**



**GRÁFICO No. 2**

**Variable Y**



## **Gestión Empresarial**

“La Gestión Empresarial es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Koont (1998).

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al aparecimiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas se han visto en la necesidad de encaminar una gestión de cambios a las nuevas circunstancias venideras.

### **Capacidades y habilidades de la función gerencial:**

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro

- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad para detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

Factores de competitividad que afectan la gestión:

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

Nivel Micro:

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y compradores

Nivel Macro:

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica



- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior

Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

**Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

**Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar el quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

**Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

**Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

**Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

**Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

**Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada:

Para lograr obtener éxito en la empresa y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios, operadores de servicio o administradores deben tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio sobre todo si nos referimos a los pequeños microempresarios:

- Querer y cuidar a los clientes compradores
- Encuentre a los compradores que usted quiera
- Descubra qué quieren sus clientes compradores
- Oriente a su cliente comprador a obtener lo que quiera
- Entregue siempre un valor agregado

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, sin embargo el empresario puede crear su propio modelo de gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

Por otro lado cuando el buen empresario productor o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio
- Mantener una visión amplia del negocio

Funciones básicas de la gestión:

Existen cuatro funciones básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Planeación:

Esta función define las metas de la organización, establece una estrategia global para el logro de estas metas y desarrolla una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- Asignación de recursos
- Programación

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

### Organización:

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de los resultados.

### Dirección, conducción y liderazgo:

Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

### Dirigir Comprende:

- Producir: Resultados, metas, eficacia.
- Administrar: Eficiencia, funciones.
- Empezar: Crear, innovar.
- Integrar: Personas, equipos y cultura.

### El directivo 100%:

- Consigue resultados
- Conoce su especialidad
- Está muy motivado
- Es buen administrador
- Es un apasionado del detalle
- Es un magnifico coordinador
- Es creativo
- Tiene vocación empresarial
- Está dispuesto a asumir riesgos.
- Es sensible a la persona
- Es un líder para su equipo

Control:

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

Fuente: <http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

### **Gestión del Talento Humano**

“La gestión del talento humano es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La ARH examina que puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos”. Ivancevich (2004, p. 1).

“La administración de recursos humanos es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva”. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía, sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa. Werther (2001, p. 560).

### **Psicología Organizacional**

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios

de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. [Hptt//www. monografias.com](http://www.monografias.com)

### **Desarrollo Organizacional**

El DO es un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundado en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados. Robbins (2004, p. 566).

Según H. Bell.”... desarrollo organizacional es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo con la ayuda de un agente de cambio o catalizador, y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada e incluyendo la investigación de la acción... El DO es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Este proceso de renovación ayuda a establecer condiciones que alientan la motivación y el desarrollo individual. Al mismo tiempo, se tiene una combinación de resolución de problemas y orientación de acción que coinciden con los propósitos y la dirección generales de la organización. Por ende, el DO no es simplemente un proceso de cambio por el cambio mismo, ni una serie de intervenciones conductuales que tiene por objeto motivar a los individuos por medio de la estructura. Más bien, se trata de un programa de acción en el que se examinan tanto las necesidades de la organización como las del personal, y se desarrollan etapas para que ambos

trabajen en armonía hacia la consecución de las metas que consideran sirven a los intereses colectivos más elevados.”.

Manifiesta S. Robbins.”... Que el desarrollo organizacional es un camino que Conduce al poder de decidir y actuar; es decir, las intervenciones del desarrollo organizacional pueden representar un vehículo de cambio para hacer que la gente acepte mejor el poder de decidir y actuar y se sienta más cómoda con él...”

M. Alles “El principal beneficio desde el punto de vista de la organización será lograr ese cambio que necesita para una mejor consecución de sus objetivos, eliminando factores no deseados, como el ausentismo. El DO no sólo aumenta la productividad y la calidad de su trabajo, por medio de una mayor motivación, sino que también mejora la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.”.

### **Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Robbins (2004, p. 8).

Reyes A. en su artículo Cambio Organizacional, define “El cambio como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje, los cambios se originan por la interacción de fuerzas.”.

Fuerzas Internas.- Proviene del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; adecuaciones tecnológicas, de infraestructura.

Fuerzas Externas.- Proviene de afuera de la organización, crean la necesidad de cambios de orden interno, decretos gubernamentales, las normas de calidad, necesidades de clientes; surgiendo por la necesidad de romper con el equilibrio existente.

Resistencia al cambio.- Es un síntoma absolutamente natural, ocasionado por no conocer, no poder o no querer.

- No conocer.- La falta de comunicación sobre el proyecto
- No poder.- El tipo de cultura, la falta de capacidad individual.
- No querer.- El desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad.

### **Clima Laboral**

Eslava A. en su artículo Gestión del Clima Organizacional en las Organizaciones, dice: “es el medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por tanto en la productividad, las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia.”.

### **Individuo**

Entendemos por “**individuo**” (del latín *individuum*, **indiviso**) el ser singular y concreto, que posee una naturaleza o esencia y una existencia espacio-temporal propia. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). (enero 28, 2011; 22:50)

### **Competencias**

Es la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes o comportamientos, tendientes a obtener mayor eficacia en relación con



los objetivos institucionales y la autorrealización personal, se refiere al “saber hacer” de la organización y que reside en el talento de la población laboral.

Las competencias profesionales han sido conceptualizadas y definidas de diferentes maneras, la más clara, es aquella que combina:

El “Saber” + El “Saber-Hacer”= El “Saber-Estar”

Las competencias se instrumentan a través de los siguientes procesos:

- Identificación de las principales competencias.- De las que depende la eficiencia del desempeño de los diferentes sectores productivos.
- Definición de las competencias en cada operación.- Se refiere a las exigencias que debe tener el personal en su formación básica, cualidades específicas, aptitudes y actitudes (destrezas y comportamientos).
- Evaluación de las personas en las competencias definidas en su perfil.- Es la certificación técnica de las competencias que posee el personal.
- Desarrollo de los déficit competenciales.- Que lo van a permitir atravesar con mayor seguridad su carrera profesional, la oportunidad de una promoción, el cambio de una función.
- Reconocimiento de las competencias adquiridas.- Durante la selección se han certificado las competencias y en la evaluación del desempeño, se verifica su vigencia, esto repercutirá en la clasificación/retribución.

### **Conocimiento**

Hechos o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un tema u objeto de la realidad, lo que se adquiere como información relativa a un campo determinado o a la totalidad del universo, conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>

## **Habilidades y Destrezas**

Habilidad es la astucia para llevar a cabo una actividad, saber cómo hacer, la habilidad es un don innato con el que se nace.

Destreza es llevar a cabo manualmente o con cualquier parte del cuerpo una actividad para la que se es hábil, y se adquiere con la práctica y el esfuerzo.

## **Aptitudes y Capacidades**

La aptitud se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad. Hay que destacar también que la aptitud está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.

La capacidad es la posibilidad que tiene la persona para realizar una acción, las haya llevado a cabo o no, es como el potencial, es reunir las cualidades para hacer algo.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Aptitud>

## **Valores**

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

<http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>

## Intereses

El interés se distingue porque te produce curiosidad y le atribuyes una importancia mayor que al resto de las cosas. El gusto produce placer, entretenimiento y reconforta realizarlo.

<http://www.mi-carrera.com/descubr.html>

## Grupo

Se define grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales e informales que definen la estructura de la organización con asignaciones determinadas de trabajo que fijan las tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Robbins (2004, p. 566).

### CUADRO No. 1

#### CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS

|                          | ESTRUCTURACIÓN | DURACIÓN | CANTIDAD DE INDIVIDUOS | RELACIONES ENTRE LOS INDIVIDUOS  | EFFECTO SOBRE LAS CREENCIAS Y LAS NORMAS | CONCIENCIA DE LAS METAS | ACCIONES COMUNES |
|--------------------------|----------------|----------|------------------------|----------------------------------|--|-------------------------|------------------|
| Muchedumbre              | Muy débil      | Minutos  | Grande                 | Emociones                        | Latentes                                 | Escasa                  | Apatía           |
| Banda                    | Débil          | Horas    | Pequeña                | Semejanzas                       | Refuerzo                                 | Mediana                 | Espontáneas      |
| Agrupamiento             | Mediana        | Semanas  | Mediana                | Relaciones Humanas superficiales | Mantenimiento                            | Escasa a mediana        | Resistencia      |
| Grupo primario o pequeño | Elevada        | Años     | Pequeña                | Relaciones Humanas ricas         | Cambio                                   | Elevada                 | Importantes      |

FUENTE: DIDIER ANZIEU." La dinámica de los grupos pequeños"

## **Estructura**

Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. Robbins (2004, p. 425).

## **Formal**

Comprende la estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

## **Lineal**

El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.

## **Informal**

Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

### **Planificación Estratégica**

Arguin, (1988), dice: “Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio”.

Serna, (1993), dice “Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización; oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.

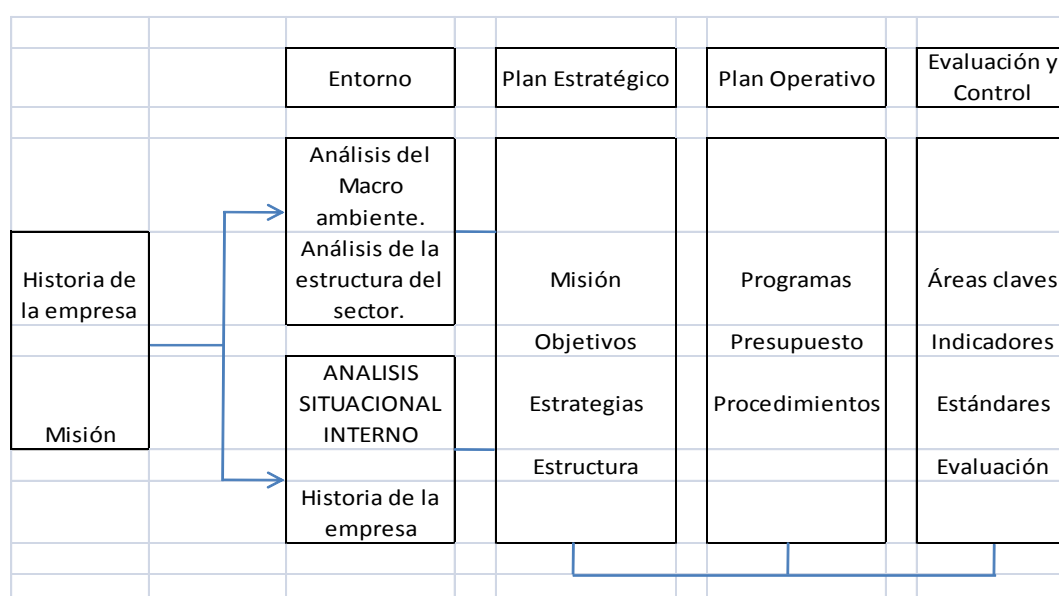
Miklos, (1993) por su parte “proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado... Entonces la planificación concibe a la organización como un sistema abierto, dinámico, atento a los cambios del entorno, orientado a la calidad antes que a la cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente.”.

## Planificación estratégica para la empresa

Este modelo parte de la historia de la empresa, de un análisis situacional del entorno y del medio interno, para con estos elementos formular el plan estratégico que se compone de misión, objetivos, estrategias y estructura; el Plan Operativo con programas, presupuestos, procedimientos; y, la evaluación y control; este último con áreas claves, indicadores, estándares y evaluación. Estas fases se fortalecen a través de un proceso permanente de retroalimentación.

**CUADRO No. 2**

### PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



## Sistema Integrado del Talento Humano

El sistema Integrado del talento humano, tiene por objetivo, proporcionar a los integrantes del área de personal, los elementos necesarios para administrar y controlar la información generada a través de las grandes funciones de la administración de los recursos humanos. [www.sirh.sep.gob.mx](http://www.sirh.sep.gob.mx).

## **Modelo Integrado de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos**

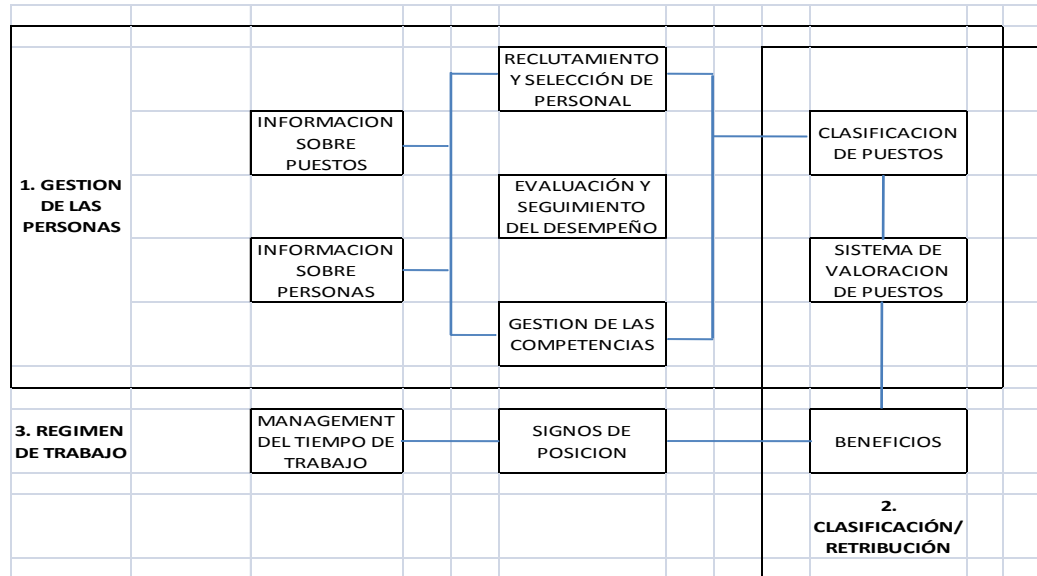
Previsión de necesidades de personal y evolución de plantillas con tiempo suficiente; planificando y efectuando las acciones de ajuste necesarias que permitan preservar y mantener dinámicamente las competencias evolutivas de la organización frente a los impactos que afectan al empleo y que motiven y desarrollen, como mínimo, a este personal del que depende el “saber-hacer” de la organización como una de las ventajas competitivas.

Los objetivos específicos de la planificación para la Gestión de Desarrollo de Recursos Humanos son:

1. Prever la evolución de necesidades de personal y de la planilla, estimando los desajustes cuantitativos y cualitativos.
2. Diseñar y establecer planes de ajustes de los desequilibrios o falta de competencias profesionales a corto y mediano plazo.
3. Ejecutar las acciones de flujo de recursos internos o externos que permitan el ajuste cuantitativo y cualitativo de necesidades de persona.
4. Conocer el potencial y talento humano y gestionar el personal clave de la organización, para mantenerlo motivado y desarrollado profesionalmente, a fin de cubrir las necesidades evolutivas de la empresa.
5. Gestionar local y centralmente el sistema de información de Recursos Humanos de la empresa para poder analizar colectiva e individualmente el potencial y adecuación de las personas a las exigencias competenciales presentes y futuras.

**CUADRO No. 3**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL**



FUENTE: "Administración de personal"

**Subsistema de Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño cumple varios fines. La administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya no son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Robbins (2004, p. 498).

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.



## **Rendimiento Laboral**

El Rendimiento está enfocado principalmente hacia el individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Evalúa a la persona en cuanto a los resultados que obtiene en relación con sus aptitudes, poniendo el acento sobre sus capacidades y no en sus relaciones concretas. Coens (2001, p. 41-42).

El rendimiento de personal significa que todos los miembros de la organización trabajen mejor y por ende la organización tendrá mayor éxito en la realización de sus objetivos. Bazinet (1984, p. 70).

La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción de los empleados depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas. Werther (2001).

## **Eficiencia**

Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos. Robbins (2004, p. 23).

## **Eficacia**

Consecución de las metas. Robbins (2004, p. 23)

Eficacia personal es la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea. Robbins (2004, p. 167)

## **Efectividad**

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org).

## **Capacitación**

La capacitación abarca impartir a los empleados destrezas básicas de lectura hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo. Robbins (2004, p. 493).

## **Motivación**

La motivación son procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Robbins (2004, p. 155).

## **MARCO TEÓRICO:**

Para abordar con la debida consistencia la solución del problema planteado en el presente trabajo de investigación es preciso la perspectiva metodológica del desarrollo científico y partir analizando las principales corrientes teóricas en las que se enmarcará el objeto de estudio, ya que solo de este modo se pondrá avanzar en soluciones sustentadas y que viabilicen la práctica de gestión de la organización.

De acuerdo a la teoría de Stephen Robbins (2008), “Ninguna exposición del manejo del cambio estaría completa sin incluir el **desarrollo organizacional** (DO), que no es un concepto fácil de definir. Por el contrario, la expresión abarca un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados... El paradigma del DO valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación y un espíritu de indagación, el agente de cambio puede ser impositivo en el DO, pero se pone un acento fuerte en la colaboración.”.

Valores en que se fundan las iniciativas del DO:

- Respeto por las personas.- Se considera que los individuos son responsables, conscientes y cuidadosos, deben ser tratados con respeto y dignidad.

- Confianza y apoyo.- La organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.
- Distribución del poder.- Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
- Confrontación.- Los problemas no se barren debajo de la alfombra, sino que deben ser enfrentados abiertamente.
- Participación.- Cuanto más participen los afectados por un cambio en las decisiones que lo rodean, más se comprometerán a echar a andar esas decisiones.

Las técnicas o intervenciones del DO para producir cambios son:

- Entrenamiento en sensibilización
- Retroalimentación por encuestas
- Construcción de Equipos
- Desarrollo Intergrupar
- Investigación de apreciación

De acuerdo a la Teoría de Elton Mayo basada en la escuela de relaciones humanas hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la ergonomía: estudiar las condiciones óptimas de confort en el trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

## **2.5 HIPÓTESIS**

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide el deficiente desarrollo organizacional en el rendimiento laboral de la compañía” ALMOGAS.”?

La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional permite mejorar el rendimiento laboral de “ALMOGAS CIA. LTDA”.

## **2.6 VARIABLES**

**X= Desarrollo Organizacional      Cualitativa**

**Y= Rendimiento Laboral          Cualitativa**

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo seleccionado en la

Fundamentación filosófica corresponderá utilizar el enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo se justifica por las siguientes razones:

En la investigación se utilizara técnicas cualitativas, como la observación y la entrevista para identificar las características de la empresa y sus necesidades, para

comprender el problema objeto de estudio será necesario acudir a la empresa, tener contacto con sus componentes e interpretar su situación actual, se orientara al descubrimiento de la hipótesis a través de la investigación para conocer cuál es la mejor alternativa de solución. La investigación pretende revisar los procesos de gestión de actividades de Almogás, para determinar el origen del problema objeto de estudio. Este enfoque permite que el problema sea dinámico, que se adapte a la realidad, que participe el investigador y la empresa.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades.

Investigación Bibliográfica o Documental, utilizaré esta modalidad porque está respaldada en la revisión actualizada del existen fuentes de investigación como libros, revistas científicas, tesis de grado, relacionadas con el problema de estudio, mediante la lectura y el fichaje.

Investigación de Campo, la realizaré recolectando la información en el lugar que ocurren los hechos y con los protagonistas del problema, para que los datos sean reales, mediante técnicas como la observación de la realidad, la entrevista a los trabajadores y ejecutivos y la encuesta a los clientes.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se genera conocimiento de tercer nivel, para llegar a ello trabajaremos a través de los siguientes tipos de investigación.

La investigación exploratoria se la realizará porque me permitirá conocer la realidad del problema, verificar si su planteamiento es acertado, si genera hipótesis de trabajo, para de esta manera seleccionar la metodología a utilizar y aumentar mi grado de familiaridad con el problema objeto de estudio.

La investigación descriptiva me permitirá detallar las características más sobresalientes del problema, mediante la utilización de un conjunto de técnicas de recolección de información como: la observación, la entrevista, la encuesta, a los ejecutivos, trabajadores y clientes de “ALMOGAS CIA. LTDA”.

La investigación correlacional me permitirá medir estadísticamente el grado de relación que existe entre las variables para lo cual aplicaré el método del chi cuadrado, utilizando tablas de contingencia.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población sometida a investigación, son los trabajadores de todas las líneas de la compañía “ALMOGAS”.

Los datos cuantificados de la población son:

15 personas

Muestra

De acuerdo a la población de los trabajadores de ALMOGAS que es pequeña, se trabajará con la totalidad de la misma, debido a que no existe la necesidad de calcular una muestra.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Hipótesis:** La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional permite mejorar el rendimiento laboral de “ALMOGAS CIA. LTDA”.

**Variable independiente:** Desarrollo Organizacional

**CUADRO No. 4**

| CONCEPTUALIZACION  | CATEGORÍAS | INDICADORES   | ITEMES  | TECNICAS E INSTRUMENTO                    |
|--|------------|---|---|---|
| El Desarrollo Organizacional es un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en la investigación del individuo, grupo y estructura, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados. | Individuo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de horas laboradas</li> <li>• Número de accidentes registrados.</li> <li>• Porcentaje de Compensaciones</li> </ul>                  | <p>¿Cuántas horas laboran diariamente los empleados en ALMOGAS?</p> <p>¿Se registran accidentes laborales con los empleados en ALMOGAS?</p> | Encuestas y cuestionario a los empleados. |
|  | Grupo      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de grupos Formales</li> <li>• Número de grupos Informales</li> <li>• Porcentaje de personas capacitadas</li> </ul>                  | ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en Almogas?   |   |
|  | Estructura | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización Laboral</li> <li>• Control</li> <li>• Departamentalización</li> <li>• Cadena de mandos</li> <li>• Formalización</li> </ul> | ¿Qué tipo de estructura maneja Almogas?   | Entrevista al gerente.                    |



## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Hipótesis** La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional permite mejorar el rendimiento laboral de “ALMOGAS CIA. LTDA”.

**Variable dependiente:** Rendimiento laboral

**CUADRO No. 5**

| CONCEPTUALIZACION   | CATEGORÍAS             | INDICADORES | ITEMES  | TECNICAS E INSTR.                         |
|---|------------------------|-------------|---|---|
| El rendimiento laboral es el comportamiento del trabajador con eficiencia, eficacia y efectividad en la búsqueda de los objetivos fijados que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización. | Naturaleza del trabajo | Eficiencia  | ¿Es evaluado frecuentemente por su jefe inmediato?<br><br>¿Le proporcionan los recursos necesarios para el cumplimiento de sus labores? | Encuestas y cuestionario a los empleados. |
|   |                        | Eficacia    | ¿Se encuentra satisfecho en su trabajo?   |   |
|   | Objetivos              | Rendimiento | ¿Cómo califica la comunicación que se aplica entre patrono y empleado?  | Encuestas y cuestionario a los empleados. |

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACION

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información.

Información secundaria la misma que se obtendrá en libros, tesis de grado e Internet.

Información primaria que se recolectara mediante el contacto directo en la compañía ALMOGAS, las encuestas, las entrevistas y los cuestionarios que se realizaran a los empleados de la empresa.

**CUADRO No. 6**

| <b>TÉCNICAS DE INVESTIGACION</b>          | <b>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION</b>   |
|---|--|
| 1.Análisis de documentos<br><br>2.Fichaje | 1.1Libros de Desarrollo Organizacional<br><br>1.2Dirección estratégica de Recursos Humanos.<br><br>1.3Tesis de grado<br><br>1.4Internet.<br><br>2.1Ficha Nemetécnica |
| 3.Observación<br><br>4.Encuesta           | 3.1Ficha de observación<br><br>4.1Cuestionario   |

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Con la información recolectada se procederá al análisis, para posteriormente presentar los resultados acertados, recurriendo a las siguientes etapas.

La revisión de la información se lo hará de forma minuciosa verificando que cada uno de los instrumentos aplicados estén correctamente desarrollados, para organizarlos y posteriormente codificar cada una de las alternativas de respuesta de cada pregunta para que se facilite la tabulación.

Consecutivamente realizaré la categorización, es decir determinaré los grupos en los que pueden ser clasificadas las respuestas para tabularlas de forma manual y conocer la frecuencia con que se repiten los datos de la variable en cada categoría para representar en cuadros estadísticos.

Se realizará el análisis de los datos que dependerá del cuidado con que se ha realizado el presente proyecto ya que así se podrá comprobar la hipótesis y la investigación proporcionará el análisis de forma intuitiva para lo cual será necesaria la aplicación de métodos estadísticos como la media aritmética, análisis de la varianza.

Finalmente se procederá a la interpretación de los resultados que corresponderá a la comprensión de la magnitud de los datos y el significado de los mismos para lo cual describiré los resultados, relacionaré la hipótesis con los resultados y así verificaré o rechazaré la hipótesis y estudiaré individualmente cada uno de ellos para relacionarlo con el marco teórico y por ultimo elaboraré una síntesis de los resultados.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### 4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa “ALMOGAS”, presentan los siguientes datos:

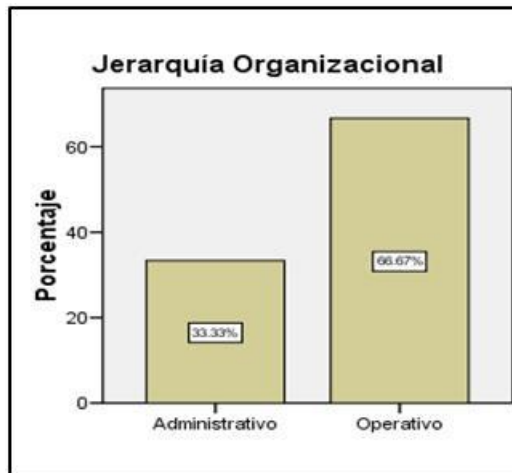
1. ¿El puesto que usted ocupa a qué nivel pertenece?

**Tabla No. 1**

**Puesto que ocupan los empleados en ALMOGAS**

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Administrativo | 5          | 33,3       | 33,3              | 33,3                 |
|         | Operativo      | 10         | 66,7       | 66,7              | 100,0                |
|         | Total          | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No. 3**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 33.30% corresponde al nivel administrativo y el 66.70 al nivel operativo.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados estadísticos, en ALMOGAS se aprecia que el nivel operativo representa el mayor porcentaje; el personal administrativo representa un menor porcentaje por ser de apoyo, orientado a contribuir en el cumplimiento de responsabilidades de los niveles de dirección y operativos.

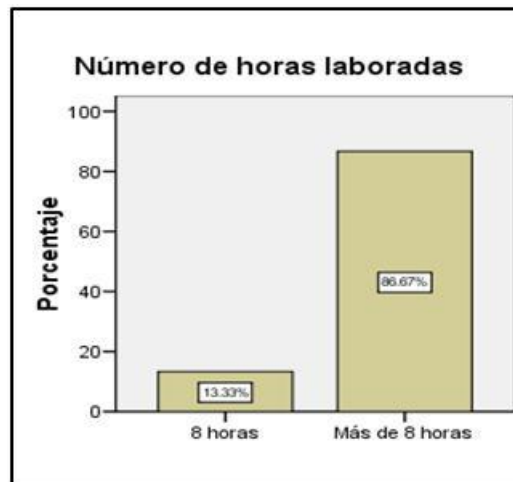
2. ¿Cuántas horas usted labora diariamente en ALMOGAS?

**Tabla No.2**

**Horas que laboran diariamente los empleados en ALMOGAS**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 8 horas | 2          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
| Más de 8 horas  | 13         | 86,7       | 86,7              | 100,0                |
| Total           | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No.4**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 13.30% labora diariamente 8 horas y el 86.70 labora más de 8 horas diarias.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados del análisis, se puede apreciar que los empleados laboran más de 8 horas diarias, por lo cual la empresa debe emitir reconocimientos.

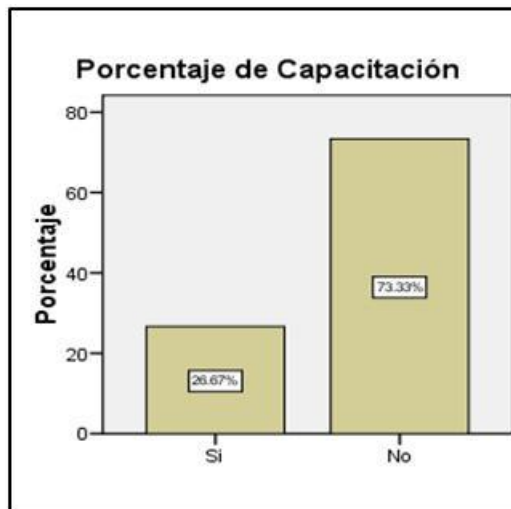
3. ¿Ha recibido alguna capacitación en este año en ALMOGAS?

**Tabla No. 3**

**Se han capacitado en este año los empleados**

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si    | 4          | 26,7       | 26,7              | 26,7                 |
|         | No    | 11         | 73,3       | 73,3              | 100,0                |
|         | Total | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No. 5**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 26.70% se ha capacitado en este año y el 73.30% no se ha capacitado.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados del análisis, se puede apreciar que el nivel de capacitación de los empleados de ALMOGAS es muy bajo.

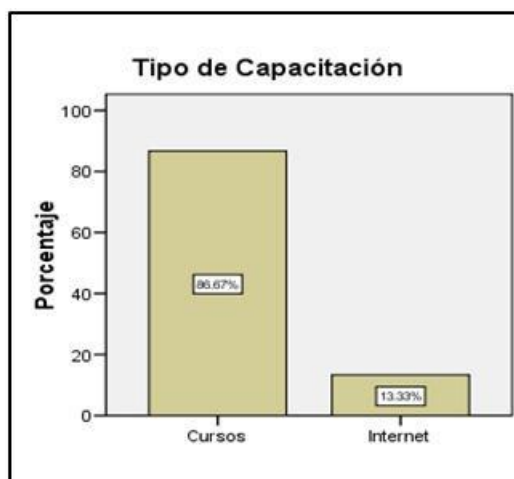
## **4. ¿Qué tipo de capacitación cree usted que debería recibir en ALMOGAS?**

**Tabla No. 4**

**Tipo de capacitación que les gustaría recibir los empleados**

|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Cursos | 13         | 86,7       | 86,7              | 86,7                 |
| Internet       | 2          | 13,3       | 13,3              | 100,0                |
| Total          | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Grafico No. 6**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 86.70% desea recibir capacitación mediante cursos y el 13.30 le gustaría recibir la capacitación mediante Internet.

### **Interpretación**

Los resultados del análisis, nos indica que los empleados de ALMOGAS desean ser capacitados.

## **5. ¿Recibe compensaciones en ALMOGAS?**

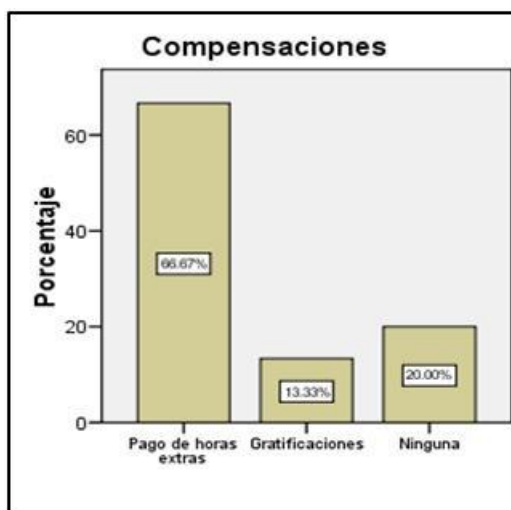
**Tabla No. 5**

**Tipo de Compensaciones**

|                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Pago de horas extras | 10         | 66,7       | 66,7              | 66,7                 |
| Gratificaciones              | 2          | 13,3       | 13,3              | 80,0                 |
| Ninguna                      | 3          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
| Total                        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |



**Gráfico No. 7**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 66.70% recibe como compensación el pago de horas extras, el 13.30 gratificaciones y el 20% ningún tipo de compensación.

### **Interpretación**

Los resultados del análisis, nos indica que los empleados de ALMOGAS si reciben compensaciones por laborar horas extras.

### **6. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir en la empresa?**

**Tabla No. 6**

**Motivación que le gustaría recibir en la empresa**

|                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Incentivos económicos | 7          | 46,7       | 46,7              | 46,7                 |
| Formación académica           | 6          | 40,0       | 40,0              | 86,7                 |
| Ascensos                      | 2          | 13,3       | 13,3              | 100,0                |
| Total                         | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No. 8**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 46.70% le gustaría que se le otorgue incentivos económicos, el 40.00% recibir formación académica y el 13.30% que se le ascienda.

### **Interpretación**

Los resultados del análisis, nos indica que a los empleados de ALMOGAS les gustaría recibir incentivos económicos y que se les brinde oportunidades de formación académica.

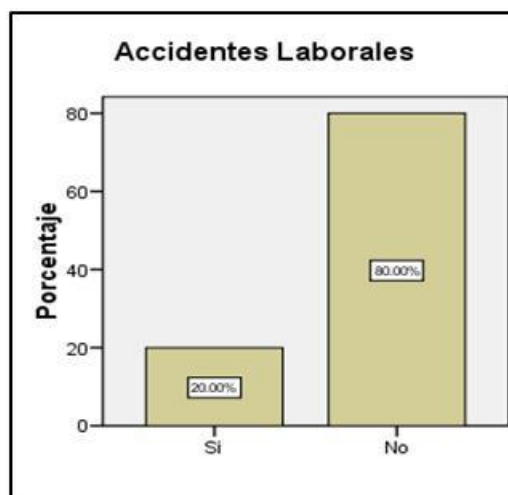
## **7. ¿Ha sufrido algún tipo de accidente laboral en ALMOGAS?**

**Tabla No. 7**

**Porcentaje de accidentes laborales**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 3          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
| No         | 12         | 80,0       | 80,0              | 100,0                |
| Total      | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No. 9**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Evelyn Zamora

**Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 80.00% no ha sufrido ningún accidente laboral y solo el 20.00% ha sufrido un accidente laboral.

**Interpretación**

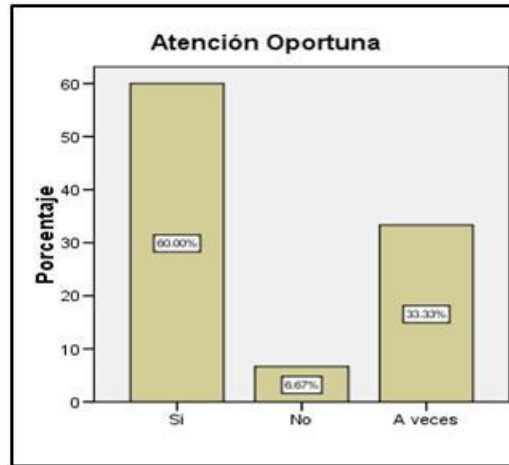
Los resultados del análisis, nos indica que el mayor porcentaje de los empleados de ALMOGAS toman las medidas de seguridad pertinentes para no sufrir accidentes laborales.

8. ¿Los accidentes laborales de los empleados son atendidos oportunamente por ALMOGAS?

**Tabla No. 8**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 9          | 60,0       | 60,0              | 60,0                 |
| No         | 1          | 6,7        | 6,7               | 66,7                 |
| A veces    | 5          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
| Total      | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No. 10**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Evelyn Zamora

**Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 60.00% acota que si son atendidos oportunamente los accidentes laborales, 33.30 que a veces y el 6.70 que no son atendidos oportunamente.

**Interpretación**

Los resultados del análisis, nos indica que el mayor porcentaje de los empleados de ALMOGAS considera que si son atendidos oportunamente los accidentes laborales.

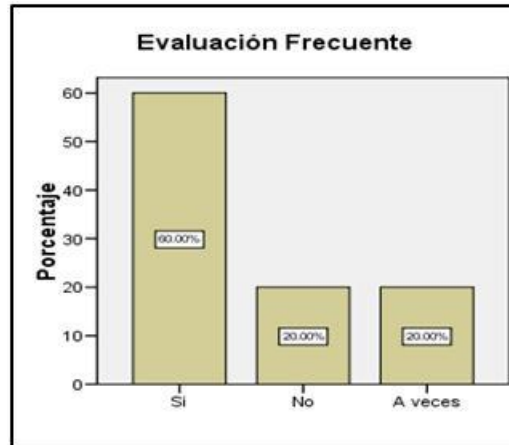
**9. ¿Es usted evaluado frecuentemente por su Jefe Inmediato?**

**Tabla No. 9**

**Frecuencia de evaluación por el Jefe inmediato**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 9          | 60,0       | 60,0              | 60,0                 |
| No         | 3          | 20,0       | 20,0              | 80,0                 |
| A veces    | 3          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
| Total      | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No. 11**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Evelyn Zamora

**Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 60.00% es evaluado por su jefe inmediato, el 20% no y el 20% a veces.

**Interpretación**

Del resultado del análisis podemos indicar que los empleados de ALMOGAS en su totalidad deberían ser evaluados con mayor frecuencia por su jefe inmediato.

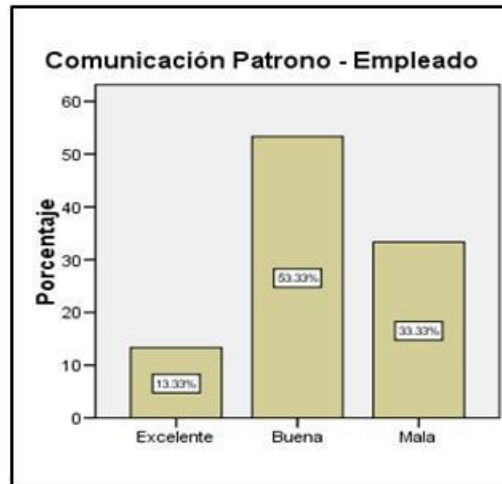
10. ¿Cómo califica la comunicación que se aplica en ALMOGAS entre patrono y empleado?

**Tabla No. 10**

**Comunicación entre patrono y empleado**

|         |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelente | 2          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
|         | Buena     | 8          | 53,3       | 53,3              | 66,7                 |
|         | Mala      | 5          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
|         | Total     | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No.12**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que del 100% de los empleados de ALMOGAS el 13.30 considera que las relaciones laborales son excelentes, el 53.30 que es buena y el 33.30 que es mala.

### **Interpretación**

Del resultado del análisis podemos indicar que se necesita mejorar las relaciones laborales entre empleados y empleador.

11. ¿Se encuentra satisfecho en su trabajo?

**Tabla No. 11**

**Satisfacción en el trabajo**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 6          | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
| A veces    | 9          | 60,0       | 60,0              | 100,0                |
| Total      | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No. 13**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 40% de los empleados de ALMOGAS se encuentra satisfecho en su trabajo y el 60.00% a veces.

### **Interpretación**

Del resultado del análisis podemos indicar que los empleados de ALMOGAS necesitan mejorar su cultura organizacional.

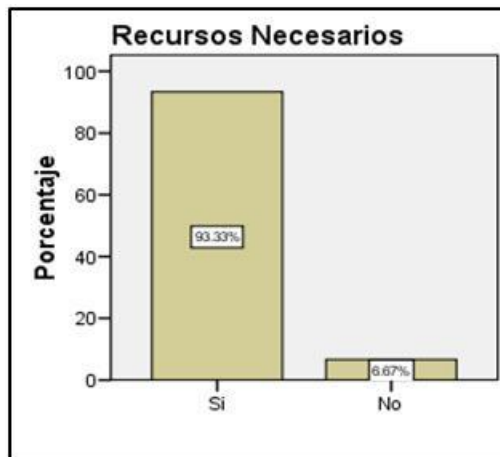
12. ¿ALMOGAS le proporciona los recursos necesarios para el cumplimiento de sus labores diarias?

**Tabla No. 12**

**Recibe los recursos necesarios para el cumplimiento de sus labores**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 14         | 93,3       | 93,3              | 93,3                 |
| No         | 1          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total      | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Gráfico No. 14**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Evelyn Zamora

### **Análisis**

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 93.30% de los empleados de ALMOGAS reciben los recursos necesarios para realizar sus labores diarias y el 6.70% no.

### **Interpretación**

Del resultado del análisis podemos indicar que los empleados de ALMOGAS en su mayoría si reciben los recursos necesarios para realizar sus labores diarias.

## **4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Luego de haber analizado e interpretado los datos de las encuestas, se continúa con la verificación de la hipótesis, para lo cual vamos a tomar en cuenta las variables que nos permitirá verificar la viabilidad de nuestro trabajo.



## **Formulación de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>** = Hipótesis nula

“La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional no permitirá mejorar el nivel de rendimiento laboral “ALMOGAS CIA. LTDA”..

**H<sub>1</sub>** = Hipótesis alterna

“La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional si permitirá mejorar el nivel de rendimiento laboral de “ALMOGAS CIA. LTDA”..

## **Definición del nivel de significación**

El nivel de significación elegido para la investigación fue el 5% = 0.05

## **Elección de la prueba estadística**

Para verificar las hipótesis se utilizará la prueba del Chi Cuadrado, su fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

### **Simbología:**

**FO** = Frecuencias Observadas

**FE** = Frecuencias Esperadas

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se elegirán 2 preguntas del cuestionario:

### Pregunta N°. 3

- ¿Ha recibido alguna capacitación en este año en ALMOGAS?

### Pregunta N°. 9

- ¿Es usted evaluado frecuentemente por su Jefe Inmediato?

**Tabla No. 13**

### FRECUENCIAS OBSERVADAS

| ALTERNATIVAS          | ALTERNATIVAS |    |   | TOTAL |
|-----------------------|--------------|----|---|-------|
|                       | SI           | NO | A VECES $\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$ |       |
| Capacitación Continua | 4            | 11 | 0   | 15    |
| Evaluación Frecuente  | 9            | 3  | 3   | 15    |
| TOTAL                 | 13           | 14 | 3   | 30    |

### Zona de aceptación y rechazo

**Grado de libertad (gl) = (Filas – 1) (Columnas - 1)**

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

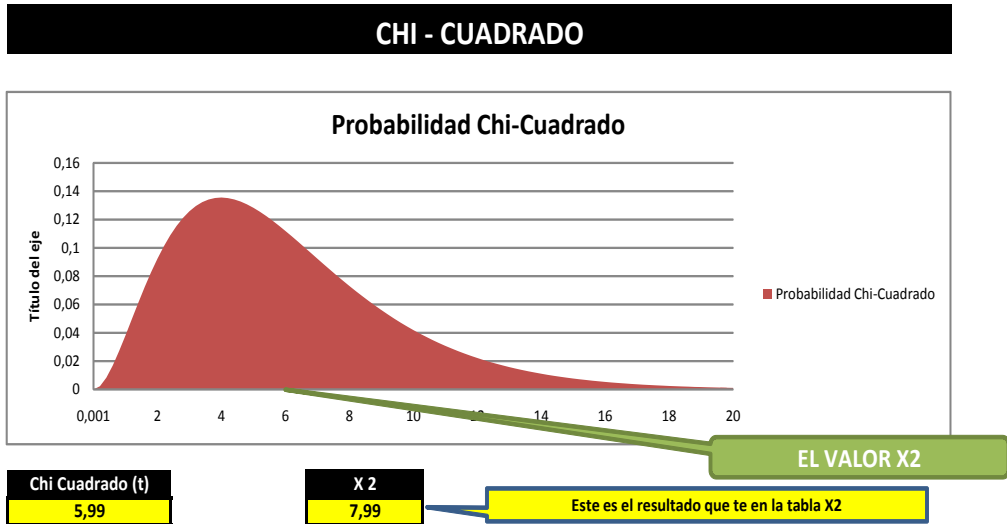
$$(gl) = (2 - 1) (3 - 1)$$

$$(gl) = (1) (2)$$

$$(gl) = 2$$

El valor tabulado de  $X^2$  con 2 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5.99.

**Gráfico No. 15**



**Tabla No. 14**

**FRECUENCIAS ESPERADAS**

| ALTERNATIVAS          | ALTERNATIVAS |     |         |
|-----------------------|--------------|-----|---------|
|                       | SI           | NO  | A VECES |
| Capacitación Continua | 6,5          | 7,0 | 1,5     |
| Evaluación Frecuente  | 6,5          | 7,0 | 1,5     |

**Tabla No. 15**

|                        | O                     | E   | O - E | (O - E) <sup>2</sup> | (O - E) <sup>2</sup><br>E |
|------------------------|-----------------------|-----|-------|----------------------|---------------------------|
|                        | Capacitación Continua | 4   | 6,5   | -2,5                 | 6,25                      |
| Capacitación Continua  | 11                    | 7,0 | 4,0   | 16,00                | 2,29                      |
| Capacitación Continua  | 0                     | 1,5 | -1,5  | 2,25                 | 1,50                      |
| Evaluación Frecuente   | 9                     | 6,5 | 2,5   | 6,25                 | 0,96                      |
| Evaluación Frecuente   | 3                     | 7,0 | -4,0  | 16,00                | 2,29                      |
| Evaluación Frecuente   | 3                     | 1,5 | 1,5   | 2,25                 | 1,50                      |
| <b>X<sup>2</sup> =</b> |                       |     |       | <b>7,99</b>          |                           |

## **Decisión**

El valor de  $X^2_t = 5.99 < X^2_c = 7.99$ ; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, es decir, “La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional si permitirá mejorar el nivel de rendimiento laboral de “ALMOGAS CIA. LTDA”.

## **CAPÍTULO V**

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

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado un análisis de la situación actual de la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se llegó a las siguientes conclusiones:

- En ALMOGAS podemos apreciar que el nivel operativo representa el mayor porcentaje de empleados, acotando que son quienes ejecutan las actividades para el servicio al cliente, que al realizarlas con eficiencia, eficacia y efectividad permitirán el cumplimiento de las acciones tácticas para la consecución de los objetivos de la empresa: el personal administrativo representa un menor porcentaje por ser de apoyo, cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias del nivel directivo y operario.
- Los empleados están laborando en la empresa más de 8 horas diarias, es decir horas extras, es necesario realizar un análisis y determinar si existe o no la necesidad de que los horarios de trabajo se extiendan o se busque alternativas para rotar los horarios.

- 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.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Para la presente investigación es pertinente recomendar los siguientes aspectos:

- El Recurso Humano en la empresa es el capital más importante, por medio del cual se alcanza los objetivos, por aquello es necesario que apoyados y guiados por la alta gerencia, se aplique un modelo de desarrollo organizacional, que incremente el rendimiento laboral, mejore la visión, la comunicación, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas, con énfasis en la cultura organizacional, los equipos de trabajo, la teoría y la tecnología que aplica las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación.
- Los empleados están laborando en la empresa más de 8 horas diarias, es decir horas extras, por lo cual es necesario realizar un análisis y determinar si existe o no la necesidad de que los horarios de trabajo se extiendan o se busque alternativas para rotar los horarios.
- 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.



## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 TEMA**

Diseño del Modelo de Desarrollo Organizacional para la Compañía “ALMOGAS CIA. LTDA”.

##### **6.1.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Institución ejecutora:** Compañía “ALMOGAS CIA. LTDA”.

**Beneficiarios:** Accionistas, directivos, empleados, trabajadores y clientes.

**Ubicación:** Av. Juan Benigno Vela y Lalama

**Responsable:** Ingeniero Diego Mosquera (Gerente General)

**Equipo técnico responsable:** Directivos, Gerente.

**Costo de la Propuesta:**

**Financiamiento:** Recursos propios de la empresa

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En el contexto de los vertiginosos cambios y el acelerado crecimiento que viene experimentando el conocimiento científico en las ciencias, es fundamental que las empresas experimenten cambios e implementación de nuevos conocimientos.

Los actores de la Compañía están conscientes de que los cambios que se generan a escala nacional y mundial, crean incertidumbre sobre el futuro de las empresas, las demandas de la sociedad y particularmente las demandas de sus clientes, estimulando el diseño e implementación de nuevos modelos de gestión, que buscan articular los roles de planificación y desarrollo empresarial, planteando como objetivos prioritarios el continuo fortalecimiento de la gestión en el talento humano, el buen servicio y el desarrollo organizacional.

En este contexto, la adopción de modelos de desarrollo organizacional propone mejorar la gestión de las empresas, a través de la adecuada administración de los recursos, respondiendo a una exigencia reconocida de cambio en los estándares de eficiencia, eficacia, efectividad, haciendo uso de herramientas modernas.

El diseño del modelo de Desarrollo Organizacional, permitirá mejorar e impulsar la participación y comunicación de los individuos, el cambio organizacional comienza con el cambio individual y en los procesos de los niveles interpersonales, grupales e intergrupales, antes de aplicar los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización, sobre la base de sus fortalezas y su posicionamiento.

Consecuentemente el Desarrollo Organizacional se concibe como una herramienta que pretende el cambio y garantiza alcanzar niveles de efectividad y satisfacer las necesidades de los usuarios directos e indirectos.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

A ALMOGAS CIA. LTDA., frente a los avances sociales, económicos, políticos y el crecimiento de la población se le hace necesario buscar un instrumento de cambio que le permita mantenerse en el mercado, alcanzar utilidades y optimizar las operaciones en sus procesos, perfeccionando la calidad de servicio y considerando que el Talento Humano es el recurso imprescindible de la empresa, es el que ejecuta las actividades para el servicio al cliente, el mismo que al realizar con eficiencia, eficacia y efectividad permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas para la consecución de los objetivos, debiendo ser capacitados con continuidad.

La implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional permitirá cambios en el comportamiento y la cultura organizacional, en los métodos y en el ambiente de trabajo, en los empleados para que laboren en base a metas y objetivos de acuerdo a una adecuada planeación, para articular las acciones y lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión administrativa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

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

Esta estrategia de Desarrollo Organizacional, busca utilizar la acción planificada, a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de desarrollo organizacional orientado a potenciar el recurso humano, para incrementar el rendimiento laboral de los trabajadores de “ALMOGAS CIA. LTDA”.

### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar los diferentes modelos de desarrollo organizacional que se pueden aplicar en la empresa.

Plantear la metodología del modelo de desarrollo organizacional, que permita identificar los problemas que inciden en la disminución del rendimiento laboral de los empleados de ALMOGAS.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Política**

Existen las condiciones para que la propuesta sea viable ya que en este momento el Gobierno Ecuatoriano y las leyes vigentes apoyan a las empresas ecuatorianas en conformidad con las disposiciones de la Superintendencia de Compañías.

## **Socio-Cultural**

La población de la ciudad de Ambato, adquiere los productos que oferta la compañía y sus costumbres de compra han ido evolucionando, desde la exigencia de adquirir productos a precios cómodos, hasta solicitar calidad y precio que ahora son las variables más solicitadas y demandadas en el mercado.

## **Tecnología**

La empresa opera en base a principios empíricos, por lo cual se hace necesario implementar herramientas de gestión administrativa modernas que propongan el cambio.

## **Organización**

La compañía a través de sus accionistas está dispuesta a reunir sus esfuerzos y proponer cambios que permitan mejorar el funcionamiento interno, los procedimientos, gestión de procesos y fortalecimiento del talento humano.

## **Equidad de Género**

Se han roto los paradigmas de la selección de género, tanto el género masculino como el género femenino tienen las mismas oportunidades laborales, los mismos derechos, por lo cual para llevar a efecto esta propuesta no es necesaria la selección de género.

## **Ambiental**

La compañía se sujeta a las normas ambientales impuestas por la Dirección Nacional de Hidrocarburos para prevenir la contaminación del medio ambiente.

## **Económico**

Es viable la propuesta debido a que ALMOGAS es un ente económicamente activo, que está legalmente constituido (genera ingresos, egresos).

## **Financiero**

La compañía se encuentra en capacidad de solventar las actividades que están encaminadas a proponer el cambio organizacional, que permitirá mejorar su situación financiera.

## **Legal**

La propuesta es factible por estar enmarcada en las leyes que rigen el trabajo ecuatoriano.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

A continuación se presenta conceptos que permitirán establecer la importancia del Desarrollo Organizacional y su aporte en el fortalecimiento de la gestión del talento humano, para mejorar su rendimiento.

### **6.6.1 Desarrollo Organizacional**

Muchinsky (1994) en su libro Psicología Laboral, manifiestan que el DO es una subdisciplina de la Psicología Organizacional, que evoluciona muy rápidamente y que es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la alta gerencia.

El DO como todo cambio planeado se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para lo cual el desarrollo de la organización ha de ser un proceso planeado de modificaciones

culturales y estructurales, es un modelo destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización y a desarrollar procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones, de comunicación.

El DO es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, para incrementar la eficacia y la salud empresarial a través de conocimientos de la ciencia de la conducta, la cultura de los equipos de trabajo.

El principal fundamento teórico del DO está en la ciencia del comportamiento. Sin embargo, aunque, a veces, se le considere como una parte de la psicología, el DO tiene un fuerte componente administrativo. Un proceso de DO implica una intervención en aspectos emocionales, comportamentales de la organización, pero también, en los aspectos estructurales y formales.

Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Es así como el DO busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

En realidad, el DO implica una convergencia e integración de técnicas de intervención psicológicas con las técnicas de intervención administrativa, bajo el convencimiento de que ninguna de los dos funciona aisladamente, se enfoca sobre la cultura, los procesos y la estructura de una organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

El DO tienen un carácter aplicado, es decir, operacional práctico, busca el cambio planificado, tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos), implica una intervención a largo plazo, tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia, para lograrla utiliza la participación y el compromiso

Objetivos del desarrollo organizacional.

Los objetivos del Desarrollo Organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos:

- Mejorar la efectividad organizacional.- Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.
  
- Potenciar las Relaciones Humanas.- esto implica:
  - a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
  - b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
  - c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados.
  - d) Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de conflictos o no conflictos.

El DO define que las autoridades que solo manejan las relaciones formales, estarían careciendo de habilidades para manejar las informales, y por lo tanto no conocen la riqueza del contenido de las relaciones interpersonales, que le da vida y sentido a la organización.



## **Dimensiones del comportamiento organizacional**

El DO se fundamenta en los conocimientos del comportamiento organizacional. Para aplicar el modelo de DO hay que conocer los fundamentos del comportamiento en las organizaciones.

El comportamiento organizacional, o también denominado cultura organizativa es un campo interdisciplinario, dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información.

El CO no es un área funcional como la contabilidad, el marketing o las finanzas, sino que es una disciplina horizontal, vinculada a todas las categorías y áreas de trabajo. El entendimiento del CO se apoya en la teoría, en la investigación y en la práctica.

La teoría define los conceptos claves, proporciona un modelo conceptual que los relaciona y sienta el punto de partida de la investigación y de la aplicación práctica.

La investigación actualiza enriquece la teoría abriendo nuevas vías y líneas de conocimiento.

La práctica produce resultados positivos cuando se apoya en un modelo teórico consistente y toma en consideración las contingencias de cada caso. De este modo teórico, investigación y práctica se refuerzan mutuamente.

El CO comprende 3 niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

- Nivel individual: consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.
- Nivel grupal: comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.

- Nivel organizacional (nivel macro): comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Estos 3 niveles de análisis se hacen bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir, están insertos en un medio externo:

Los modelos del DO trabajan con una multiplicidad de factores, variables, elementos correspondientes a esos 3 niveles de análisis.

A nivel individual interesan aspectos como:

- La personalidad
- La habilidad.
- Los valores y Actitudes.
- Motivación.

A nivel grupal interesa conocer:

- Proceso evolutivo de los grupos
- Variables de contingencia en el comportamiento de los grupos
- Toma de decisiones en grupo.

A nivel organizativo interesa conocer:

- Qué es una organización
- Cómo funciona (estudiando su estructura, su proceso, su cultura, cómo interactúa con el medioambiente).

Desarrollo Organizacional se ha constituido un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

## **Clima organizacional**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las empresas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa 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.

La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño.

En el campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc., Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

## **Características del clima organizacional**

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que

cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro en una misma empresa.

El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción de sus miembros. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una empresa podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

En conclusión la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las

organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el mismo debe de ofrecer calidad de vida laboral.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todos aquellos negocios que buscan hacerse competitivos .Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

## **6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

El modelo de desarrollo organizacional de ALMOGAS que se utilizará será el modelo Cíclico del DO, que es aplicable a la empresa, es un modelo conveniente por los siguientes criterios:

### **a. Análisis interno y externo:**

La metodología se articula a las condiciones de la investigación, con un análisis e interpretación de información interna levantada en la empresa, en cuanto a procesos administrativos, desarrollo del talento humano.

También dispone de un análisis e interpretación de información interna, relacionada con la calidad del servicio, desempeño de directivos y empleados.

**b. Prioriza la sostenibilidad de la empresa:**

Este criterio guarda relación con el cumplimiento de objetivos y metas empresariales, pretende un cambio planeado, cumplir con la misión y visión, a través de los resultados de la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional.

**c. Atención al Talento Humano**

La atención se concentra en las modalidades de acción de grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

**Valores que pretende fomentar el DO.**

- **Respeto por la gente**

Los individuos son considerados responsables, consientes e interesados .Deben ser tratados con dignidad y respeto.

- **Confianza y apoyo**

Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

- **Igualdad de poder**

Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos

- **Confrontación**

Los problemas no deben esconderse, deben ser confrontados abiertamente.

- **Participación**

Mientras más gente es afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean, así estarán más comprometidas en poner en práctica esas decisiones.

- d. Proceso a largo plazo:**

El DO es un modelo de cambio planeado que debe estar apoyado por la alta gerencia para realizarlo con éxito, es un proceso que requiere paciencia y tiempo.

- e. Flexibilidad:**

Es un proceso dinámico, sujeto a cambios, por las condiciones y la situación, pudiendo evaluarse y retroalimentarse con frecuencia.

- f. Participación:**

El modelo se basa en el concepto de que necesita un apoyo amplio para que las intervenciones y la metodología sea efectiva con la participación de todos quienes integran la empresa.

### **6.7.1 CONCEPCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La materia de comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentran los que se refieren al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas, desde la perspectiva de la ciencia administrativa, misma que aporta una enorme diversidad de conocimientos que apoyan y fundamentan el quehacer diario de los gerentes o directivos, quienes saben que este poder es una herramienta solo si se le pone en acción.

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender porque este elemento o característica de la empresa, reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde sea positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva. La cultura empresarial representa un pilar que sostiene la forma y la manera en que se desempeñan las actividades de negocios, ésta tiene gran fortaleza ya que su nacimiento se va formando gradualmente a través del transcurso del tiempo, pero a pesar de ello, existen mecanismos que pudieran ayudarnos a modificar aquellos aspectos que requieran variarse y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión del negocio para intentar el éxito de las organizaciones.

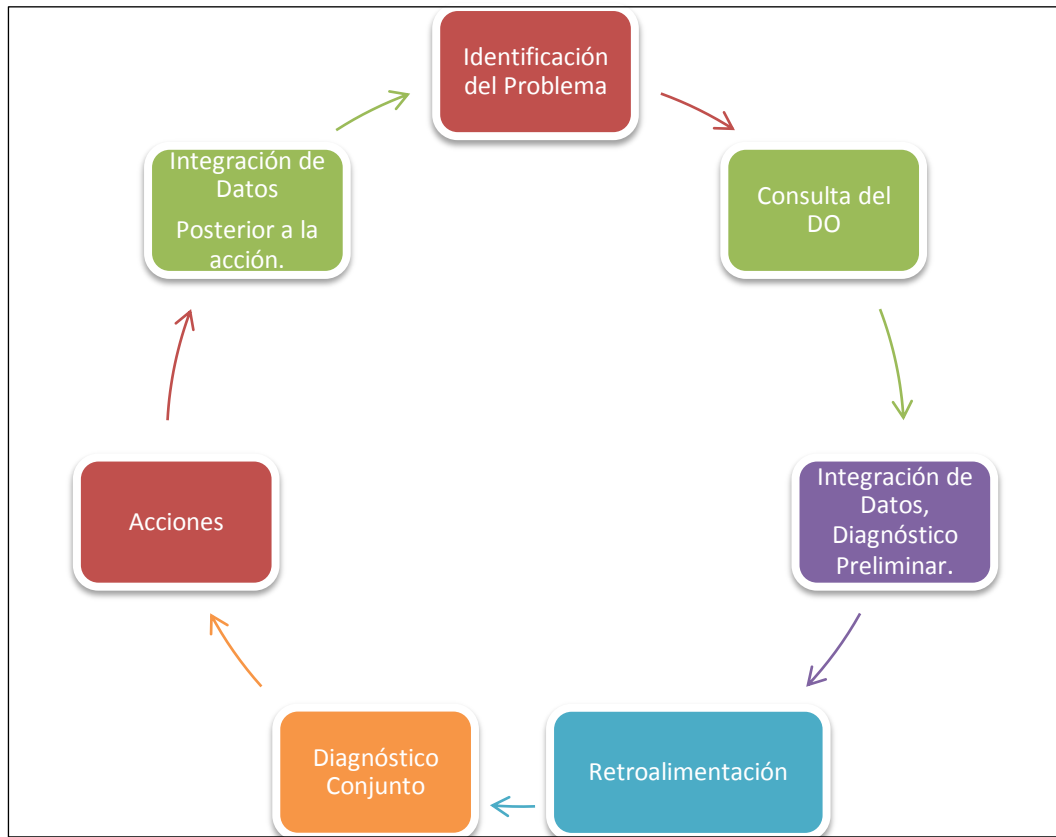
El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber cómo proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, los costos, la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae su supervivencia. Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, cuya expresión es natural en las personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes: empleados y dirigentes.

### **6.7.2 DESCRIPCION DEL MODELO CICLICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE SE APLICARA EN ALMOGAS**

Para el diseño del Modelo de Desarrollo Organizacional, utilizaremos el modelo cíclico del DO, que plantea las siguientes etapas:



**Gráfico No. 16**



## **1. Identificación del Problema**

Quien dirige la organización, los directivos o la gerencia, deben tener habilidades como percepción, interpretación e incorporación, para detectar el o los problemas en la empresa.

La percepción consiste en identificar y supervisar numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuales contribuyen al problema. La interpretación exige evaluar los factores percibidos y determinar las causas del mismo y no sólo los síntomas. La incorporación exige relacionar esas interpretaciones con las metas vigentes o deseables; de esta manera se identificará el campo en el que se debe actuar y que agente de cambio necesita.

Para identificar el problema se puede utilizar varias herramientas:

- Lluvia de problemas.- El análisis de problemas puede realizarse primero a nivel general de la empresa, a nivel de jefes de área y luego a nivel más particular por área. De esta forma se puede llegar a un buen análisis de problemas empresariales y la prioridad en su atención, seleccionando un número manejable, analizando e identificando las causas y los efectos del mismo.
- El árbol de problemas.- Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada uno es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.
- Diagrama de causa efecto o diagrama Ishikawa.- Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también diagrama de espina de pescado, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central que representa el problema a analizar, a este eje horizontal van llegando líneas oblicuas, como las espinas de un pez que representan las causas valoradas en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias.

## **2. Consulta del DO**

Después de que la alta gerencia o el equipo de trabajo de la empresa ha priorizado el problema o los problemas, deberán buscar procesos de cambio organizacional. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa, esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

## **3. Integración de datos y diagnóstico preliminar**

Esta etapa es responsabilidad del equipo que está trabajando en el modelo, utilizar métodos básicos para recoger la información, mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. La más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienzan con la observación, ésta es seguida por entrevistas y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

## **4. Retroalimentación**

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados a todos los colaboradores de la empresa. Esto se lo puede realizar en un grupo o en grupos de trabajo seleccionados, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para determinar fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales se está trabajando, proporcionando todos los datos relevantes y útiles.

## **5. Diagnóstico Conjunto**

En este punto, el gerente o directivo discute la retroalimentación con el equipo de trabajo y decide si hay un problema real que necesita resolverse o no. Este proceso tiene

que agrupar los esfuerzos y llegar al diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas.

## **6. Acciones**

Esta fase corresponde al comienzo del proceso de “romper el hielo”. La acción que deberá tomarse depende del problema diagnosticado, en la cultura de la organización y en el tiempo que habrá que realizarse.

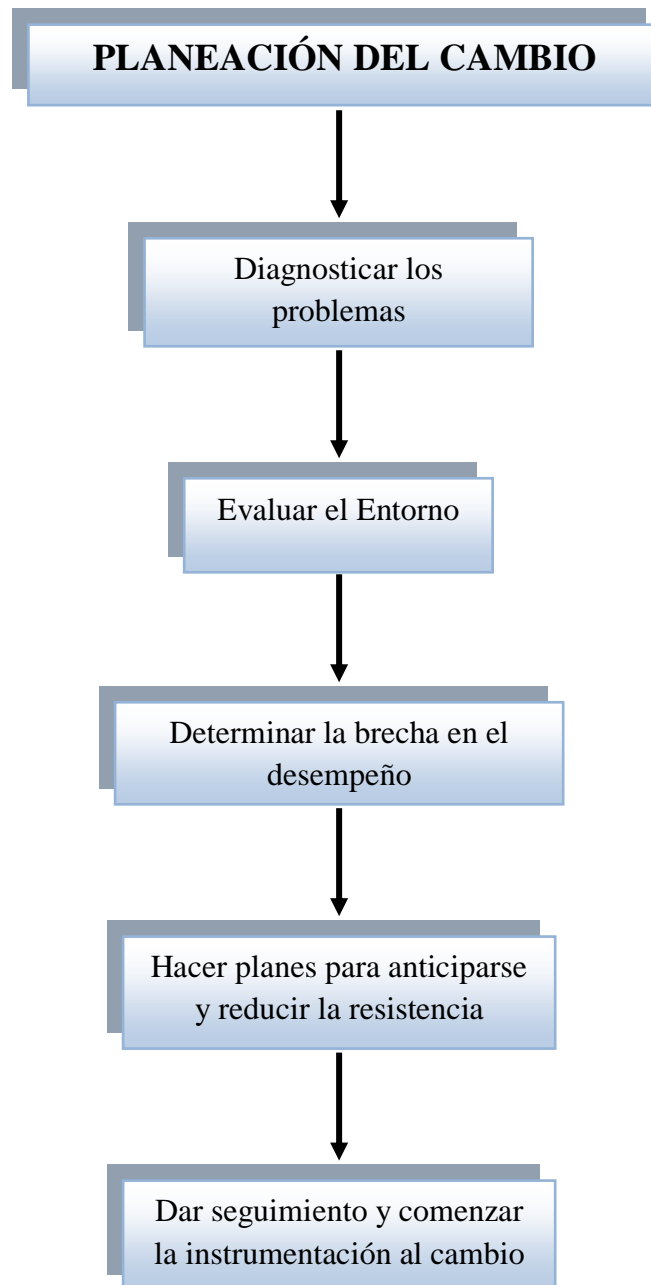
Una acción bien seleccionada no siempre es exitosa, una decisión técnicamente correcta tiene que ser aceptada y respaldada por quienes serán responsables de ponerla en práctica si desea que resulte eficaz. Si la solución elegida no puede instrumentarse por alguna razón, debe considerarse otra.

## **7. Integración de datos posterior a la acción**

Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas, para observar los efectos positivos o negativos y poder evaluarlos.

La instrumentación de la acción preferida no es una garantía automática de la consecución del objetivo elegido, se debe controlar las actividades de instrumentación y darle seguimiento evaluando sus resultados, la integración de datos posterior a la acción permite retroalimentar y apuntar incluso a la necesidad de comenzar de nuevo todo el proceso.

**Gráfico No. 17**



**Fuente:** HELLRIEGEL, D. (2008). *Administración un enfoque basado en competencias*. Editorial Thomson. Bogotá.

### **6.7.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

A continuación se desarrollará la propuesta del modelo cíclico de desarrollo organizacional para ALMOGAS Cía. Ltda.

#### **MODELO CÍCLICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE ALMOGAS CIA LTDA.**

**AREA:** Administrativa

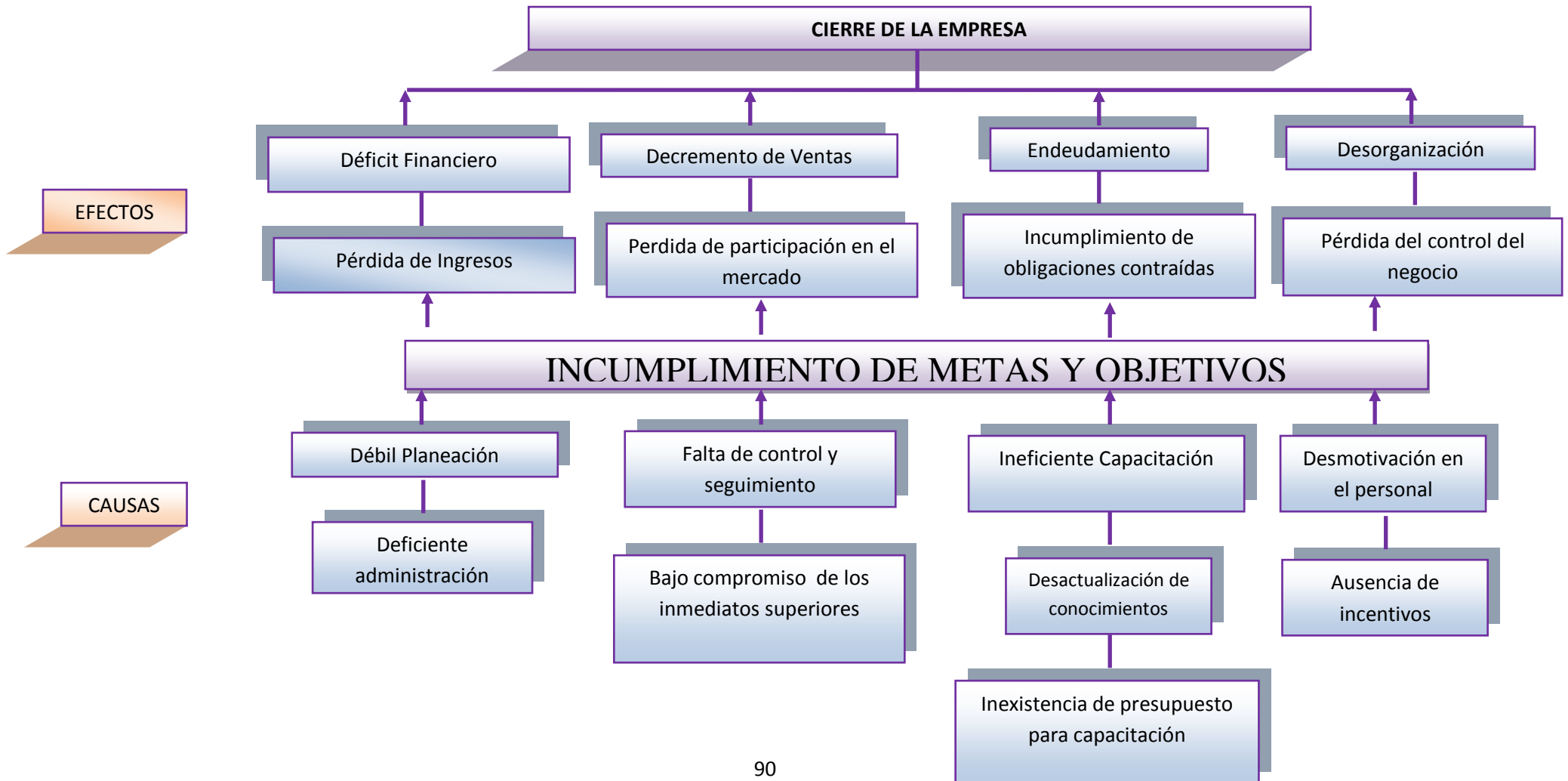
#### **ETAPAS DEL MODELO CÍCLICO DEL DO**

##### **1. Identificación del Problema**

Luego de un análisis con los directivos y a través de la lluvia de ideas, podemos identificar que el problema central en ALMOGAS, es el incumplimiento de metas y objetivos empresariales, de acuerdo a la identificación de este problema realizaremos el árbol de problemas.

Gráfico No. 18

1. ARBOL DE PROBLEMAS



## 2. Consulta del DO

Después que el equipo de trabajo de la empresa ha priorizado el problema, el mismo que es el incumplimiento de metas y objetivos, se deberá buscar los procesos de cambio organizacional, con la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

- **Planeación.-** Existe una planeación débil, la compañía ALMOGAS, no está cumpliendo con el proceso de planeación estratégica y no está utilizando métodos que abarquen a toda la organización.

Proceso de la Planeación Estratégica:

- Diagnosticar el entorno externo e interno de la organización:
- Establecer la misión y visión
- Idear objetivos globales
- Crear, elegir estrategias generales
- Asignar recursos para alcanzar las metas

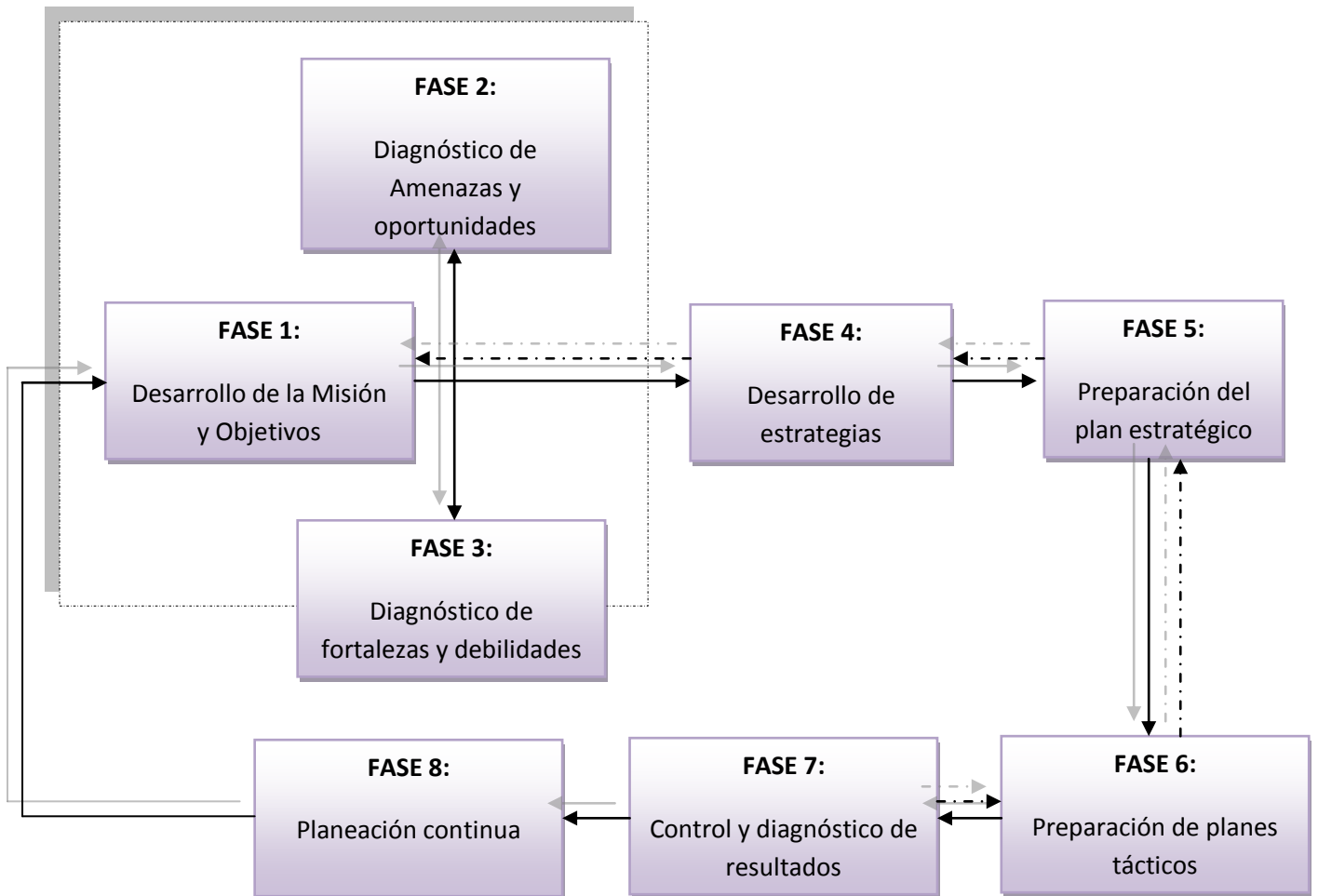
Aspectos principales de la Planeación Estratégica:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias
- Recursos
- Entorno



Gráfico No. 19

## PROCESOS DE PLANEACIÓN



**Fuente:** HELLRIEGEL, D. (2008). *Administración un enfoque basado en competencias*. Editorial Thomson. Bogotá.

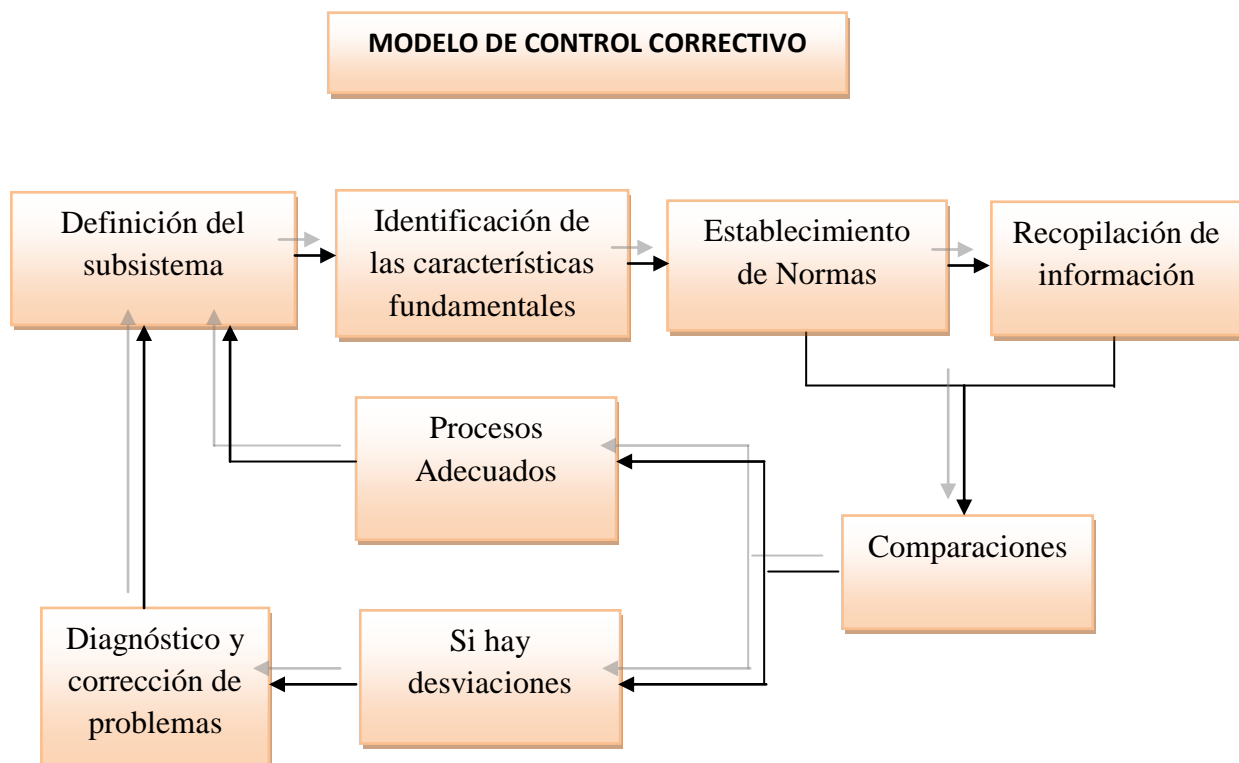
- **Control y Seguimiento.**- El control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hallan las reglas, procedimientos y objetivos, hay dos modalidades generales de controles organizacionales: los preventivos y los correctivos. Los controles preventivos son mecanismos destinados a disminuir errores y, por tanto, reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas.

Los controles correctivos son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar acciones o resultados indeseables y, por ende, conseguir el apego a los reglamentos y las normas de la organización.

El control de los participantes.- Se expresa a manera de presiones de fuentes externas en las organizaciones para que modifique sus acciones.

El control organizacional.- Consta de los mecanismos orientadores que operan consciente e inconscientemente en cada persona. Las normas de profesionalismo son un punto de referencia cada vez más importante para el autocontrol individual.

**Gráfico No. 20**



**Fuente:** HELLRIEGEL, D. (2008). *Administración un enfoque basado en competencias*. Editorial Thomson. Bogotá.

**Capacitación.-** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las

necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se le da al personal con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar el trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

- **Motivación.**- Es un estado psicológico que existe siempre en cada persona, fuerzas internas, y/o externas que dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos.

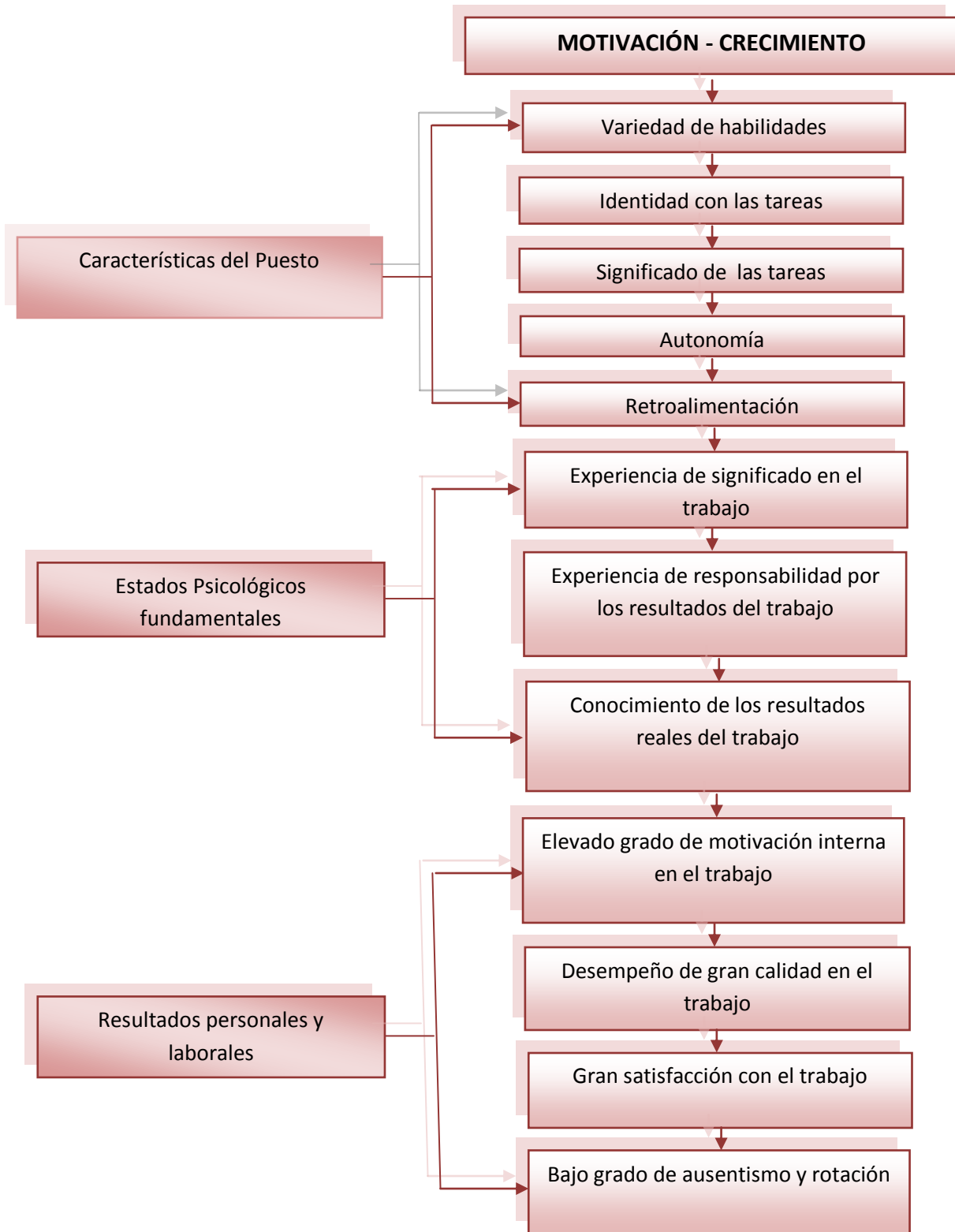
Las diferentes teorías sobre la motivación pueden agruparse con facilidad en tres enfoques generales:

Enfoque gerencial- administrativo.- Este enfoque se centra en el comportamiento de los gerentes en particular, hacia los objetivos y recompensas.

Enfoque sobre el trabajo y la organización.- Este enfoque para motivar a los empleados se destaca el diseño de los puestos y el entorno organizacional en general, los puestos enriquecidos motivan más que los que tienen una perspectiva estrecha, los empleados aprecian la flexibilidad en las disposiciones laborales. Las prestaciones adecuadas, la estructura de recompensas, estas políticas sirven para aumentar el esfuerzo de los empleados y el deseo de permanecer en la empresa.

Enfoque sobre las diferencias individuales.- En este enfoque para estimular a los empleados se aborda la motivación como una característica del individuo, según este paradigma las diferencias individuales son necesidades, valores, competencias, características personales que los empleados aportan a su trabajo.

**Gráfico No. 21**



**Fuente:** HELLRIEGEL, D. (2008). *Administración un enfoque basado en competencias*. Editorial Thomson. Bogotá.

### **3. Integración de datos y diagnóstico preliminar**

Se integrarán los datos recolectados en las etapas anteriores, para preparar un diagnóstico preliminar; para este fin también se utilizará información recolectada mediante métodos básicos como entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales.

De acuerdo a la caracterización del problema, la definición y el análisis de sus causas, podemos integrar los conceptos y realizar un diagnóstico preliminar de la situación de la empresa.

#### **Diagnóstico preliminar:**

- La deficiente planeación estratégica en ALMOGAS, se presenta porque no se están considerando todas las etapas de la planeación estratégica, al realizar el plan estratégico de la empresa.
- En los procesos que ejecuta cada empleado de ALMOGAS, no se realizan controles que permitan disminuir errores y medir los tiempos utilizados en cada actividad, ni se supervisa si están siendo cumplidas de acuerdo a las políticas y las normas de la organización.
- La capacitación en ALMOGAS es deficiente, siendo un instrumento que proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- El personal de ALMOGAS manifiesta que la motivación que reciben es escasa.

#### **4. Retroalimentación:**

Los datos obtenidos son retroalimentados a todos los colaboradores de la empresa. Esto se lo puede realizar en un equipo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información del diagnóstico preliminar.

El equipo de trabajo, consta de una pequeña cantidad de empleados que poseen habilidades complementarias y que trabajen juntos, se comprometen con un propósito común y son responsables de realizar tareas que contribuyen en la consecución de los objetivos de la organización, el tamaño del equipo oscila entre dos y veinte integrantes.

#### **5. Diagnóstico Conjunto:**

Se discute la retroalimentación con el equipo de trabajo y se decide que es acertado el problema que se ha analizado en las fases anteriores, ALMOGAS no está alcanzando los objetivos deseados, necesita adoptar acciones y posibles soluciones.

- **Posibles soluciones:**

De acuerdo al diagnóstico preliminar:

- Es necesario que el gerente revise y ajuste el diseño de su organización a fin de satisfacer las necesidades internas y externas cambiantes y las competencias de sus empleados, que se comprenda y decida que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo, supervisar la evolución para asegurarse que se hagan.
- El control que se aplique en la empresa debe ser oportuno, objetivo, integro, eficaz y se debe reconocer que es necesario, como un proceso de detección, eliminación o reducción de desviaciones, para retroalimentar la actividad y mejorarla.

## **6. Acciones:**

- Plantear un plan de capacitación.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

### **ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

ALMOGAS CIA. LTDA., es una compañía dedicada a la comercialización de varias líneas; textil, electrodomésticos y gas licuado de petróleo.

### **JUSTIFICACIÓN**

El avance de la ciencia en los negocios, el apareamiento de nuevos recursos e instrumentos tecnológicos, las condiciones cambiantes que rodean la realización de las actividades empresariales y el mundo globalizado, hacen imprescindible la necesidad de una capacitación permanente y continua del talento humano, para que pueda ser competitivo y desarrollar sus habilidades.

El recurso más importante en cualquier organización es el talento humano, implicado en las actividades laborales, en el cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brinda; un personal motivado y capacitado es el pilar fundamental en la organización, para que sea exitosa, sustenta sus logros y permite alcanzar elevados niveles de competitividad, es una parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La capacitación es uno de los elementos importantes para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

### **ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa ALMOGAS CIA. LTDA.

## **FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y mejoramiento de la productividad en la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer los requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación del recurso humano.
- Generar conductas positivas y mejorar el clima de trabajo, la productividad y la calidad en el trabajo.
- Mantener la salud física y mental, que ayude a prevenir accidentes de trabajo, actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador con los avances tecnológicos, que alienten la iniciativa y la creatividad para prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **Objetivo General**

Establecer un sistema de capacitación permanente para desarrollar las competencias del personal, para la ejecución eficiente de sus responsabilidades y funciones, resaltando el sentido de pertenecía e identificación con la empresa, brindándole oportunidades de desarrollo personal y profesional.

### **Objetivos Específicos**

Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.



Proveer conocimientos de actualización y desarrollo de habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de sus funciones, mantengan un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa, para el apoyo de la continuidad y desarrollo institucional.

### **METAS**

Capacitar al Gerente, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la compañía.

### **ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollar habilidades
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

### **RECURSOS QUE SE UTILIZARAN**

- HUMANOS

Los participantes y expositores especializados en la materia.

- MATERIALES

Infraestructura.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en las ciudades que se dicten los cursos.

### **FINANCIAMIENTO**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa.

## CRONOGRAMA

Las fechas que asistirá el personal a capacitarse serán de acuerdo a la disponibilidad de los cursos descritos, según el siguiente detalle:

### PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIÓN DE ALMOGAS Cía. Ltda.

| TEMA                                 | DIRIGIDO                          | DURACIÓN | OBJETIVOS  | COSTO USD |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------|--|-----------|
| Liderazgo y Trabajo en Equipo        | Gerente, Administradores          | 18       | <ul style="list-style-type: none"><li>Comprender en qué consiste y cómo funciona el liderazgo.</li><li>Desarrollar las habilidades para dirigir equipos de trabajo.</li><li>Proporcionar sinergia para generar el cambio organizacional.</li></ul> | 40.00     |
| Gestión del Talento Humano           | Gerente, Administradores          | 24       | <ul style="list-style-type: none"><li>Analizar el marco Constitucional, legal, conceptual y técnico de la Administración del Talento Humano.</li><li>Analizar y evaluar la gestión de la Administración del Talento Humano.</li></ul>              | 55.00     |
| Administración por Procesos          | Gerente, Administradores          | 18       | <ul style="list-style-type: none"><li>Orientar la estructura del Estatuto Orgánico de gestión Organizacional por procesos.</li><li>Proponer la ejecución, levantamiento y mejora de los procesos.</li></ul>  | 70.00     |
| Desarrollo Personal y Organizacional | Vendedores, Estibadores, choferes | 18       | <ul style="list-style-type: none"><li>El ser humano y sus necesidades.</li><li>Inteligencia emocional.</li><li>El ser como herramienta básica de la información profesional integral.</li></ul>  | 40.00     |
| Servicio al Cliente                  | Vendedores, Estibadores, choferes | 18       | <ul style="list-style-type: none"><li>Importancia del servicio al cliente.</li><li>Identificación de clientes</li><li>El arte del servicio extraordinario.</li></ul>   | 40.00     |

|  |            |      |  |               |
|--|------------|------|--|---------------|
| Perfeccionamiento de la actividad Secretarial                          | Secretaria | 32 h | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevas técnicas en la actividad secretarial.</li> <li>• Mejorar la comunicación institucional.</li> </ul> | 70.00         |
| Costos y Gastos de la actividad económica;<br>Obligaciones Tributarias | Contadora  | 30h  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de Impuestos.</li> <li>• Informes tributarios</li> <li>• Ley de Compañías</li> </ul>                        | 50.00         |
| <b>COSTO TOTAL DE LA CAPACITACIÓN:</b>                                 |            |      |  | <b>365.00</b> |

## **7. Integración de datos posteriores a la acción:**

La instrumentación de la solución y las acciones no es una garantía automática de la consecución del objetivo, para que esto se cumpla se debe controlar las actividades de instrumentación y darles seguimiento evaluando los resultados. Si la puesta en marcha no produce resultados satisfactorios, será necesario emprender nuevas acciones, dado que el DO es un proceso cíclico y apuntar incluso a la necesidad de comenzar de nuevo todo el proceso.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

La administración de la propuesta será efectuada y estará a cargo del gerente de la compañía “ALMOGAS”, en coordinación con el equipo administrativo, quienes serán los encargados de poner en práctica la aplicación del modelo de desarrollo organizacional, controlando y registrando cada una de las estructuraciones que implicará la ejecución de este modelo en la empresa, siguiendo un debido orden de acuerdo al cronograma de actividades, el mismo que permitirá la eficacia en la aplicación.

Con la aplicación de este modelo de desarrollo organizacional se pretende en “ALMOGAS” implementar el cambio, alcanzar un óptimo desarrollo organizacional y

que sus miembros se comprometan a colaborar en este cambio, para mejorar la consecución de objetivos de acuerdo a un paradigma de valores humanísticos y democráticos, de crecimiento personal y organizacional, basado en procedimientos, métodos técnicos y en la utilización de herramientas, que representen la misión, visión y estrategias para que la gente adopte una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración.

### **6.8.1 Recursos**

Para poder ejecutar el proceso se requiere de los siguientes recursos:

#### **6.8.1.1 Recursos Institucionales**

- Compañía Limitada “ALMOGAS”
- Universidad Técnica de Ambato.
- Facultad de Ciencias Administrativas.

#### **6.8.1.2 Recursos Humanos**

- Investigadora: Evelyn Zamora
- Asesor: Tutor y Profesor del Seminario de Graduación designado por la Universidad Técnica de Ambato, Personal de la Compañía “ALMOGAS”

#### **6.8.1.3 Recursos físicos:**

- Biblioteca de la facultad de Ciencias Administrativas
- Centro de cómputo

#### 6.8.1.4 Recursos Materiales

- Un equipo de cómputo - Libros relacionados con el tema en estudio – Hojas
- Materiales de oficina (1 Cuaderno, 2 esferográficos) –Impresiones –Copias –Anillados

#### 6.8.1.5 Recursos Económicos

Tabla No. 16

| Nº  | RECURSOS             | COSTO UNITARIO | TOTAL         |
|-----|----------------------|----------------|---------------|
| 1   | Investigador         | 300,00         | 300,00        |
| 500 | Hojas papel bond     | 0,0062         | 3,10          |
| 5   | Perfiles             | 0,80           | 4,00          |
| 5   | Esferográficos       | 0,25           | 1,25          |
| 3   | Lápices              | 0,50           | 1,50          |
| 2   | Cuaderno             | 1,30           | 2,60          |
| 12  | Internet             | 1,00           | 12,00         |
| 30  | Copias               | 0,03           | 0,90          |
| 3   | Marcadores           | 0,50           | 1,50          |
| 1   | Corrector            | 1,00           | 1,00          |
| 2   | Tinta para impresora | 15,00          | 30,00         |
| 2   | Borradores           | 0,25           | 0,50          |
| 200 | Computador           | 0,50           | 100,00        |
| 90  | Impresora            | 0,10           | 9,00          |
| 1   | Flash memory         | 25,00          | 7,50          |
| 96  | Transporte           | 0,25           | 24,00         |
|     | <b>Subtotal</b>      |                | <b>498,85</b> |
|     | 10% Imprevistos      |                | 49,88         |
|     | <b>TOTAL GASTOS</b>  |                | <b>548,73</b> |

**Financiamiento.-** La investigación que está predestinada a la elaboración de un modelo de desarrollo organizacional para la compañía “ALMOGAS” y para posteriormente ser implantado en beneficio y ayuda de la misma, será financiada el 100% con capital propio de la compañía “ALMOGAS” con la autorización del gerente y sus directivos.

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACION

Gráfico No. 22

| PREGUNTAS BÁSICAS           | EXPLICACIÓN   |
|-----------------------------|---|
| ¿Quiénes solicitan evaluar? | <ul style="list-style-type: none"><li>•Gerente y Directivos de la Compañía "ALMOGAS"</li></ul>  |
| ¿Por qué evaluar?           | <ul style="list-style-type: none"><li>•Para verificar si la aplicación del modelo de desarrollo organizacional esta dando resultados eficientes</li></ul> |
| ¿Para qué evaluar?          | <ul style="list-style-type: none"><li>•Para medir el cumplimiento de los objetivos de la propuesta</li></ul>  |
| ¿Qué evaluar?               | <ul style="list-style-type: none"><li>•Los proceos propuestos en el modelo de desarrollo organizacional</li></ul>   |
| ¿Quién evalúa?              | <ul style="list-style-type: none"><li>•Gerente y directivos de "ALMOGAS"</li></ul>  |
| ¿Cuándo evaluar?            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Durante y después de la implementación de la propuesta.</li></ul>   |
| ¿Cómo evaluar?              | <ul style="list-style-type: none"><li>•Proceso metodológico</li></ul>   |
| ¿Con qué evaluar?           | <ul style="list-style-type: none"><li>•Mediante encuestas , entrevistas a los empleados y la observación.</li></ul>                                       |

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Editorial Granica. Buenos aires.

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica. Gestión por Competencias. 2°. Edición. Editorial Granica. Buenos Aires.

Díaz, F. Metodología de la investigación, Ambato.

Fuentes. C. (2006). Administración de Personal.

Hellriegel D. (2008) Administración un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson. México.

Hitt M, Ireland D., Hoskisson R., (1999). Administración Estratégica. Editorial Thomson. México.

Huselid, M., (2005). Desarrollo Organizacional.

Mariño, H. (1994). Planeación Estratégica. Editorial tercer Mundo. Santa Fe de Bogotá.

Robbins, S., (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición.

Werther, W. y. (2000). Administración por Procesos.

### **Fuentes electrónicas:**

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/lecciones/capitulo%20i/oportunidad.htm>

<http://es.scribd.com/doc/15999855/76/matriz-de-motricidad-y-dependencia>

<http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/desarrollo-organizacional/desarrollo-organizacional.pdf>

# ANEXOS



**ANEXO 1**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE “ALMOGAS”**



## **ANEXO 2**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CUESTIONARIO N.-**

### **ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA ALMOGAS**

#### **OBJETIVO:**

Identificar la situación organizacional y laboral de ALMOGAS, en cuanto al clima laboral, cultura organizacional, conocimientos, aptitudes y destrezas para contribuir en el mejoramiento de resultados.

Distinguido colaborador de ALMOGAS:

Por el motivo de realizar una investigación se ha iniciado un proceso de análisis de la situación laboral de la compañía y de los empleados, teniendo el propósito de conocer su realidad para contribuir en la superación y el cambio de la compañía, a través de la implementación de un modelo de desarrollo organizacional.

#### **INSTRUCCIONES:**

**Marque con una X en la alternativa de respuesta que usted considere conveniente.**

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo.

- 1.¿El puesto que usted ocupa a que nivel pertenece?
- 1.1 Directivo
- 1.2 Administrativo
- 1.3 Operativo
- 2.¿Cuántas horas usted labora diariamente en ALMOGAS?
- 2.1 4 horas
- 2.2 8 horas
- 2.3 Más de 8 horas
- 3.¿Ha recibido alguna capacitacion en este año en ALMOGAS?
- 3.1 Si
- 3.2 No
- 4.¿Qué tipo de capacitación cree usted que debería recibir en ALMOGAS?
- 4.1 Cursos
- 4.2 Manuales
- 4.3 Libros
- 4.4 Internet
- 5.¿Recibe compensaciones en ALMOGAS?
- 5.1 Pago de horas extras
- 5.2 Bonos
- 5.3 Gratificaciones
- 5.4 Ninguna
- 6.¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir en la empresa?
- 6.1 Incentivos económicos
- 6.2 Formación académica
- 6.3 Ascensos
- 7.¿Ha sufrido algun tipo de accidente laboral en ALMOGAS?
- 7.1 Si

7.2 No

8.¿Los accidentes laborales de los empleados son atendidos oportunamente por ALMOGAS?

8.2 Si

8.3 No

8.4 A veces

9.¿Es usted evaluado frecuentemente por su Jefe Inmediato?

9.1 Si

9.2 No

9.3 A veces

10.¿Cómo califica la comunicación que se aplica en ALMOGAS entre patrono y empleado?

10.1 Excelente

10.2 Buena

10.3 Mala

11.¿Se encuentra satisfecho en su trabajo?

11.1 Si

11.2 No

11.3 A veces

12.¿ALMOGAS le proporciona los recursos necesarios para el cumplimiento de sus labores diarias?

12.1 Si

12.2 No

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO 3**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

|   |            |
|---|------------|
| <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO<br/>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> |            |
| <b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>   | <b>N.-</b> |
| Objetivo de estudio: .....  |            |
| Lugar de Observación:.....  |            |
| Fecha de observación:.....  |            |
| Nombre del investigador:.....   |            |
| <b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>  |            |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>                                      |            |
| <b>INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>                                       |            |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>                                      |            |

**ANEXO 4**

**MODELO DE FICHA NEMOTÉCNICA**

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| CAP   | Autor:.....<br>Obra:.....<br>Materia:.....                 | Título:.....<br>Tema:.....<br>Subtema:.....   | FECHA<br>N.-                             |
| Pág.(s)   |  |   |  |
| F.<br>N<br>E<br>M<br>O<br>T<br>E<br>C<br>N<br>I<br>C<br>A |  |   |  |
| N.- de<br>Orden<br><br>_____                              | Contenido:.....<br>Investigador:.....<br>Institución:..... | Semestre.....<br>Sección:.....<br>Espec:..... | Bibl:.....<br>Fecha:.....<br>Lugar:..... |

