



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMISNITRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIRÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACION

Previo a la obtención del Título de:

Ingeniero de Empresas

TEMA

PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
HILANDERIA GUIJARRO, DURANTE EL PERIODO 2015-2020

Autor

EURO DANILO RIOFRÍO DOMÍNGUEZ

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA HILANDERIA GUIJARRO, DURANTE EL PERIODO 2015-2020” previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, ha sido desarrollado por el Sr. EURO DANILO RIOFRIO DOMINGUEZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. HOMERO EUDORO SUAREZ NAVARRETE

DIRECTOR TRIBUNAL

ING. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, EURO DANILO RIOFRIO DIMINGUEZ, egresado de la Escuela de Ingeniería de Empresas de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

EURO DANILO RIOFRIO DOMINGUEZ

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y por brindarme una vida llena de enseñanzas y felicidad.

Agradezco a mis padres Euro(+) e Inés por apoyarme en todo momento, inculcarme valores y sobre todo enseñarme a salir a delante y cumplir con las metas que me he trazado, por ser mi ejemplo a seguir.

A mis hermanas por ser parte importante en mi vida y un ejemplo de unión familiar.

Agradezco la confianza y apoyo a mis profesores, Ing. Homero Suarez e Ing. Patricio Arguello, por su tiempo y por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Investigación a mi familia centro de mi vida.

A mi Esposa, quién ha estado a mi lado todo este tiempo que he dedicado a mis estudios y trabajo de titulación, por ser mi apoyo y ayuda incondicional.

A mis hijos Euro David, Mabel Soledad y Melissa Samira, por quienes siempre he luchado y salido a delante para que con la ayuda de Dios convertirlos en personas útiles para la sociedad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I: EL PROBLEMA	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 <i>Formulación Del Problema</i>	1
1.1.2 <i>Delimitación Del Problema</i>	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos Específico</i>	3
CAPITULO II: MARCO TEORICO	5
1.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
1.4.1 <i>Antecedentes Históricos.</i>	5
1.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	7
1.5.1 <i>Congruencia Estratégica</i>	15
1.5.2 <i>El Cuestionario</i>	20
1.5.3 <i>Escalas de Actitudes y de Opiniones</i>	23
1.5.4 <i>Psicología Laboral y sus funciones</i>	29
1.6 HIPOTESIS	31
1.6.1 <i>Hipótesis general</i>	31
1.6.2 <i>Hipótesis Específica.</i>	32
1.7 VARIABLES	32
1.7.1 <i>Variable independiente</i>	32
1.7.2 <i>Variable dependiente</i>	32
CAPITULO III	34
2. MARCO METODOLÓGICO	34
2.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.	36
2.3.1 <i>Muestra</i>	36

2.3.2	<i>Población</i>	36
2.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	37
2.5	RESULTADOS.	37
2.5.1	<i>Identificación de la Organización.</i>	37
2.5.2	<i>Estructura de la organización.</i>	40
2.5.3	<i>Entrevista para conocer si cuentan con un Manual de Funciones y responsabilidades.</i>	51
2.5.4	<i>Entrevista para conocer si tiene un diagrama de procesos de producción.</i>	51
2.5.5	<i>Documentación de Control Interno de Hilandería Guijarro.</i>	51
2.6	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.	52
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		54
2.7	TITULO	54
2.8	CONTENIDO	54
2.8.1	<i>Plan de identidad Misión, Visión y código de conducta propuestos</i>	54
2.8.2	<i>Plan estructura organizacional propuesta “HILANDERIA GUIJARRO”</i>	56
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		56
4.2.3	<i>Plan de Comunicación</i>	58
4.2.3.1	<i>Programas de comunicación</i>	59
4.2.4	<i>Plan de motivación.</i>	59
4.2.5	<i>Plan de capacitación</i>	60
4.2.6	<i>Cronograma de Acción.</i>	62
4.2.6.1	<i>Responsables de los cambios</i>	63
4.2.7	<i>Manual de funciones y responsabilidades</i>	64
4.2.8	<i>Diagrama de Producción</i>	78
4.2.9	<i>Documentos de control interno.</i>	79
4.2.9.1	<i>Orden de pedido</i>	80
4.2.9.2	<i>Orden de compra.</i>	81
2.8.2.1	<i>Ingreso de inventarios</i>	82
4.2.9.4	<i>Salida de bodega para el área de producción.</i>	83
4.2.9.3	<i>Factura para el área de ventas</i>	84
4.2.9.5	<i>Programa contable</i>	84
4.2.10	<i>Acción de intervención.</i>	86
4.2.11	<i>Modelo aplicado.</i>	86
CAPITULO V		88
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		88
3.1	CONCLUSIONES	88
3.2	RECOMENDACIONES.	90
ANEXOS		93
	<i>CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO</i>	96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: LE GUSTA SU TRABAJO	42
TABLA N° 2: SUS COMPAÑEROS SON	43
TABLA N° 3: INFORMACION DEL TRABAJO	44
TABLA N° 4: CONOCIMIENTO SOBRE LA EMPRESA	45
TABLA N° 5: ACTIUD DE SU SUPERIOR	46
TABLA N° 6: GRADO DE SATIFACCION EN EL TRABAJO	48
TABLA N° 7: CAMBIO DE TRABAJO	49
TABLA N° 8: PLAN DE ACCIÓN	62
TABLA N° 9 ORDEN DE PEDIDO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N° 10: ORDEN DE COMPRA	104
TABLA N° 11: INGRESO A BODEGA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N° 12: SALIDA DE BODEGA	106
TABLA N° 13: PLAN DE ACCION	85

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
FIGURA N° 2: VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: MODELO DE GRID GERENCIAL	13
GRÁFICO N° 2	42
GRÁFICO N° 3	43
GRÁFICO N° 4	44
GRÁFICO N° 5	45
GRÁFICO N° 6	46
GRÁFICO N° 7	48
GRÁFICO N° 8	49

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de titulación tiene como objetivo buscar un cambio programado de la organización conforme en primer lugar a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), 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). La metodología que se aplico es de carácter transversal, con investigación descriptiva sustentada en las referencias bibliográficas que permiten tomar decisiones acertadas en la propuesta planteada. El estudio se inició con la aplicación de herramientas que nos permitieron obtener información relevante para el proceso de investigación dando como resultado la incorporación de una estructura del Plan de Desarrollo Organizacional en la Empresa “Hilandería Guijarro” de la ciudad de Guano provincia de Chimborazo el mismo que contribuye al progreso de la organización, en su sistema de producción, ventas, finanzas y talento humano. Se concluyó que la empresa tiene procesos dinámicos, que facilitan un modelo administrativo ágil, se recomienda a la empresa ejecutar los planes de acción propuestos, solo así se logrará el crecimiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. .

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL>, <CUARTA OLA>, <PLAN>, <ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL>.

ABSTRACT

The graduation work deals with looking for a programmed change of the organization, according, in the first place, to the needs, requirements or demands of the organization itself; the attention can be concentrated on the action modalities of determined groups (and their efficiency), on improving human relations, on the economic and cost factors (balance, costs- benefits), on relations among groups, on the development of human teams, on conduction (leadership). The applied methodology is of cross-sectioned character, with the descriptive investigation based on bibliography references which permit to make accurate decisions in the stated proposal. The study began with the application of tools which permitted to obtain relevant information for the investigation process resulting in the incorporation of the structure of the Organization Development Plan at the Enterprise "Hilandería Guijarro" of Guano city, Chimborazo province which contributes to the organization progress, production System, sales, financing and human talent. It was concluded that the enterprise has dynamic processes, which facilitate an agile administrative model; the enterprise is recommended to execute the proposed action plans; only this way the organization growth and the accomplishment of its objectives at a short, medium and long term will be attained.

Key words: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES >
<ORGANIZATIO DEVELOPMENT> <PLAN > < FOURTH WAVE > <PLAN> <
STRUCTURE ORGANIGRAM >.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un Plan de Desarrollo Organizacional el mismo que sirve para que los administradores, tomadores de decisiones y personal en general lleguen a un estado de colaboración donde se aprovechan las fortalezas y se combinan los talentos para el logro de los objetivos de la organización. El cambio acelerado originado por un ambiente de globalización y las nuevas tendencias económicas llaman a que el ser humano y su entorno se ajusten a un proceso de evolución que nunca antes se había requerido.

Basado en las diferentes definiciones según los autores y estudiosos del tema podemos elaborar en que el Desarrollo Organizacional implica la integración del factor humano con su entorno socio económico y cultural en el que se desarrolla. Implica la integración además de varias disciplinas del estudio del comportamiento humano ya que las agrupaciones con un fin llamado común dependen cien por cien de la manera en la que sus integrantes interactúan entre si y a su vez con los sistemas en los que se desempeñan.

La importancia para aplicar un Plan de Desarrollo Organizacional en la empresa HILANDERIA GUIJARRO se deriva 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 al proponer un (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.

Hilandería Guijarro siendo una empresa netamente familiar se ha constituido en costumbre y pensamientos únicos, no dejando campo para desarrollar otras formas de ideas y aún más la intervención de todo el talento humano que ella conforma.

Después de un breve resumen de teorías podemos tomar como patrones a los varios modelos que proponen varios autores, con el fin de poder aplicar uno de ellos en la Empresa Hilandería Guijarro. Determinamos que no existe un modelo o patrón con el cual se ha podido definir como único a seguir ya que cada organización debe aplicar su Plan de desarrollo Organizacional según su necesidad considerando siempre el tamaño de la misma.

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente.

Es menester mencionar que al trabajar con personas, tuvimos que recurrir a las ciencias psicológicas, utilizando algunas de sus herramientas que nos ayudaron a comprender el comportamiento de los colaboradores, ya que resultaría una pérdida de recursos económicos, logísticos y humanos el tratar de interpretar ciertas situaciones solo desde el punto de vista de la comunicación.

Además de apoyarnos en la psicología también tuvimos que hacer uso de herramientas de comunicación social, ciencia que nos fue de gran utilidad a la hora de seleccionar la manera adecuada para llegar a los colaboradores de la empresa para la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos que lograran el levantamiento de información detallada, profunda y con precisión; ya que la mayoría de la fuerza laboral tiene un nivel de educación primaria. Finalmente para completar y corroborar la información obtenida, se procedió a realizar un taller de 2 días en donde participaron solamente los directores, jefes de departamentos y oficinas.

Por tal razón se deberá iniciar creando una misión, visión y objetivos los cuales la empresa persigue como metas para poder mantenerse en el mercado llegando así a ser líder en su campo de actividad de producción y su personal se sienta identificado con la empresa ya que saben cuál es el camino trazado y a donde caminan.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa “Hilandería Guijarro”, en sus 40 años de existencia no ha diseñado o estructurado un plan en Desarrollo Organizacional, lo cual ha ocasionado que las necesidades y deseos de sus clientes internos y externos no hayan sido satisfechas completa y oportunamente, esto se refleja claramente en su frenado crecimiento que se observa tanto en número de clientes como volumen de sus transacciones financieras.

La investigación se efectúa con el propósito de incorporar, la estructura del Plan de Desarrollo Organizacional en la Empresa “Hilandería Guijarro” de la ciudad de Guano provincia de Chimborazo periodo 2015- 2020, el mismo que contribuye al progreso de la organización, en su sistema de producción, ventas, finanzas y talento humano. A medida que estos propósitos se mantengan e incrementen, será también la medida con la ventaja competitiva de Hilandería Guijarro se presente dentro del sector productivo.

1.1.1 Formulación Del Problema

La empresa “Hilandería Guijarro” por la falta de un adecuado clima organizacional mantiene problemas dentro de sus colaboradores, por lo que se encuentra afecta en su productividad.

Siendo necesario preguntamos:

¿Cómo influye un Plan de Desarrollo Organizacional en la Empresa “HILANDERIA GUIJARRO”, durante el periodo 2015-2020?

1.1.2 Delimitación Del Problema

El presente problema este entorno al plan de Desarrollo Organizacional aplicado a la Empresa “Hilandería Guijarro” de la ciudad de Guano provincia de Chimborazo periodo 2015-2020.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Se justifica la realización del presente trabajo, en el conocimiento de aspectos importantes como; Planes , Programas y proyectos que se pueden desarrollar en torno a la empresa, los beneficios que brindan, la calidad que promueven, el empleo que generan en la localidad, y rentabilidad que logran.

Los criterios que permiten evaluar el valor potencial de la investigación son:

- Relevancia social, por su impulso e Incremento al empleo y mejorar la calidad de vida en la localidad es bien vista por la comunidad y su entorno, por ello se desea mejorar sus prácticas empresariales y así continuar desarrollándose así el futuro.
- Implicaciones prácticas, un proyecto al ser un instrumento técnico nos ayudara a resolver algunos problemas prácticos dentro de la empresa como cuanto realmente producir ,la distribución organizacional que deberá asumir la empresa, así como de donde provendrán los recursos económicos para impulsar la idea.
- Valor teórico, con la aplicación del Plan de desarrollo Organizacional propuesto se espera tener una exploración fructífera sobre lo que presenta una respuesta al

cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la empresa, de modo que esta pueda adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, a la vez de contar con un banco de datos informativos los mismo que servirán como fuente de apoyo para nuevas iniciativas productivas en el sector.

- Utilidad metodológica, es evidente que todos los estudios que se llevan a cabo en un Plan de Desarrollo Organizacional pueden ayudar a crear un nuevo instrumento que apoye con diferentes conceptos y siguiera como estudiar más adecuadamente una idea productiva.

En relación al contexto anterior podemos manifestar que el Plan de Desarrollo Organizacional, justifica su realización en el impulso que pretende dar la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el plan de Desarrollo Organizacional para la empresa “Hilandería Guijarro” de la ciudad de Guano provincia de Chimborazo periodo 2015-2020.

1.3.2 Objetivos Específico

- a) Obtener o generar informaciones objetivas, subjetivas, validadas y pertinentes, sobre la realidad de la organización.
- b) Diagnosticar y solucionar problemas internos.

- c) Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- d) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de los esfuerzos y al trabajo en equipo.
- e) Integrar y mejorar la comunicación entre ejecutivos y colaboradores.
- f) Desarrollar un mejor clima organizacional.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

1.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

1.4.1 Antecedentes Históricos.

El Plan Desarrollo Organizacional se ha constituido como uno de los instrumentos por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

De esta manera es como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. La atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), 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).

Su antecedente histórico relata desde el año 2004 De Faria Mello sitúa los orígenes del Desarrollo Organizacional, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado por lo cual se ha tomado como referencia y nace los distintos precursores de metodologías y guías para el estudio de los diferentes métodos de el plan de desarrollo organizacional para ello citaremos algunos de los más reconocidos:

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En el capítulo especial sobre la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973) visualizan el origen del Desarrollo Organizacional, como un aprendizaje embrionario o de gestación, con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con "T_GROUPS" del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente.

Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center" of Group Dynamics" fundado por Kurt Lewin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert. Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento".

French y Bell, en ese mismo texto, enfatizan que el foco en "la organización total" que caracteriza específicamente el esfuerzo de Desarrollo Organizacional, surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Unión Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo de Desarrollo Organizacional propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. (EUA).

“La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático”.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.

Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

1.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para las personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado varias definiciones, algunas idénticas otras muy distintas.

El plan de desarrollo de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo deberían ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento.

Las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador, las empresas modernas mantienen una comunicación abierta, disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas. Asimismo le permiten a cada individuo administrar su propia carrera y promueven movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

Antes de implementar un plan de desarrollo en la organización, la empresa Hilandería Guijarro debe tener primero un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores; planteados al inicio de año para cada posición. Esta definición de objetivos a su vez tiene que desprenderse de los objetivos generales que la empresa se haya planteado para ese año y según el plan estratégico de la empresa para los próximos años.

Por otro lado es muy importante determinar al menos las competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas.

Posteriormente las reuniones de seguimiento y las sesiones de feedback periódicas de parte del gerente son claves para que exista un real impacto y no sea sólo un ejercicio que se hace por cumplir.

“Se tiene que Beckard (1969) define el Desarrollo Organizacional como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Al llegar a entender esta definición en el caso de la empresa Hilandería Guijarro, se determina que debemos intervenir en la organización iniciando desde la gerencia, ya que tiene formas inadecuadas para resolver problemas; la falta de comunicación es evidente los colaboradores se sienten no informados de las actividades o formas de control nuevas que se han implantado en la organización con el fin de mejorar.

Al estudiar sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones tomo como referencia la teoría de: “Bennis (1969), el Desarrollo Organizacional es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Sobre la motivación podemos decir que es la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se puede verificar que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento desalineado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

La importancia para aplicar un Plan de Desarrollo Organizacional en la empresa HILANDERIA GUIJARRO se deriva que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización al proponer un (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.

A su vez, “Gordon Lippitt (1969) caracteriza el Desarrollo Organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

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

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada. Sin embargo,

es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

“Según Manuel Garzón 2005 el Desarrollo Organizacional es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

“De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el Desarrollo Organizacional se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

“Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "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".

De Faria Mello 2004, enuncia; Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.

Después de un breve resumen de teorías podemos tomar como patrones a los varios modelos que proponen los autores mencionados, con el fin de poder aplicar uno de ellos en la Empresa Hilandería Guijarro. Cabe mencionar que en los enunciados anteriores nos explican de manera muy detallada que no existe un modelo o patrón con el cual se ha podido definir como único a seguir ya que cada organización debe aplicar su Plan de desarrollo Organizacional según su necesidad considerando siempre el tamaño de la misma.

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente.

“Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y pre programada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización”.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- b) Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.
- c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un "cultural drag"(arrastre cultural).

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

MODELO DE GRID GERENCIAL

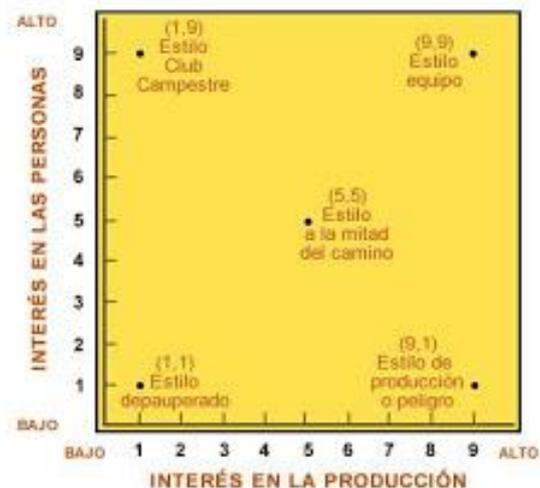


GRÁFICO N° 1: MODELO DE GRID GERENCIAL

Fuente: "Monografías"
Elaborado: el Autor

Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

- a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".

b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

c) El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

La aplicación de la Metodología Reddin se reflejan en impactos medibles como:

- Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio.
- Aumento en la flexibilidad de la organización.
- Aumento en la velocidad de respuesta para copar los desafíos del entorno.
- Mayor compromiso con los requerimientos de la ciencia del negocio.
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad y de las diferencias competitivas.

1.5.1 Congruencia Estratégica

Permite a la alta dirección:

- a) Tomar conciencia y dominio sobre la ciencia del negocio

- b) Tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro de la organización.
- c) Contar con una estructura administrativa congruente con la estrategia.
- d) Acotar los resultados estratégicos que debe producir cada posición gerencial clave.
- e) Ligar todos los objetivos de la organización con el plan estratégico.
- f) Contar con un sistema de información al día sobre los factores claves del negocio.
- g) Dirigir su organización por resultados
- h) Identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.

Con la metodología Reddin se implementa un Proceso de Efectividad en cada puesto, en cada área, y en cada equipo humano, así como en toda la organización. Este proceso asegura que las cosas sucedan conforme a lo esperado, es decir, garantiza que cada idea,

iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término con esfuerzo óptimo. Asegura la efectividad con la que las personas transforman insumos en resultados, asegura la transformación de ideas en Hechos.

Por medio del proceso se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona con los resultados de su posición y con los resultados estratégicos de la organización.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. El Sistema Organizativo provee la orientación de esfuerzos para aumentar consistentemente la Efectividad Organizacional.

“En 1967, Likert utilizó el término sistema 4 para denominar lo que él consideró como el nivel estándar para que una organización fuese eficaz. La variable básica que define un sistema eficaz es la participación en la toma de decisiones, o el poder compartido. Esto es, la medida en que los sujetos pueden participar en las decisiones que les afectan,

es un indicador del grado en que la organización está más o menos dotada para cumplir eficazmente su misión (Likert, 1961: 143)”.

El sistema 4 es el más abierto de todos los anotados por Likert (Sistemas 1,2 y 3) y presenta como características:

- a) Las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales. Aunque la cúpula directiva define las políticas y los resultados, ésta únicamente controla los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos.

- b) Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización lleva a cabo inversiones para mejorar los sistemas de información, ya que se consideran básicas para mejorar la eficiencia.

- c) El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles.

- d) Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales.

Likert, constató que cuanto más próximo al sistema 4 esté situado el estilo de dirección de la empresa, tanto mayor será la probabilidad de que sea más eficaz (alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad).

Rensis Likert categoriza las organizaciones en 4 tipos diferentes de estilos de liderazgo, a saber:

Sistema 1: Administración autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2: Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora.

Sistema 3: Administración consultiva (consulta a los empleados con respecto a problemas y decisiones, pero es ella quien toma las decisiones).

Sistema 4: Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso).

Para la aplicación en mi estudio de trabajo en la organización se aplicara el método de **LIKERT** que se basa en la aplicación de cuatro sistemas, que ya nombramos anteriormente como parte teórica.

En este punto, podría decirse que existen tantos modelos como intervenciones de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, la mayoría de ellos obedecen a una estructura la cual se determinara en función del tamaño de la organización por lo tanto si es pequeña se podrá intervenir de manera que los grupos de trabajo tengan objetivos y si es grande se deberá trabajar mediante información a todos los colaboradores.

Tomando muy en cuenta que se deberá mejorar la calidad de vida en el trabajador (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Con la finalidad de crear una atmósfera laboral excelente para los colaboradores, que contribuya a mejorar los índices económicos de la organización.

Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

Mediante esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización, Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de Desarrollo

Organizacional tiene pocas probabilidades de tener éxito. Sus objetivos básicos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización. Este es un punto fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés).

Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno.

Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

1.5.2 El Cuestionario

Se trata de un instrumento de recogida de datos consistente en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito. Es utilizada tanto en la investigación de enfoque cualitativo como cuantitativo.

A continuación se presentan las características y pautas para la redacción de cuestionarios a partir de proceso seguido en la planificación de su cuestionario. Así, se distinguen siete fases:

a) Establecer las características básicas del Cuestionario.

El elemento básico del cuestionario son las preguntas o ítems. Por ello, la calidad de un cuestionario recae básicamente en la clase de preguntas formuladas y en su adecuada formulación. En esencia, hay cuatro tipos de preguntas en un cuestionario:

1. **Cerradas dicotómicas:** dan sólo opción a dos respuestas: sí o no y, en su caso, no sé/no contesta.
2. **Cerradas politómicas o categorizadas:** presentan como respuestas una serie de alternativas entre las que el encuestado debe elegir una alternativa o, en su caso, varias.
3. **Numéricas:** donde se solicita que la respuesta se exprese en forma de número.
4. **Abiertas:** sólo contienen la pregunta, dejando completa libertad al sujeto en la respuesta.

La elección de una u otra depende de muchos factores pero, en general, son convenientes las cuestiones cerradas politómicas o las numéricas.

Según su función en el cuestionario se puede hablar de preguntas:

1. **Sustantivas**, son las cuestiones básicas y las referentes a las cuestiones investigadas;
2. **Filtro**, las que se realizan previamente a otra pregunta a fin de eliminar a los que no les afecte ésta;
3. **De Control**, cuya finalidad es asegurarse el interés y buena fe del encuestado y la veracidad y fiabilidad de sus respuestas.
4. **De Consistencia**, para comprobar la consistencia de las respuestas del encuestado. Suelen ser preguntas similares pero redactadas de forma diferente y presentada de forma espaciada para comprobar la congruencia de las respuestas.
5. **De Introducción o Rompehielos**, para iniciar el cuestionario e interesar al encuestado con él, o para pasar de un tema a otro;
6. **Muelle, Colchón o Amortiguadores**, son preguntas que abordan temas difíciles o escabrosas, preguntadas de tal forma que se reduzca su rudeza; y
7. **Baterías de Preguntas**, conjunto de preguntas sobre la misma cuestión, que se complementan unas a otras, enfocando diversos aspectos de ella.

El número de preguntas de un cuestionario no debe ser excesivo, pues eso podría conducir a no responderle. Debería entrar en él sólo preguntas que no pueden responderse de otro modo o, mejor dicho, aquéllas que puede conseguirse la información por otras fuentes no deberían entrar en el cuestionario. Un factor a tener en cuenta es el tamaño de la muestra y su “cercanía”. No será lo mismo una encuesta a un grupo de personas especialmente seleccionadas de las cuales podremos recoger más información. Para una aplicación grande e indiscriminada, un cuestionario de dos o tres caras es más que suficiente.

La mejor regla para la formulación de preguntas es la utilización del sentido común, y si viene aderezada con la experiencia, doblemente mejor. Algunas reglas “clásicas” para la formulación de cuestiones son las siguientes:

1. Las preguntas han de ser sencillas y redactadas de tal forma que puedan comprenderse con facilidad por las personas a las que van destinadas.
2. Intentar que sean lo más cortas posibles. A medida que la longitud de la pregunta se extiende se aumenta la probabilidad de que el encuestado pierda la concentración y dé respuestas aleatorias.
3. Deben estar formuladas directamente en relación con el tema de interés.
4. Redactarlas preferiblemente de forma personal y directa, no impersonal.
5. Formularlas en forma neutral, o como mucho, positivo, nunca negativo.
6. Han de estar formuladas de forma que no levanten prejuicios

7. Las preguntas deben exigir sólo una respuesta, evitar preguntas que contengan dos o más cuestiones en ella. Por ejemplo, ¿El concierto ha sido entretenido y bien organizado?
8. No hacer preguntas embarazosas ni deben ser indiscretas salvo que sea estrictamente necesario.
9. Habrán de estar hechas de forma que contestan directa o inequívocamente al punto de información deseado.
10. No utilizar palabras abstractas o confusas, ni tampoco de tipo valorativo (mucho, bastante, bueno, malo, etc.).
11. Tener en cuenta el encuestado: sus conocimientos, posición, etc. Todas las preguntas deberían tener en cuenta la "cultura informativa" de los que responden.
12. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos o cálculos mentales, en ese caso debe facilitarles la labor.

El cuestionario preferiblemente deberá tener una portada que recoja el título del mismo, la autoría y algún otro elemento que lo caracteriza (empresa, fecha), así como a quién va dirigido. En segundo lugar debe aparecer una pequeña explicación y las instrucciones para su cumplimentación. Las instrucciones son de extrema importancia, dado que son el medio de evitar la introducción de elementos subjetivos en las respuestas. En ellas se expondrán las advertencias sobre la forma de cumplimentar el cuestionario y de consignar las respuestas según los distintos tipos de preguntas que contenga. Se deben redactar con gran claridad y esmero. Debe procurarse que sean completas y resuelvan todas las dudas que puedan plantearse. Dependiendo de la población trabajada y del tipo de cuestiones puede ser útil aportar un ejemplo de respuesta.

1.5.3 Escalas de Actitudes y de Opiniones

Se trata de instrumentos utilizados en las Ciencias Sociales para medir características muy diversas de los fenómenos sociales en la forma más objetiva posible. La base de este procedimiento consiste en pedir al sujeto que señale, dentro de una serie graduada de ítems, aquellos que acepta o prefiere. Frente a los tests, las escalas de actitudes presentan dos polos extremos y no existe una respuesta válida. Por actitud se entiende un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinados estímulos. La opinión, por su parte, es una postura más estática, representa una posición mental consciente y manifiesta sobre algo o alguien. No implica disposición a la acción. En las opiniones el componente cognitivo prima sobre el afectivo; en las actitudes la situación es inversa. En este documento vamos a centrarnos en seis escalas: Escalas de ordenación, Escala valorativa sumatoria, Escala de intensidad, Escalas de distancia social, Escala de Likert y Diferencial semántico.

a) Escalas de Ordenación.- En las escalas de ordenación, también denominadas escalas de arbitrarias o estimación, cada individuo ordena, por orden de preferencia, objetos o individuos en relación con una característica. Esta disposición puede hacerse por tres procedimientos principales: por escalas de puntos, de clasificaciones directas y de combinaciones binarias.

1. **En las escalas de puntos** el sujeto debe puntuar según su aceptación o rechazo palabras entre las presentadas. Puntúe usted de 0 a 10, cómo considera usted que debe ser un director de centro cultural ideal

a) Amable () b) Organizado () c) Sociable
() d) Irónico () e) Flexible ()

2. **En la escala de ordenación, o de clasificación directa,** Se pide al sujeto que ordene las palabras o conceptos de mayor a menor agrado. Ordene de más importante a menos importante cómo considera usted que es el director de la productora donde usted trabaja

a) Amable () b) Organizado () c) Sociable ()

d) Irónico () e) Flexible ()

3. **En las escalas de comparaciones binarias** se ofrece al sujeto parejas de palabras y se le pide que seleccione cuál de las dos prefiere. A continuación se ofrecen varios pares de adjetivos, para cada par subraye cuál de las dos caracteriza mejor su trabajo como gestor cultural:

1. Divertido --- Monótono
2. Desafiante --- Divertido
3. Inteligente ---- Variado

4. **Escala Valorativa Sumatoria** Una variación de la anterior es la escala valorativa sumatoria. Es útil para obtener una jerarquía de objetos, personas, grupos, procesos, roles, ocupaciones, valores, etc. en una cierta propiedad o variable. Esa propiedad o variable puede ser el prestigio, la simpatía, la eficacia, etc. El procedimiento es sencillo, se presentan al encuestado una serie de objetos, grupos, etc. a jerarquizar y se le pide que puntúe a cada uno de ellos con un número (del 1 al 5 o del 0 a 10) su valor en determinada característica o propiedad.

Ejemplo: Puntúe, de 0 a 10, el prestigio que tienen las siguientes profesiones relacionadas con la gestión cultural:

1. Director de centro cultural ()
2. Director de un teatro ()
3. Productor de teatro ()

La jerarquía puede obtenerse por diferentes procedimientos. El más sencillo es calcular la media de todas las puntuaciones para cada categoría.

b) **Escalas de Intensidad.-** Las escalas de intensidad o de apreciación estructuran las opiniones bajo formas de respuesta en abanico, según la evolución o grados de un continuum de actitud. Por ejemplo: ¿Cómo considera usted la programación de Teatro Español?

- a) Muy inadecuada
- b) Algo inadecuada
- c) Ni adecuada ni inadecuada
- d) Algo adecuada
- e) Muy inadecuada.

Una variación es trazar una línea graduada del 1 al 10, por ejemplo, y pedir que marque su grado de acuerdo gráficamente.

c) **El Escalograma de Guttman.-** En el escalograma de Guttman se le presenta al sujeto una serie de cuestiones jerarquizadas de mayor a menor y se pide su veracidad en cada caso. Parte de la idea de que las actitudes son “escalables” y se trata de saber hasta dónde llega el encuestado en esa escala. De esta forma, si un sujeto acepta una proposición se supone que también lo hace en las inferiores a él. Un ejemplo sobre el grado de compromiso política puede ser el siguiente: Conteste con un sí o un no a las siguientes preguntas:

1. ¿Milita usted en un partido político?
2. ¿Suele asistir a mítines de partidos políticos?
3. ¿Ha intentado convencer a un amigo para que vote a un determinado partido?

4. ¿Le agrada mantener discusiones sobre política?
5. ¿Se considera una persona informada políticamente?

Lo importante en esta técnica es que las preguntas estén convenientemente jerarquizadas. Para ello ha de hacerse un estudio piloto previo.

a) Escalas de Distancia Social.- Variaciones a esta técnica son las llamadas escalas de distancia social. Tienen como objetivo establecer relaciones de distancia entre grupos. La más extendida es la escala de Bogardus que pretendía medir la intensidad de prejuicios nacionales y raciales. Básicamente se trata de hacer preguntas indirectas sobre la distancia del sujeto a una minoría étnica o cultural, o una determinada nacionalidad, etc.. Un ejemplo clásico para medir el grado de racismo es: Conteste sí o no a cada una de las siguientes preguntas:

1. ¿Se casaría con un gitano o una gitana? si/no
2. ¿Le importaría que su hija se casara con un gitano? si/no
3. ¿Le importaría que sus hijos pequeños fueran a una escuela con mayoría de gitanos? si/no
4. ¿Le gustaría tener un gitano como amigo? si/no
5. ¿Le importaría tener una familia gitana como vecina de la puesta de enfrente? si/no
6. ¿Le importaría que en su barrio hubiera muchos gitanos? si/no
7. ¿Le importaría tener conocidos gitanos? si/no
8. Echaría a los gitanos de España? si/no

b) Escala de Likert.-En este tipo de escalas se ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califique del 0 al 4 según su grado de acuerdo con la misma. Estas afirmaciones pueden reflejar actitudes positivas hacia algo o negativas. Las primeras se llaman favorables y las segundas desfavorables. Es muy importante que las afirmaciones sean claramente positivas o negativas, toda afirmación neutra debe ser eliminada. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: “El concierto fue un éxito”

1. Nada de acuerdo

2. Algo en desacuerdo

3. Ni acuerdo ni desacuerdo

4. Algo de acuerdo

5. Completo desacuerdo

O “El concierto fue un fracaso”

c) El Diferencial Semántico

El diferencial semántico es un procedimiento destinado a medir la significación que tienen ciertos objetos, hechos, situaciones o personas para los encuestados. Concretamente se mide esa significación a partir de la situación del concepto del objeto analizado en un espacio semántico de dimensiones valorativas.

Así, por ejemplo, el concepto de “concierto de rock” puede tener dos significados diferentes para dos personas, A y B, en un espacio semántico definido por las coordenadas: culturalidad y agresividad:

Para establecer el “diferencial semántico” de un objeto, situación, hecho o persona, se proponen pares de adjetivos contrapuestos, y se pide al encuestado que sitúa la cercanía a cada extremo del par en una escala de 7 grados.

Un ejemplo de pregunta sería: Marca con una “X” la posición donde se encuentra para ti la política cultural del ayuntamiento de Cádiz:

1. Pasiva 1----2----3----4----5----6----7 Activa
2. Progresista 1----2----3----4----5----6----7 Conservadora
3. Superficial 1----2----3----4----5----6----7 Profunda
4. Dogmática 1----2----3----4----5----6----7 Crítica

1.5.4 Psicología Laboral y sus funciones

Definiendo la *psicología laboral* o llamada también *psicología del trabajo*, es un área de la psicología que se enfoca al análisis, evaluación, selección, entrevistas y orientación del personal dentro de las organizaciones públicas y/o privadas, del sector productivo, ya sea de manera interna o externa ofreciendo servicios de asesoría y consultoría.

Algunas de sus funcionalidades son, análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo, aplicación de técnicas de evaluación, descripción de puestos, desarrollo de técnicas de entrevistas, aplicación de test psicológicos para valorar habilidades y aptitudes, capacitación de personal y elaboración de dinámicas para tomar decisiones en el personal, cursos de motivación, realización de pruebas para tener al personal en el puesto adecuado y su potencial, tener buen trato con el cliente, búsqueda de técnicas para reclutamiento a los diferentes

puestos, entre muchas de sus funciones, en las últimas décadas se han empleado más psicólogos en los departamentos de Recursos Humanos.

Porque un Psicólogo tiende a analizar más al personal en todos sus conceptos y aspectos.

(Wikipedia) La Psicología explora conceptos como la percepción, la atención, la motivación, la emoción, el funcionamiento del cerebro, la inteligencia, la personalidad, las relaciones personales, la consciencia y el inconsciente.

Dentro de esta área de la psicología, existen otras subáreas en las que se desarrolla un psicólogo laboral, por mencionar algunas:

a) **Desarrollo del personal y su formación**

Se pretende conseguir cosas tales como la actualización de las potencialidades humanas que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural.

1.- Investigación de mercados, publicidad

Es el proceso por el cual se adquiere análisis e información respecto a clientes, competidores, puede ayudar a crear un plan estratégico de la empresa.

2.- Salud Laboral

Prevención y técnicas de riesgos laborales, es la asesoría y control del personal llevando la supervisión del mismo, esto nos lleva a tener un buen ambiente de trabajo con condiciones de trabajo justas.

3.- Estructuras y procesos de trabajo (desarrollo de R.H.)

Se refiere a la realización de un soporte o estructura que se conforma mediante normas, funciones, actividades y responsabilidades que tienen entre los miembros de la organización, así como la administración de R.H.

4.- Asesor de personal

Llevar el control del personal de recursos humanos, así como todo el proceso de reclutamiento y selección, asesoría a clientes y relaciones laborales.

Cada una de estas subáreas tiene su punto de mejora tanto cualitativa como cuantitativa de los recursos humanos a través de normas y programas en la organización.

1.6 HIPOTESIS

1.6.1 Hipótesis general

El diseño del plan de desarrollo para la empresa “Hilandería Guijarro” de la ciudad de Guano provincia de Chimborazo periodo 2015- 2020, permitirá desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas: técnica, administrativa.

1.6.2 Hipótesis Específica.

- La obtención o generación de informaciones objetiva y subjetiva, válidas y pertinentes, permitirá conocer la realidad de la organización.
- Un diagnóstico de la organización permitirá solucionar problemas internos.
- El desarrollo de la potencialidades de los individuos, permitirá mejorar las aéreas Técnicas, administrativa.
- A mayor desarrollo de las capacidades de colaboración entre individuos y grupos, mayor sinergia en el trabajo.
- A mayor integración, mayor comunicación entre ejecutivos y colaboradores y desarrollo de un mejor clima organizacional.
- Un mejor clima organizacional permite el cumplimiento de metas en la organización.

1.7VARIABLES

1.7.1 Variable independiente

X= Desarrollo Organizacional.

1.7.2 Variable dependiente

Y= Medición de la productividad.

CAPITULO III

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Modalidad de la investigación

El anhelo de contribuir a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y de la empresa, nos obligó a determinar la metodología de trabajo más apropiada que permitiera conocer a fondo sus necesidades y expectativas.

Al observar a la organización se pudo establecer que la Cultura y Clima Organizacional de la empresa no era el adecuado, se nos hizo imprescindible analizar el grado de motivación en el personal, el tipo de liderazgo y de comunicación que predomina; así también medir el grado de educación en los colaboradores, para con ello determinar qué tan importante son estas variables para plan de desarrollo organizacional.

Es menester mencionar que al trabajar con personas, tuvimos que recurrir a las ciencias psicológicas, utilizando algunas de sus herramientas que nos ayudaron a comprender el comportamiento de los colaboradores, ya que resultaría una pérdida de recursos económicos, logísticos y humanos el tratar de interpretar ciertas situaciones solo desde el punto de vista de la comunicación. Además de apoyarnos en la psicología también tuvimos que hacer uso de herramientas de comunicación social, ciencia que nos fue de gran utilidad a la hora de seleccionar la manera adecuada para llegar a los colaboradores de la empresa para la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos que lograran el levantamiento de información detallada, profunda y con precisión; ya

que la mayoría de la fuerza laboral de la empresa tienen un nivel de educación primaria. así como de entrevistas individuales. Finalmente para completar y corroborar la información obtenida, se procedió a realizar un taller de 2 días en donde participaron solamente los directores, jefes de departamentos y oficinas.

Utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos de este modo llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

2.2 Tipos de Investigación

La investigación desarrollada pertenece al modelo de estudio prospectivo debido a que se realizó durante un lapso de cuatro meses y fue en el mismo período donde se fueron dando las intervenciones. Además el diseño de la investigación fue un estudio no experimental de tipo descriptivo-explicativo que nos permite entender la cultura y clima organizacional que determinan la imagen actual de la institución. Además de ello utilizando conocimientos de comunicación, se aprovechó para determinar el efecto que produce el no contar con un sistema de comunicación efectivo, ya que los medios (soportes) existentes la empresa no poseen un formato adecuado, ni diferencian fácilmente a la parte administrativa por lo que el lenguaje utilizado se presta a diferentes interpretaciones. Para desarrollar la siguiente investigación se tomó en cuenta el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones y en general en el pensamiento del autor.

2.3 Población y Muestra.

2.3.1 Muestra

El grado de representatividad de la información de la muestra en nuestra investigación se encuentra enmarcada en el número de colaboradores que laboran en la empresa siendo esta la cantidad de 3 personas en la parte administrativa y 10 en la parte de producción.

Por lo que se puede fácilmente realizar la entrevista y encuesta a todo el personal que labora en la institución.

2.3.2 Población

En la investigación la información se recolectó sobre la base de un cuestionario modificado de Justo Villafañe, en donde este autor utiliza todos los aspectos del diseño del cuestionario de **Likert**; este instrumento se aplicó de forma anónima el 21 de enero del 2015, al talento humano de la empresa. La recopilación de cuestionarios completos fueron de 14 todos los colaboradores de la fábrica.

La tabulación y el análisis de los datos se realizaron, con objetivo básico de esta investigación de tipo descriptivo-explicativo es el de identificar los principales problemas laborales de Hilandería Guijarro, determinando la cultura y clima organizacional que poseen.

El 25 de mayo se realizó un sondeo a los trabajadores y en él se formuló una pregunta que todos debían responder: ¿Qué hecho, que no sea de tipo económico, le produce malestar en el Hilandería Guijarro?

2.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos.

Para validar el proceso de investigación de este trabajo se seleccionó el método deductivo, es definido como "el método de razonamiento, a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares". Para obtener la información que sustenta este trabajo de investigación, se asistió a bibliotecas y otras empresas como NeyMatex corporación textil, biblioteca de Universidad Central Quito. Facultad Comunicación Social(UNACH), Biblioteca de Psicología(UNACH); a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado. Obtenida la información en documentos tales como, instructivos y manuales, se procedió al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos al desarrollo de este estudio. El procesamiento de la información se realizó a través de la técnica que consiste en "hacer la recopilación de datos y anotar las observaciones, hechos y todo tipo de información de interés relacionada con el trabajo de la investigación."

2.5 Resultados.

2.5.1 Identificación de la Organización.

“HILANDERIA GUIJARRO”, una empresa netamente familiar, inició sus labores en el año 1975, pequeña Industria dedicada a la Fabricación de hilo de lana 100% y con mezclas acrílicas en sus diferentes grosores y colores dependiendo de la necesidad de cada clientes. Empresa que se formó por iniciativa personal del Sr. Alonso Humberto Guijarro Guevara, siendo Guano la Capital artesanal del Ecuador, la necesidad de hilo de lana para la elaboración de alfombras; incentivó al Sr, Guijarro adquirir una

maquinaria para la elaboración del mismo, que inclusive su primer equipo de maquinaria fue armado por sus propias manos, y su personal de trabajo constituido de dos personas; él y su Esposa. Al principio se dedica exclusivamente a la elaboración de hilo de lana 100%, para la manufactura de las alfombras de Guano. Luego de varios años extendieron su mercado a las zonas de Otavalo y Cuenca; para la elaboración de los suéteres, ponchos, gorros, etc. Para la venta en el mercado Internacional.

En la actualidad cuenta con equipos semiautomáticos, con una producción de hilos 100% lana a más de mezclas acrílicas en su variedad de diseños de hilos y colores; con un contingente humano de catorce personas entre obreros y personal administrativo mas de su Gerente – Propietario

Hilandería Guijarro, se encuentra ubicada en el barrio la Inmaculada de la Parroquia “La Matriz” del cantón Guano en la Provincia de Chimborazo.

En el primer día que visite la empresas el gerente me presento como un colaborador más de la empresa por lo tanto se me ha facilitado la observación y el dialogo con los colaboradores de la empresa, de esta manera mi trabajo de observación es más minucioso, al realizar mi primera entrevista al gerente, Sr. Alonso Humberto Guijarro Guevara; puedo comprender que la empresa en la actualidad no cuenta con una misión y visión por lo que sus clientes tanto internos como externos no tienen un horizonte trazado, sus actividades las realizan de forma empírica y solo con el afán de cubrir su jornada de labores y por ello recibir su remuneración.

Por tal razón se deberá iniciar creando una misión, visión y objetivos los cuales la empresa persigue como metas para poder mantenerse en el mercado llegando así a ser líder en su campo de actividad de producción y su personal se sienta identificado con la empresa ya que saben cuál es el camino trazado y a donde caminan.

2.5.1.1 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Empresa netamente familiar.
- Buena ubicación geográfica de la empresa.
- Cuenta con una infraestructura adecuada.
- Fuente de agua propia para el proceso de producción.

OPORTUNIDADES.

- Capacitaciones dentro de la cámara de la pequeña industria.
- Buenas relaciones con proveedores.
- Tendencia a la moda en la sociedad.
- Compra de materia prima a bajo costo.
- Sobre oferta de materia prima en el mercado nacional.

DEBILIDADES.

- Competencia desleal.
- Maquinaria obsoleta.
- Colaboradores con instrucción primaria básica.
- Falta de tecnificación en la producción.
- No existe control interno.
- Problemas en los controles de inventarios.

AMENAZAS.

- Incremento de impuestos a insumos.
- Bajo poder adquisitivo de los clientes.
- Problemas en la devaluación de las divisas extranjeras.
- Muchos controles por parte de los ministerios.
- Falta de compañerismo dentro de la organización.

2.5.2 Estructura de la organización.

Actualmente la Empresa “Hilandería Guijarro” cuenta con un Organigrama Estructural convencional jerárquico, en donde no existe la colaboración adecuada del talento humano, es decir la autoridad se encuentra en el primer nivel y no tiene comunicación con el resto de la organización, además la estructura organizacional es antigua con muy poca o casi nada de relación con el personal.

El organigrama que se presenta a continuación, es con el que cuenta actualmente la empresa. ANEXO 1

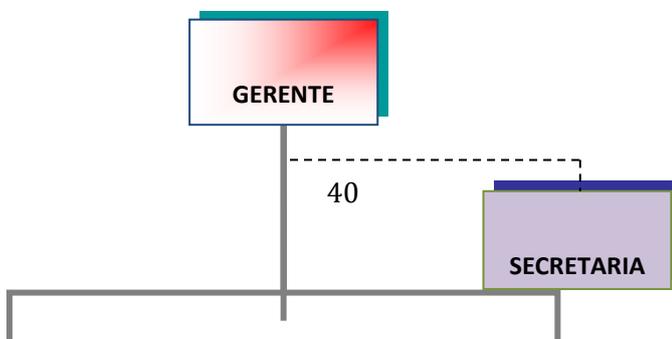


FIGURA N° 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ELABORADO: POR LA EMPRESA.

3.5.3. Encuesta a los trabajadores para determinar el clima organizacional.

En el segundo día de encontrarme en la empresa realizó una encuesta al talento humano con el fin de determinar el clima y cultura organizacional que se percibe en la organización, por lo que me dirijo a cada uno de ellos y en forma anónima, ellos emiten sus respuestas, realizo la encuesta para obtener una mejor percepción. ANEXO 2

a) ¿A qué punto le agrada su trabajo?

ITEMS	VARIACION	PORCENTAJE	TOTAL
a. Me gusta.	2	35.71%	14
b. Me es indiferente.	7	50%	
c. No me gusta.	5	14.28%	

100%

TABLA N° 1: LE GUSTA SU TRABAJO

ELABORADO POR: EL AUTOR

¿LE GUSTA SU TRABAJO?

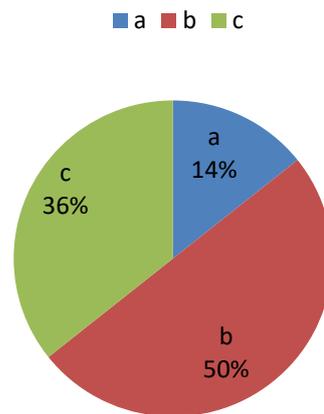


GRÁFICO N° 2

Análisis: El 36% de los colaboradores de “Hilandería Guijarro” escogió la opción C es decir no les gusta su trabajo, mientras que 14% escogió la opción A que si les gusta, y el 50% restante escogió la opción B, demostrando que el 50% de los colaboradores les es indiferente es decir trabaja por trabajar.

b) Sus compañeros son

ITEMS	VARIACION	PORCENTAJE	TOTAL
a. Poco amistosos.	5	36%	14
b. Amistosos.	3	21%	
c. Cooperativo.	2	14%	
d. Muy cooperativos.	4	19%	

100%

TABLA N° 2: SUS COMPAÑEROS SON

¿COMO SON SUS COMPAÑEROS?

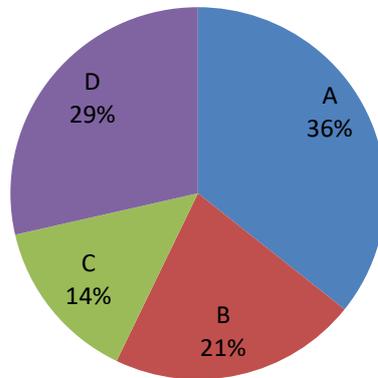


GRÁFICO N° 3

Análisis: El 36% de los colaboradores escogió la opción A es decir los colaboradores opinan que los compañeros son poco amistosos, el 21% de los colaboradores opina que los compañeros son amistosos, el 14% del personal opina que los colaboradores son Cooperativos es decir existe apoyo en las diferentes actividades de la empresa, el 29% de los colaboradores opina son muy colaboradores.

c) La información del Trabajo dentro de la empresa es:

ITEMS	VARIACION	PORCENTAJE	TOTAL
a. Adecuada.	3	21%	14
b. Inadecuada.	7	50%	
c. Poca información.	4	29%	

100%

TABLA N° 3: INFORMACION DEL TRABAJO

LA INFORMACION DE TRABAJO ES:

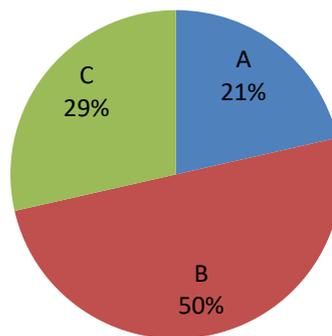


GRÁFICO N° 4

Análisis: Los colaboradores escogieron la opción A con un 21% indicando que la información es Adecuada, el 50% opina que es Inadecuada ya que frecuentemente utilizan terminología no conocida, y el 29% opina que existe una limitada información de las actividades a realizarse en la Empresa.

d) ¿Qué conoce usted sobre la Empresa Hilandería Guijarro?

ITEMS	VARIACION	PORCENTAJE	TOTAL
a. Conoce la misión.	0	0%	14
b. Conoce la visión.	0	0%	
c. Conoce objetivos.	0	0%	
d. Ninguna de las anteriores.	14	0%	

100%

**TABLA N° 4: CONOCIMIENTO SOBRE LA EMPRESA
REALIZADO POR EL AUTOR**

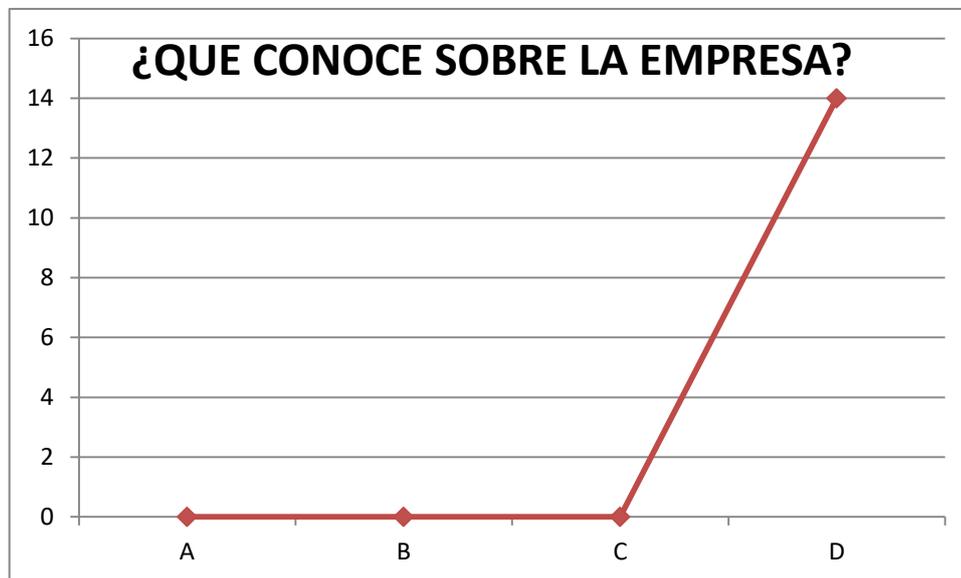


GRÁFICO N° 5

Análisis: En cuanto al conocimiento de Misión, Visión y objetivos de la Empresa, se pudo notar que el 100% de los colaboradores; desconoce los fines que la empresa persigue dentro de campo productivo y comercial.

e)¿Cuál es la actitud de su superior con respecto a usted?:

ITEMS	VARIACION	PORCENTAJE	TOTAL
a. Comunicativo.	2	14%	14
b. No comunicativo.	4	29%	
c. No toma en cuenta mis ideas.	2	14%	
d. escucha mis problemas	4	29%	
e. Me trata de manera adecuada.	2	14%	
f. Me motiva	0	0%	
g. Me permite tomar decisiones.	0	32%	

100%

TABLA N° 5: ACTIUD DE SU SUPERIOR

REALIZADO POR: EL AUTOR

ACTITUD DE SU SUPERIOR HACIA USTED

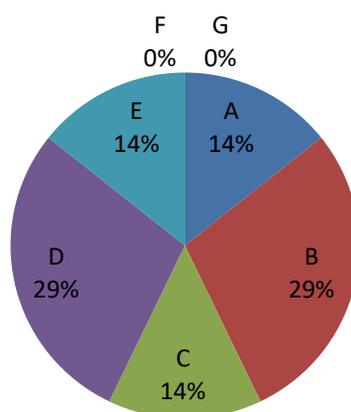


GRÁFICO N° 6

Análisis: Al referirnos sobre la actitud del superior hacia sus colaboradores, el 14% de los colaboradores está de acuerdo en que su jefe es comunicativo, el 29% opina que por lo general es poco comunicativo, en lo que se refiere a que si toma en cuenta opiniones 14% opina que no, el 29% opina que escucha los problemas, con un porcentaje del 14% opina que su superior les trata de una manera adecuada en su trabajo y con cero por ciento tenemos como respuesta en los dos ítems que no les permite tomar decisiones ni tampoco los motiva para que mejoren su trabajo.

f) Marque una respuesta, para mostrar el grado de satisfacción que tiene en su trabajo:

ITEMS	VARIACION	PORCENTAJE	TOTAL
a. Siempre.	3	21%	14
b. A veces.	6	43%	
c. Nunca.	5	36%	

100%

TABLA N° 6: GRADO DE SATIFACCION EN EL TRABAJO

REALIZADO POR: EL AUTOR

GRADO DE SATISFACCION

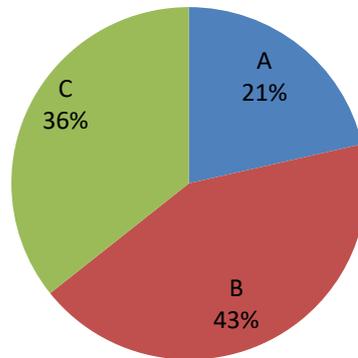


GRÁFICO N° 7

Análisis: El 21% del personal siempre está satisfecho con su trabajo, el 43% a veces no está satisfecho con su trabajo, y el 36% determina que no está totalmente a gusto con su trabajo.

g) Responda Si o No a la respuesta que usted considere adecuada:

ITEMS	VARIACION	PORCENTAJE	TOTAL
a. Dejaría el trabajo.	4	29%	14
b. Me gustaría cambiar de trabajo por otro igual.	5	36%	
c. no hay otro trabajo por el que pueda cambiar	3	21%	
d. no deseo cambiar de trabajo.	2	14%	

100%

TABLA N° 7: CAMBIO DE TRABAJO

REALIZADO POR: EL AUTOR

¿CAMBIARIA SU TRABAJO?

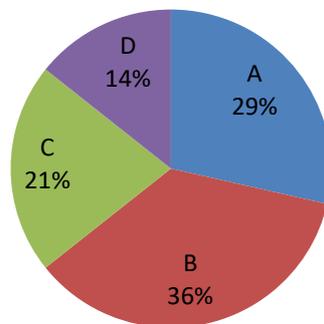


GRÁFICO N° 8

Análisis: Los trabajadores que cambiarían de empleo inmediatamente representan un 29%, mientras que el 36% le gustaría cambiar de empleo en el que pueda realizar una actividad similar, el 21% no ve otro trabajo por el cual cambiar el actual que tiene, y el 14% no dejaría su trabajo.

La empresa Hilandería Guijarro, con el propósito de obtener un mayor grado de satisfacción en sus colaboradores dentro de su puesto de trabajo y de proporcionarle un clima confortable de trabajo, el grupo de trabajo a continuación se enfocara en lo referente al clima organizacional dentro de la empresa.

Se debe formar un clima donde la participación de todos los colaboradores sea tomados en cuenta en la fijación de metas y objetivos. Así se sentirán empoderados, comprometidos con la empresa y su trabajo, participación donde todos pueden tomar las mejores decisiones para la empresa.

2.5.3 Entrevista para conocer si cuentan con un Manual de Funciones y responsabilidades.

La entrevista para saber si cuentan o no con un manual de funciones y responsabilidades la realizo el día 3 que me encuentro en la empresa, de la misma manera la hago a la persona responsable de recursos humanos Ing. Sandra Isabel Guijarro Montero, en la que como resultado me explica que no tienen.

El Manual de Funciones y Responsabilidades es una herramienta de trabajo, en donde se detallan las tareas y actividades que cada uno de los trabajadores deben cumplir a cabalidad para garantizar un adecuado desarrollo de sus labores diarias.

2.5.4 Entrevista para conocer si tiene un diagrama de procesos de producción.

Esta entrevista la realizo en el día 4 de encontrarme en la organización, al realizarla a la persona responsable del departamento de producción la Tlga. Blanca Judith Guijarro Montero. En la cual dice desconocer la necesidad de un diagrama de producción, al mantener un dialogo logro estimar y crear una necesidad por el tema.

Ya que es de relevancia en la empresa para tener definido los tiempos y su coordinación entre los departamentos de producción, con el fin de ser más productivos y eficientes.

2.5.5 Documentación de Control Interno de Hilandería Guijarro.

Después de haber realizado una semana de investigación como en la metodología explicó que mi trabajo es más de observación, entrevistas, encuestas y recolección de información, puedo definir que Hilandería Guijarro, no cuenta con documentación para control interno para lo cual se deberá realizar los formatos para que de esta manera tenga órdenes de compra, órdenes de producción, etc. Para poder saber y determinar qué departamento o área de producción tiene falencias y poder mejorar sus actividades,

2.6 Verificación de la Hipótesis.

Los límites de la investigación fueron definidos en base a la interrogante sobre la influencia que ejerce la cultura y el clima organizacional en la eficacia del personal; para ello y con la finalidad de lograr una respuesta explicativa a este fenómeno, únicamente abarcaré aspectos tales como el estilo de liderazgo de los jefes; el manejo y niveles de comunicación que subsisten; las diferentes relaciones laborales que se originan entre los trabajadores, la infraestructura y la condición física de los equipos que utilizan; la rigidez, flexibilidad y adaptabilidad de la organización; además de la exposición de los problemas más resaltantes, estructura, identidad, y falta de una estructura organizacional que, indudablemente se convierten en factores que inciden en la eficacia del personal e intervienen en la formación del clima institucional, el grado de identificación, motivación y compromiso. Estos aspectos justamente se han corroborado con la información obtenida de los mismos colaboradores a través de encuestas, entrevistas que reflejan la percepción que se tiene sobre el clima de la organización.

indudablemente se convierten en factores que inciden en la eficacia del personal e intervienen en la formación del clima institucional, el grado de identificación, motivación y compromiso. Estos aspectos justamente se han

corroborado con la información obtenida de los mismos colaboradores a través de encuestas, entrevistas que reflejan la percepción que se tiene sobre el clima de la organización.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

2.7 Titulo

“Plan de Desarrollo Organizacional aplicado a la empresa “Hilandería Guijarro” de la ciudad de Guano, provincia de Chimborazo Periodo, 2015- 2020.”

2.8 Contenido

Al considerar todos los puntos investigados sobre la empresa desarrollaremos el plan de desarrollo definiendo los principales puntos donde la empresa debe obtener un cambio para poder llegar al cambio deseado por la alta gerencia.

Ya que recalcaremos que el cambio se debe efectuar primero al nivel gerencial y paulatinamente al talento humano con varias evaluaciones hasta llegar a que el personal se involucre en el tema de aplicar el plan de desarrollo organizacional con el fin de mejorar la identidad, el clima y cultura organizacional, llegando así a una mejor comunicación para que sus colaboradores sean eficientes en sus actividades.

2.8.1 Plan de identidad Misión, Visión y código de conducta propuestos

a) Visión:

Ser una empresa textil totalmente integrada e innovadora cuya flexibilidad le permite ofertar productos textiles diversificados de calidad, para el mercado local e internacional, cuyas operaciones eficientes permitan una alta rentabilidad con

un accionar basado en investigación y desarrollo que les otorga satisfacción y rápida respuesta a sus clientes ofreciendo sus productos a través de distintos canales de distribución y puntos de venta, actuando acorde a la normas de una producción buena con el medio ambiente.

b) Misión:

- Somos una empresa textil diversificada, verticalmente integrada.
- Trabajamos con un manejo profesional y una imagen sólida.
- Producción con los más exigentes estándares de calidad de nuestros clientes.
- Contamos con un equipo humano especializado, identificado y comprometido con la empresa, con afán de realización personal.
- Promovemos un accionar con responsabilidad social y ambiental.

c) Código de la conducta en Hilandería Guijarro

La empresa Hilandería Guijarro se basa en un comportamiento empresarial, está basado en al más absoluto respeto por las personas, los valores y por todo su entorno social, cultural, jurídico y ambiental.

Por lo que, Hilandería Guijarro, tiene las siguientes políticas:

- ❖ Respeto de los derechos humanos y la dignidad de las personas.
- ❖ Prohíbe y condena todo tipo de maltrato de carácter físico o psicológico.

- ❖ Prohíbe todo tipo de discriminación sea por origen, raza, genero, religión, opinión, condición económica, salud o de cualquier índole.
- ❖ Prohíbe el trabajo de menores de edad.
- ❖ Respeta el honor, la buena reputación, así como la intimidad familiar y personal.
- ❖ Respeta la libertad de asociación, dentro de las normas establecidas por la ley.

2.8.2 Plan estructura organizacional propuesta “HILANDERIA GUIJARRO”

La Cuarta Ola adopta una posición de liderazgo para asegurar la salud y bienestar general de sus colaboradores, pues está estructurada conforme a un modelo comunitario en donde el talento humano es el eje central.

Existe la interrelación entre los departamentos, poco formalismo, comunicación informal, autoridad de decisión descentralizada y la participación de todos los colaboradores dando a la microempresa agilidad en todo las actividades planificadas, lo que implica un mejoramiento del clima organizacional que posee la microempresa.

Siendo este uno de los pasos importantes que adoptara la empresa ya que la comunicación e interrelación del personal será más funcional, para poder aplicar grupos de trabajo con los cuales se podrá evaluar permanentemente, consiguiendo una confrontación de resultados y poder volver a realizar una retroalimentación de la propuesta.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

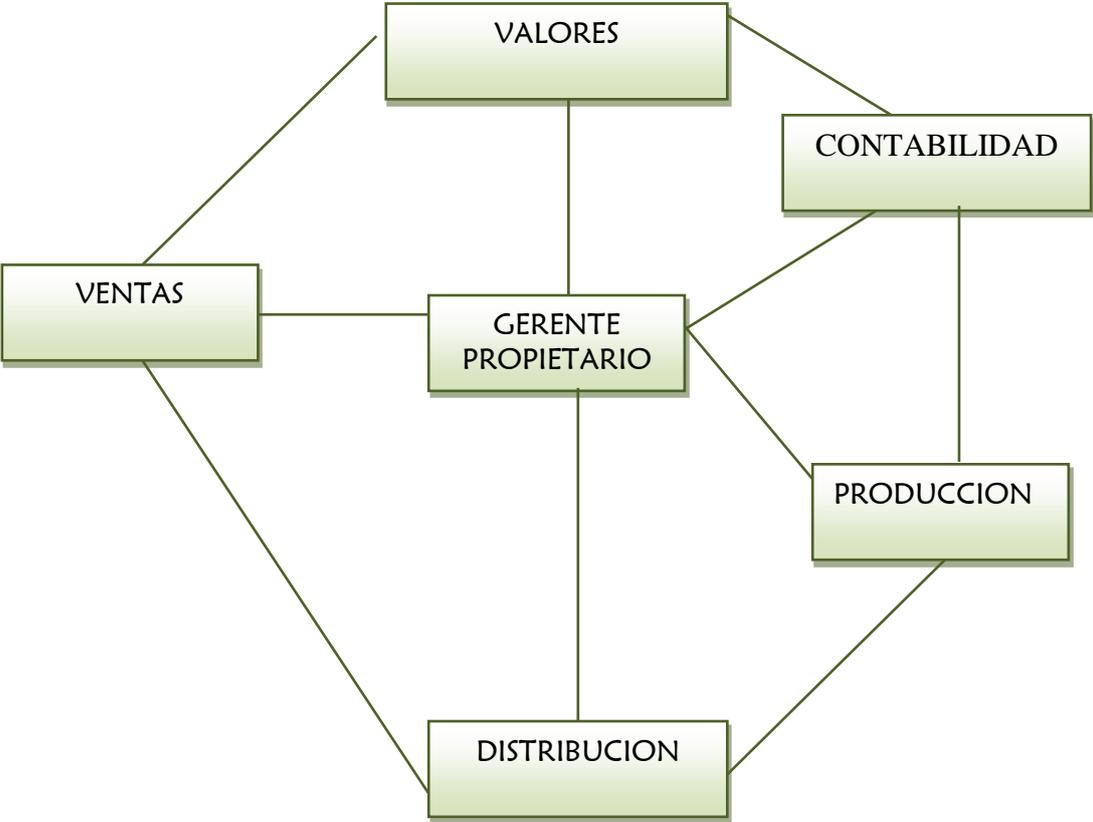


FIGURA No2
PROPUESTA CUARTA OLA

4.2.3 Plan de Comunicación

Se deberán intensificar las comunicaciones tanto verticales como horizontales y se incitará a la realización de reuniones mensuales donde se puedan poner en contacto directo el Administrador con los colaboradores a fin de clarificar problemas dentro de cada grupo laboral, además para conocer sus inquietudes y acoger sus sugerencias si así el caso lo amerita.

Por lo tanto los colaboradores tienen el derecho de:

- a) Conocer por qué se hacen las cosas
- b) Obtener información interna acerca de la empresa.

Para:

- a) Mantener una imagen positiva de la empresa.
- b) Integrar al personal
- c) Permitir una comunicación abierta entre los distintos niveles.
- d) Fomentar la participación de los colaboradores.
- e) Reducir la desinformación y el rumor.
- f) Crear un sentimiento de orgullo y pertinencia hacia la empresa.

4.2.3.1 Programas de comunicación

- a) **Publicación Interna:** por medio de revistas, comunicados.

- b) **Periódico Mural:** proporciona información de la empresa, difusión de algún tema, con fines de capacitación y desarrollo humano, el mismo que será renovado semanalmente y deberá ser ubicado en un lugar estratégico para su fácil acceso.

- c) **Síntesis Informativa:** Seleccionar artículos y/o temas de los periódicos o publicaciones periódicas de acuerdo a la actividad empresarial a la que se dedique.

- d) **Programa de Sugerencias:** Tiene como finalidad promover la participación del personal en los procesos de producción, lograr reducir costos, mejora la calidad del producto y la calidad de vida, como el de elevar la productividad y motivación.

- e) **Convivencia Familiar:** Es integra a la comunidad, al cliente potencial y a la familia de los colaboradores con el fin de hacer conocer acerca de lo que hace la empresa y desde luego integra a la familia para su respaldo y simpatía.

- f) **Programa pósteres motivacionales:** A través de afiches y frases, se pretende llegar con mensajes, de seguridad total, capacitación.

4.2.4 Plan de motivación.

Además es indispensable motivar a los colaboradores de la empresa, pues la motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva.

Las siguientes son las motivaciones tradicionales:

- a) Seguridad en el trabajo
- b) Recompensa económica.
 - Respeto a los colaboradores como personas
 - Flexibilidad para cubrir las necesidades personales

Cabe indicar que las verdaderas motivaciones son de participación y de autorrealización que deberá saber despertar el Administrador a través de un buen estilo de liderazgo. Se reforzarán las conductas que tiendan a la participación, que asuman responsabilidades, que presenten nuevas soluciones, etc.

Los refuerzos deberán ser en valores económicos como sociales.

4.2.5 Plan de capacitación

Es necesario que el administrador de la empresa gestione cursos de capacitación para el talento humano, de este modo el colaborador se siente parte importante, con la capacitación se logra Mentas de Obra, ya que ellos aplican sus habilidades y destrezas, conocimientos en el trabajo, además esta es una manera de empoderar a los colaboradores.

Un colaborador capacitado es más productivo ya que ama su trabajo, en el se siente el espíritu de servicio a los demás.

4.2.6 Cronograma de Acción.

PLAN DE ACCIÓN							
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	CRONOGRAMA SEMANAS			
				1	2	3	4
1	Comunicar sobre el cambio planeado	Coordinador del Departamento Talento Humano	0				
2	Reuniones semanales	Coordinador del Departamento Talento Humano	0				
3	Realizar charlas de motivación	Coordinador del Departamento Talento Humano	0				
3	Programas de integración	Coordinador del Departamento Talento Humano	0				
4	Capacitación al personal	Coordinador del Departamento Talento Humano	\$ 300	Trimestral			
TOTAL			\$ 300				

TABLA N° 8: PLAN DE ACCIÓN

ELABORADO POR: Autor

El Plan de acción nos presenta las diferentes actividades a realizarse para lograr un cambio de actitud positivo en los colaboradores de la empresa, con su respectivo responsable y el costo que representara para la fábrica.

4.2.6.1 Responsables de los cambios

La empresa y sus colaboradores serán difundidos de los cambios en todos los aspectos anteriores mencionados con el afán de desarrollar un clima y una cultura organizacional nueva y definida en los aspectos que la empresa se enmarca para los retos de un mercado competitivo y globalizado, llevando a la organización como un grupo de liderazgo.

El mejoramiento del Clima Organizacional es responsabilidad del coordinador del Departamento de Talento Humano de la empresa debido a que es la persona más idónea y con la capacidad suficiente para poner en práctica esta propuesta para que los colaboradores se sientan a gusto, satisfechos y motivados para desarrollar sus responsabilidades con eficiencia y efectividad.

Además porque es la persona más cercana a los colaboradores ya que en cada actividad que se realice debe verse reflejada un cambio de actitudes y aptitudes para el progreso, desarrollo y crecimiento de los mismos.

Es fundamental que el coordinador tenga claro cuál es su función dentro de la empresa ya que todo cambio trae resultados favorables pero no es fácil de llevarlo a cabo es por ello que para que los cambios generen resultados positivos se necesita de la colaboración de todos los que conforman la empresa.

Pero para que los cambios surtan efecto es primordial que el Administrador comunique a los colaboradores cuáles van a ser dichos cambios para que ellos sepan en qué dirección camina la fábrica y hacia dónde deben dirigirse.

4.2.7 Manual de funciones y responsabilidades

El Manual de Funciones y Responsabilidades es una herramienta de trabajo, en donde se detallan las tareas y actividades que cada uno de los trabajadores deben cumplir a cabalidad para garantizar un adecuado desarrollo de sus labores diarias.

EMPRESA “HILADERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR

NATURALEZA DEL PUESTO: Se encarga de llevar registros contables y la efectiva gestión financiera.

DEPENDE DE: GERENTE

CARACTERÍSTICAS: Este puesto se encarga de realizar todas las actividades contables para el buen funcionamiento de la microempresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la administración.

- Realiza los registros contables del pago de impuestos, y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.
- Elaborar y presentar los balances de: Comprobación, General, estado de cuenta de Pérdidas y Ganancias y anexos, en la forma y plazos previstos por la Ley.
- Organizar, custodiar y mantener actualizado el archivo de la documentación sustentable de los registros contables de la Microempresa con sus respectivos registros de acuerdo con el sistema uniforme de Cuentas, políticas, normas técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Mensualmente proporciona al despacho contable información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.
- Las demás que le asigne la Organización.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Ingeniero en Finanzas, Ingeniero en Auditoría, Contador CPA.

Experiencia: 2 años

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PRODUCCIÓN

NATURALEZA DEL PUESTO: Dirigir la producción.

DEPENDE DE: GERENTE

CARACTERÍSTICAS: Está encargado de coordinar al personal de producción y controlar la calidad de la materia prima, y la calidad de los productos terminados.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Dirigir la producción
- Asegurar la calidad de la materia prima.
- Presentar un informe mensual al gerente sobre los avances en la calidad en el producto.
- Controlar las actividades de los colaboradores a su cargo.
- Registrar las variaciones de calidad del proceso.
- Vigilar el funcionamiento de la producción.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller mecánico industrial o química

Experiencia: 2 años

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE MATERIALES

NATURALEZA DEL PUESTO: Custodiar la materia prima existente en bodega.

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Esta encargado de los ingresos y salidas de la materia prima.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Custodiar la materia prima.
- Recibir la materia prima y emitir un documento de ingreso de la misma.
- Entregar materia prima a producción y emitir un documento de salida de la misma.
- Llevar y colocar la materia prima en las respectivas maquinas, siguiendo un orden.
- Evitar el desperdicio.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller o certificado de manejo de bodega por secap.

Experiencia: 1 año

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE CARDA

NATURALEZA DEL PUESTO: Mezcla de Materia Prima

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Se encarga de manipular la máquina y de realizar la mezcla de la materia prima en la respectiva maquinaria.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Revisar la máquina de cardado al inicio del turno
- Operar la maquina en forma adecuada y responsable, con el fin de cumplir el programa de producción.
- Realizar la respectiva mezcla, pesado de la lana.
- Realizar la limpieza de la maquina cardadora después de culminada la tarea.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller.

Experiencia: 2 años

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE HILADORA

NATURALEZA DEL PUESTO: Producción

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Esta encargado del manejo de la maquina Hiladora.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Revisar la máquina Hiladora al inicio del turno.
- Operar la maquina en forma adecuada y responsable, con el fin de cumplir el programa de producción.
- Efectuar los ajustes necesarios en la máquina.
- Detectar y solucionar fallas y/o desperfectos que se presenten durante la hilatura.
- Realizar la limpieza de la maquina Hiladora después de culminada la tarea.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller

Experiencia: no es indispensable

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Equipo de trabajo.

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: LAVADORES DE LANA

NATURALEZA DEL PUESTO: Producción

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Esta encargado del lavado de lana.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Realizar el lavado de lana, de acuerdo a las órdenes de producción.
- Operar la lavadora de lana.
- Mantener permanentemente el puesto de trabajo limpio.
- Realizar la centrifugada de lana.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Primaria

Experiencia: no indispensable

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

MICROEMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: OPERARIO DE PRODUCCIÓN

NATURALEZA DEL PUESTO: Trasladar la materia prima.

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Esta encargado de almacenar la materia prima y de llevarla a las respectivas maquinarias.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Almacenar ordenadamente la materia prima.
- Llevar y colocar la materia prima en las respectivas maquinas, siguiendo un orden.
- Evitar el desperdicio.
- Apoyar la labor de los operadores de las maquinas, durante los cambios de tamaño.
- Mantener la planta limpia y ordenada diariamente.
- Llevar el control del material y útiles de limpieza.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller

Experiencia: no es indispensable

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: MADEJADOR

NATURALEZA DEL PUESTO: Controlar el proceso de madejado.

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Esta encargado de controlar y verificar todo el proceso de las unidades producidas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Hacer las unidades producidas en madejas.
- Llevar y colocar las unidades producidas en los tanques de lavado.
- Evitar el desperdicio.
- Apoyar a la labor de los operarios en el proceso de cardado e hilado.
- Mantener la planta limpia y ordenada diariamente.
- Llevar el control de unidades producidas.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller

Experiencia: no es indispensable

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar la Distribución del Producto.

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Esta encargado de la distribución del producto a los diferentes clientes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Distribuir las unidades producidas de acuerdo a los pedidos asignados.
- Evitar el desperdicio.
- Mantenimiento de los vehículos
- Mantener el vehículo limpio.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller Licencia Profesional

Experiencia: 2 años

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO

NATURALEZA DEL PUESTO: Atención a los colaboradores.

DEPENDE DE: Gerente

CARACTERÍSTICAS: Encargado de verificar trabajo y necesidades de personal.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Pago de personal.
- Verificar necesidades del personal.
- Mantener la planta ordenada.
- Coordinar necesidades de cubrir puestos de trabajo.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Ing. Administración o afines.

Experiencia: 1 años

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: EMBALADOR

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar Pacas .

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Esta encargado de controlar y verificar que las madejas no estén enredadas y hacer Pacas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Hacer Pacas .
- Pesar las pacas hechas.
- Evitar que el embalaje de fundas se dañe.
- Ayudar a en labores de estibaje
- Apoyar a la labor de los operarios en el proceso de cardado e hilado.
- Mantener la planta limpia y ordenada diariamente.
- Llevar el control de unidades producidas.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller

Experiencia: no es indispensable

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA “HILANDERIA GUIJARRO”

NOMBRE DEL PUESTO: SECADORES DE LANA Y MADEJAS

NATURALEZA DEL PUESTO: SECAR MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS.

DEPENDE DE: Jefe de producción

CARACTERÍSTICAS: Están encargados de secar la materia prima lavada y madejas para su posterior embalaje.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Secar las unidades producidas de madejas.
- Llevar y colocar la materia prima seca en bodega.
- Evitar el desperdicio.
- Apoyar a la labor de los operarios en el proceso de lavado y embalado.
- Mantener la planta limpia y ordenada diariamente.
- Las demás que le asigne el superior inmediato.

REQUISITOS:

Mínimo Exigible:

Educación: Bachiller

Experiencia: no es indispensable

Fuente: Coordinador del plan de desarrollo organizacional y el Departamento Talento Humano.

Elaborado por: Autor.

4.2.8 Diagrama de Producción

La organización debe establecer las disposiciones necesarias, para estos procesos incluyendo en la medida que sea aplicable:

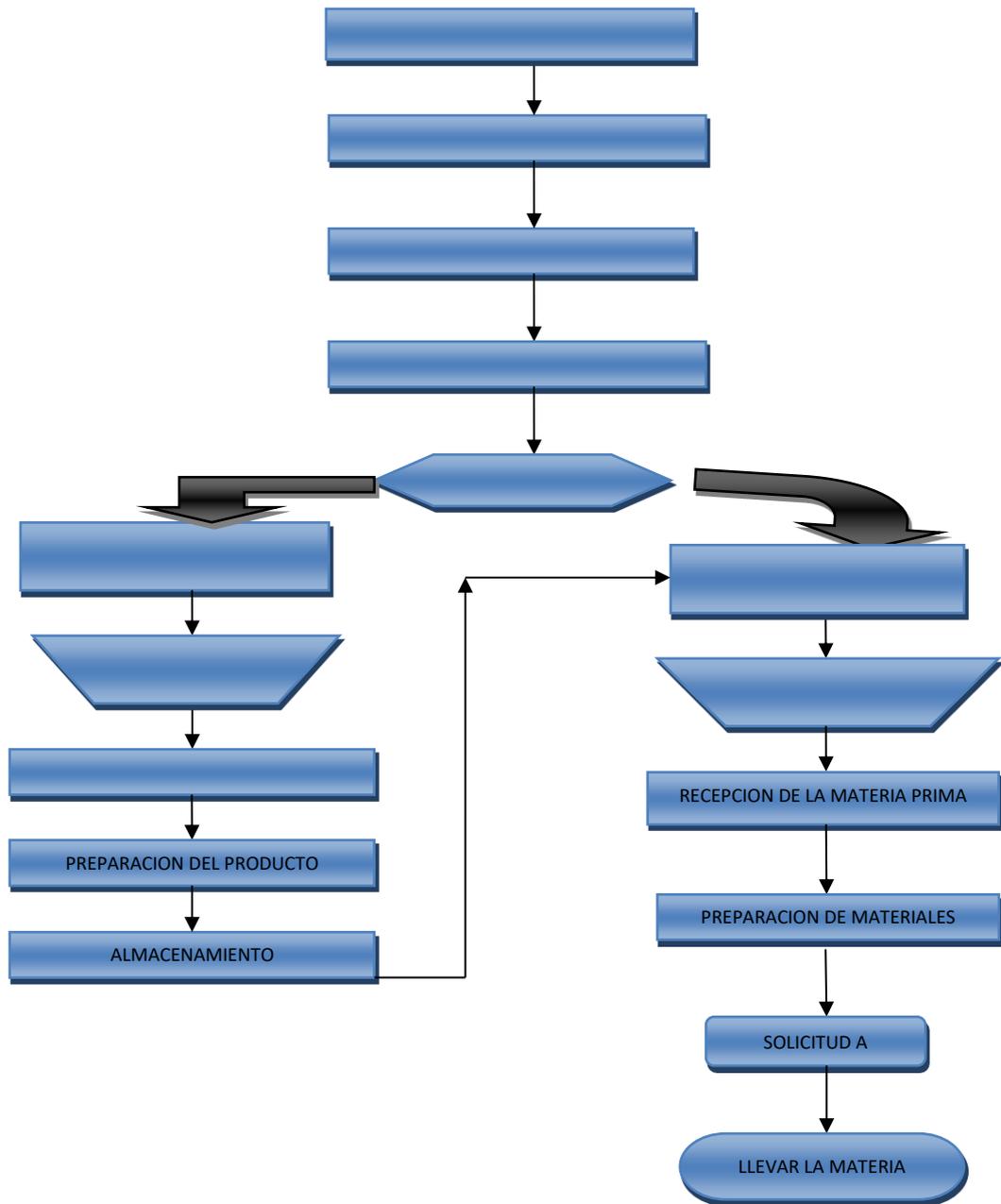


FIGURA N° 2: VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS

ELABORADO POR: AUTOR

4.2.9 Documentos de control interno.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables”.

Cuan mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa no necesita de un sistema de control complejo.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Sirve para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables.

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable.

Para realizar la propuesta de un control interno dentro de la empresa HILANDERIA GUIJARRO se procedió a la realización de un diagnóstico de cada área:

4.2.9.1 Orden de pedido

- a) Se debe segregar funciones.
 - b) La contadora se debe limitar a registrar las operaciones contables.
 - c) Se debe llenar un documento llamado ORDEN DE PEDIDO, esta debe estar pre-
numerada.
 - d) Cada documento que se emita debe estar claro, no debe estar adulterado, caso
contrario se procederá a su anulación.
- **Contenido orden de pedido.-** es el documento a través del cual se formaliza un pedido de producción de parte del cliente al vendedor de la fábrica, este documento, lo que hace es formalizar con la firma del cliente el pedido.

Dicho documento consta de los siguientes elementos: **ANEXO7.**

Beneficio

- Con la Nota de Pedido se formaliza el pedido de producción de parte del cliente al personal de atención al cliente.
- Se tiene conocimiento de los requerimientos del cliente para producir el producto.
- La empresa tiene mayor control de la producción.
- La pre-numeración de documentos no permite la adulteración de datos.
- Se tiene información del cliente para cualquier inquietud.

4.2.9.2 Orden de compra.

- a) Segregar funciones
- b) La contadora debe realizar el registro de la factura, la retención y el egreso de dinero, este último es el documento e se genera en el sistema contable computarizado que la empresa vaya a adquirir de control.
- c) Se debe realizar cotizaciones de compra, se escogerá el proveedor con el precio más bajo, y que cumpla con las especificaciones del producto a comprar.
- d) Todos los documentos tendrán firmas de respaldo que faciliten el control. La orden de compra tendrá dos copias, la una reposará en bodega, y la otra custodiará el jefe de producción.
- e) Tener formularios pre-numerados, para evitar que la información se altere.
- f) El área de compras debe manejar un Documento denominado ORDEN DE COMPRA.

Contenido de Orden De Compra.- es un documento a través del cual, el responsable de la empresa, autoriza la adquisición de un grupo de bienes, necesarios para completar la producción.

Una Orden de Compra costa de lo siguiente: **ANEXO 8**

Beneficio

- El elaborar una orden de compras le permite a la empresa tener un documento formal que autorice la compra de materia prima.
- En bodega de debe manejar el kardex, la orden de compras le ayuda al bodeguero a recibir la mercadería del proveedor.
- La contadora debe registrar el egreso de dinero, la factura del proveedor y la retención.
- Se tiene mayor control de la materia prima existente en la empresa.

2.8.2.1 Ingreso de inventarios

- a) La empresa debe delegar a un operario que se encargue del resguardo de la materia prima, únicamente él debe tener el control de la misma.
- b) Todo documento debe tener sus respectivas copias de respaldo, y además las firmas de responsabilidad.
- c) Todos los datos deben llenarse cuidadosamente, los datos no deben contener ni borrones ni manchones, en todo caso se anulará.
- d) Por cada entrada de materia prima se debe realizar un documento denominado **INGRESO A BODEGA**.
- e) Cuando la el área de Producción requiera materia prima se debe llenar un documento denominado **SALIDA DE BODEGA**.

INGRESO A BODEGA.- es el documento a través del cual se regula todas las entradas de inventario.

Este documento consta de los siguientes elementos: **ANEXO 9**

SALIDA DE BODEGA.- Es un documento a través del cual bodega deja constancia de los egresos de los bienes bajo sus responsabilidades.

El formulario SALIDA DE BODEGA debe contener los siguientes datos. **ANEXO 10**

Beneficio.

- Se evita pérdidas de materia prima
- Los formularios de ingreso de bodega y egreso de bodega, serán el respaldo de un kardex.
- El operario de bodega será el responsable del manejo de la materia prima, su respaldo son los documentos.
- Aunque la empresa sea pequeña debe tener este tipo de formularios, ya que estos permiten que todas las operaciones sean más formales, de esta forma las personas también se sienten responsables de salvaguardar los bienes de la misma.

4.2.9.4 Salida de bodega para el área de producción.

- a) Cada operario tiene su función específica.
- b) El operario custodio de la materia prima es el responsable de entregar la materia prima a producción, previa la realización del documento SALIDA DE BODEGA, una copia de dicho documento debe tener el jefe de producción.
- c) Todos los documentos deben tener, firmas de responsabilidad, y las especificaciones que la empresa requiera.

Beneficio.

- La producción se realiza de una manera más ordenada.
- Los materiales que la producción requiera, serán los necesarios y no abra desperdicios.

4.2.9.3 Factura para el área de ventas

- a) Se sugiere segregar funciones.
- b) Al emitir la FACTURA al cliente se debe hacer referencia la NOTA DE PEDIDO, donde consta el anticipo dejado por el cliente y las especificaciones de la venta.
- c) La contadora se encargará de registrar el asiento contable únicamente.
- d) El dinero de las ventas debe ser depositado en una institución bancaria en forma oportuna, y de igual forma archivar los documentos de respaldo. Generar un ingreso por medio del sistema contable computarizado.
- e) Las facturas deben estar correctamente llenas y tener copias de respaldo.

Beneficio.

- La contadora se limita al registro de las operaciones referentes a la venta.
- Con la orden de pedido generada se tiene facilidad de verificar datos con el cliente.
- Se tiene respaldo de las facturas, de tal forma que se sabe cuánto la empresa vende.

4.2.9.5 Programa contable

- a) Se recomienda un programa integral que permita el cruce de información y que maneje procesos industriales o de fabricación.

- b) La contadora únicamente debe limitarse al registro de las operaciones.
- c) Los balances deben generarse en forma mensual.

Beneficio.

- El tener un programa contable le permite a la empresa realizar cruces de información, ya que todo está entrelazado entre sí.
- El programa es un punto de control ya que allí se encuentran todas las operaciones realizadas.
- Le permite generar balances cuando la empresa lo requiera.
- El tener balances mensuales le permite a la empresa saber su situación actual y establecer mejoras.

Cronograma de actividades.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	CRONOGRAMA SEMANAS			
				1	2	3	4
1	IMPRIMIR DOCUMENTOS DE CONTROL INTERNO	GERENTE	50				
TOTAL			50				

ELABORADO POR: Autor

TABLA N° 9: PLAN DE ACCION

El plan de acción nos presenta la actividad que se va a realizar para tener un mejor control de las actividades, salvaguardar los recursos de la empresa como son materia prima ya que se cuenta con documentación soporte de entrada y salida de materia prima.

Los pedidos de producción se realizarán de manera formal a través de la NOTA DE PEDIDO, donde se compromete al cliente con su firma.

4.2.10 Acción de intervención.

Técnica de retroalimentación de datos o **FEEDBACK (TECNICA DE SUMINISTROS DE INFORMACION)**, esta técnica es de intervención a toda la organización.

También se aplica una técnica innovadora ya que se realizó el estudio de la organización y resolvemos individualmente planes y propuestas para poder obtener mejor identidad de la empresa con sus colaboradores, formar una estructura organizacional con un enfoque actual en la administración, obteniendo un cambio en el clima y cultura organizacional, de esta manera logramos también proponer un manual de funciones y responsabilidades, un control interno de documentos llevando así a que la organización tenga un plan de desarrollo organizacional basado en la realidad de la empresa y apto para su aplicación ya que el tamaño de la misma es pequeña y sus problemas están relacionados más en la parte administrativa.

4.2.11 Modelo aplicado.

Como se enuncio en el anteproyecto nuestro modelo de aplicación se basa en de likert, En 1967, utilizó el término sistema 4 para denominar lo que él consideró como el nivel estándar para que una organización fuese eficaz. La variable básica que define un sistema eficaz es la participación en la toma de decisiones, o el poder compartido. Esto es, la medida en que los sujetos pueden participar en las decisiones que les afectan, es un indicador del grado en que la organización está más o menos dotada para cumplir eficazmente su misión.

El sistema 4 es el más abierto de todos los anotados por Likert y presenta como características:

a) Las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales. Aunque la cúpula directiva define las políticas y los resultados, ésta únicamente controla los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos.

b) Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización lleva a cabo inversiones para mejorar los sistemas de información, ya que se consideran básicas para mejorar la eficiencia.

c) El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles.

d) Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales.

Likert, constató que cuanto más próximo al sistema 4 esté situado el estilo de dirección de la empresa, tanto mayor será la probabilidad de que sea más eficaz (alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad).

CAPITULO V

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

- HILANDERIA GUIJARRO al ser una empresa de constitución de tipo familiar, y su representante legal el Sr. Alonso Humberto Guijarro Guevara al ser su gerente no cuenta con una identidad dentro de sus colaboradores él no tiene conocimientos en la administración.
- En lo que tiene que ver con la Organización cuenta empíricamente, con un Organigrama Estructural, el mismo que es jerárquico, en donde no existe la participación adecuada de los colaboradores, es decir existe demasiado centralismo de la autoridad y toma de decisiones.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones, que les permita a los colaboradores saber cuáles son sus funciones y responsabilidades; esto ocasiona la carga de trabajo sobre una sola persona.
- El Administrador no coordina las diferentes actividades con sus colaboradores, ellos no tienen claro las actividades a realizar, entorpeciendo las operaciones y evitando el crecimiento empresarial.
- actualmente consta de una estructura mecanicista, con mucha complejidad y formalismo hacia el trabajo, y hacia las personas. La comunicación no fluye en la organización.

- El ambiente de trabajo, que se vive en la empresa está lleno de tensiones, por lo tanto los colaboradores son menos productivos, no están motivados.

- La empresa no posee documentación de procesos, la información fue levantada, con las visitas realizadas a la empresa.

- En los procesos se evidencia que una sola persona se encarga de un proceso, es decir no existe segregación de funciones.

- No existen documentos que formalicen las actividades en los procesos, por lo tanto no hay evidencia de los recursos utilizados.

3.2 RECOMENDACIONES.

- Poner en marcha la estructura organizacional propuesta, donde se evidencie la participación de todas las áreas, de tal forma que todos estén involucrados en la toma de decisiones.
- Hacer conocer el manual propuesto a los colaboradores, de tal forma que todos tengan claro la actividad que realizan y qué rol desempeñan dentro de la empresa, esto ayuda a que las operaciones fluyan en forma eficiente y eficaz.
- El Gerente debe ganarse la confianza de sus colaboradores, de tal forma que permitan la coordinación de actividades, logrando productividad en el trabajo y por ende el crecimiento de la empresa.
- Al aplicar un modelo de Likert como propuesta ayuda a que la comunicación fluya en todos los niveles, de tal forma que los colaboradores sepan el porqué de las cosas, con esto se logra en ellos sentido de pertenencia.
- Se recomienda realizar charlas motivacionales por lo menos una vez por semana, y la aplicación de “feed back” (retroalimentación) e integrar al personal a través del deporte, organizar mañanas deportivas, con esto se establece un ambiente de confianza entre ellos y sentirán que son importantes en la empresa, mejorando el clima organizacional.
- La segregación de funciones no debe quedar de lado, cada miembro de la organización cual debe dedicarse a lo que le compete, de esta forma las actividades fluyen con normalidad.

- Aplicar la documentación, tal como se indica de modo que las firmas de responsabilidad formalizan las actividades, así los colaboradores sienten responsabilidad por salvaguardar los bienes de la empresa.

- Se recomienda a la empresa ejecutar los planes de acción propuestos, solo así se logrará el crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Guzmán, Raymundo.(1987) *Administración de Personal*. México. Editorial Limusa.

Villalba, Marcelo (2010). *Texto básico de sociología y psicología industrial*

Robbins, Stephen.(1999) “*Comportamiento Organizacional*”. 8^{va} Ed. México. McGraw-Hill. 1999.

Beckhard, Richard (1969): *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973

Bennis, Warren G. (1969): *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano,

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE “HILANDERIA GUIJARRO”

1. Escoja una respuesta de acuerdo a su situación.

Marque con una X las afirmaciones siguientes, la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo.

A. Me gusta _____

B. Me es indiferente _____

C. No me gusta _____

Sus compañeros son:

A. Poco amistosos. _____

B. Amistosos _____

C. Cooperativos _____

D. Muy cooperativos. _____

La información del Trabajo dentro de la empresa es:

A. Adecuada. _____

B. Inadecuada _____

C. Poca Información. _____

¿Qué conoce usted sobre la Empresa Hilandería Guijarro?

A. Sabe usted sobre la Misión de la empresa. _____

B. Sabe usted sobre la Visión de la empresa. _____

C. Conoce usted los objetivos y metas de la empresa. _____

D. Ninguna de las anteriores _____

¿Cuál es la actitud de su superior con respecto a usted?:

- A. Es Comunicativo _____
- B. No es Comunicativo _____
- C. No toma en cuenta mis ideas con respecto a mi trabajo. _____
- D. Escucha mis problemas y procura atenderlos. _____
- E. Me trata de manera adecuada. _____
- F. Me motiva para realizar un mejor trabajo. _____
- G. Me permite tomar algunas decisiones en mi puesto. _____

f) Marque una respuesta, para mostrar el grado de satisfacción que tiene en su trabajo:

- A. Siempre. _____
- B. A veces. _____
- D. Nunca. _____

g) Responda Si o No a la respuesta que usted considere adecuada:

- A. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.

- B. Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación.

- C. No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo.

- D. No deseo cambiar mi empleo por ningún otro.

ANEXO 2.

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO

En la ciudad de GUANO, a losDías del mes dedel año, comparecen, por una parte, el en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el SEÑOR portador de la cédula de ciudadanía N°.....En calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este *CONTRATO DE TRABAJO A* con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de Revisados los antecedentes de, éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de, con descanso de, destinándose esta hora para alimentación del trabajador, acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de (**VALOR EN LETRAS**), mensuales.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente Contrato, tendrá un plazo de un año, de acuerdo al artículo 14 del Código de Trabajo. De conformidad con el artículo 15 de la misma Ley, las partes acuerdan un período de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido el período de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el plazo del contrato.

Cumplido el plazo, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del Código del Trabajo, de no proceder, el contrato se entenderá de plazo indefinido.

Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del Código del Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en, en la ciudad de GUANO, provincia de CHIMBORAZO Barrio Santa Anita, para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de, el día del mes de del año 2.....

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

ANEXO 3.

RUC.

SRI ...le hace bien al país

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0600167290001

APELLIDOS Y NOMBRES: GUIJARRO GUEVARA ALONSO HUMBERTO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 18/02/1938 FEC. ACTUALIZACIÓN: 18/02/2009

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 26/11/1975 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCIÓN: 31/10/1981 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE FABRICACION DE HILOS.

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: GUANO Parroquia: LA MATRIZ Calle: AV. VEINTE DE DICIEMBRE Número: 13-15 Intersección: DUNJI Referencia: A QUINIENTOS METROS DEL COLISEO DE GUANO Teléfono: 032900191

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1

JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO II CHIMBORAZO CERRADOS: 0

SRI DIRECCION REGIONAL CENTRO II DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS VENTANILLA 8

FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE: *[Firma]*

FECHA: *[Firma]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: *[Firma]* SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Ustrario: RARE020608 Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA Fecha y hora: 18/02/2009

Página 1 de 2

SRI.gov.ec

ANEXO 4.

PERMISO DE BOMBEROS

CUERPO DE BOMBEROS DE
GUANO
RUC: 0660826280001



UNIDAD OPERATIVA DE
PREVENCIÓN Y CONTROL
DE INCENDIOS
Nº 004096

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
PREVENCIÓN DE INCENDIOS

2 900 930



Nombre del Local: HILANDERIA GUIJARRO

Representante Legal: GUIJARRO GUEVARA ALFONSO HUMBERTO

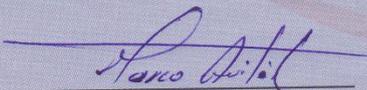
Dirección: AVDA 20 DE DICIEMBRE Y S/N

Actividad: FABRICA DE LANAS

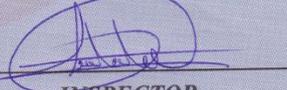
AÑO: 2015 Valor: 41

El Cuerpo de Bomberos de Guano en atención a la solicitud presentada y mediante la Inspección N.º 860 con Fecha 29/05/2015 considerando que este establecimiento, cumple con las Disposiciones y Normativas del Art. 35 de la LEY DE DEFENSA CONTRA INCENDIOS, concede el PERMISO DE FUNCIONAMIENTO, válido para el presente año.

Guano, a Jueves, 28 Mayo 2015 201


Ter. JEFE DEL CUERPO
DE BOMBEROS DE GUANO




INSPECTOR
Prevención de Incendios

ORIGINAL: CLIENTE - 1RA. COPIA: ARCHIVO - 2DA. COPIA: ARCHIVO

ANEXO 5.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La presente entrevista tiene por objetivo recabar información, de los procesos gerenciales y operativos de la pequeña Industria HILANDERIA GUIJARRO con el fin de establecer un diagnóstico y proponer mejoras. La entrevista se aplicó al administrador de la empresa.

1. ¿Ud. Conoce si la empresa cuenta con Misión, Visión, Objetivos?

SI

NO

2. Enumere las actividades que se realiza para elaborar el producto

3. ¿Conoce si la microempresa posee graficas de los procesos que se desarrollan?

SI

NO

ANEXO 6.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La presente entrevista tiene por objetivo recabar información, sobre el control administrativo en la pequeña Industria HILANDERIA GUIJARRRO con el fin de establecer un diagnóstico y proponer mejoras. La entrevista se aplicó al administrador de la empresa.

1. ¿Qué controles se aplican en los procesos?

2. ¿La empresa aplica documentos de control interno en los procesos?

SI

NO

3. ¿Qué documentación se aplica en los proceso para el control de actividades?

ANEXO 7.

“HILANDERIA GUIJARRO” RUC: 060 ORDEN DE PEDIDO N°:0001				
Fecha: _____				
Cliente: _____			RUC: _____	

Dirección: _____			Telf: _____	
Ciudad: _____				
Código	Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
SUMA TOTAL				
ANTICIPO				
SALDO				
Nota:				
OBSERVACIONES:				

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA N° 9 ORDEN DE PEDIDO

ANEXO 8.

<p>“HILADERIA GUIJARRO” RUC: 0601832397001</p> <p style="text-align: center;">ORDEN DE COMPRA N°:0001</p>													
<p>Proveedor: _____</p> <p>Fecha del pedido: _____ Fecha de pago: _____</p> <p>Términos de entrega _____</p> <p>Sírvase por este medio suministrarnos los siguientes artículos:</p>													
N°	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL									
COSTO TOTAL													
<table style="width: 100%;"><tr><td style="width: 33%;">Aprobado por:</td><td style="width: 33%;">Solicitado por:</td><td style="width: 33%;">Recibido por:</td></tr><tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr><tr><td style="text-align: center;">ADMINISTRADOR</td><td style="text-align: center;">JEFE DE PRODUCCIÓN</td><td style="text-align: center;">OPERARIO DE BODEGA</td></tr></table>					Aprobado por:	Solicitado por:	Recibido por:	_____	_____	_____	ADMINISTRADOR	JEFE DE PRODUCCIÓN	OPERARIO DE BODEGA
Aprobado por:	Solicitado por:	Recibido por:											
_____	_____	_____											
ADMINISTRADOR	JEFE DE PRODUCCIÓN	OPERARIO DE BODEGA											

ELABORADO POR: Autor

TABLA N° 10: ORDEN DE COMPRA

ANEXO 8.

<p>“HILANDERIA GUIJARRO” RUC: 0601832397001</p> <p style="text-align: center;">INGRESO A BODEGA N°:0001</p>						
Fecha: _____ De: _____ Referencia: Orden de Compra N°. _____ Factura N° _____						
CODIG O	CANTIDA D	DESCRIPCIÓN N	P. UNITARI O	P. TOTA L	INGRESO	
					PARC .	TOTA L
ELABORADO POR:			VISTO BUENO			
_____			_____			
(f) OPERARIO			(f) JEFE DE PRODUCCIÓN			

ELABORADO POR: Autor

TABLA N° 11: INGRESO A BODEGA

ANEXO 10.

<p>“HILANDERIA GUJARRO” RUC: 0691716244001 SALIDA DE BODEGA N°:0001</p>						
Fecha: _____						
Con destino a: _____						
CODIG O	CANTIDA D	DESCRIPCIÓN N	P. UNITARI O	P. TOTA L	INGRESO	
					PARC .	TOTA L
ELABORADO POR:			VISTO BUENO			
_____			_____			
(f) OPERARIO			(f) JEFE DE PRODUCCIÓN			

ELABORADO POR: Autor

TABLA N° 12: SALIDA DE BODEGA