



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

Tema:

Propuesta de desarrollo organizacional en la empresa de
Transporte y Grúas de Construcción SIU.

PRESENTADO POR:

Claudia del Socorro Mendoza Talavera	2003 - 18476
Michael José Pineda Arce	2003 - 19273
Norvin Josué García Ríos	2003 - 18326

TUTOR

Ing. Salomón Borge Pérez

Lugar y Fecha

Managua, 11 de agosto de 2009

Índice

Introducción	1
Justificación	3
Resumen	4
Objetivos	5
Capítulo I: Análisis de la situación actual de la empresa SIU.	
1.1 Metodología	
1.1.1 Técnica de recolección de información a utilizar en la investigación	6
1.1.2 Modelo a utilizar para proponer el desarrollo organización	7
1.2 La entrevista	8
1.3 La Observación	9
1.3.1 De la observación efectuada hemos levantado la siguiente información	
1.3.2 Tipo de cultura	13
1.3.3 Tipo de Organización, de mando y topología del organigrama	14
1.4 Análisis FODA	15
1.4.1 Elección de las estrategias a desarrollar	17
1.5 Actividades a desarrollar para cada estrategias	18
1.5.1 Cronograma de actividades	20
Capítulo II: Propuesta de desarrollo organizacional para la empresa SIU	
2.1 Implementar cambios en la cultura, estilo de organización y mando en la empresa SIU	
2.1.1 Tipo de cultura y organización propuesta	21
2.1.2 Tipo de mando propuesto	22
2.2 Propuesta reorganizativa para la empresa SIU	
2.2.1 Misión	22
2.2.2 Visión	22
2.2.3 Objetivos institucionales	22
2.2.4 Metas Institucionales	23

2.2.5 Principios y Valores	23
2.2.6 Propuesta de organigrama para la empresa SIU.	24
2.2.7 Propuesta de fichas ocupacionales	25
2.2.8 Políticas organizacionales	36
2.2.9 Normas de las políticas	37
2.3 Crear un plan de comunicación que permita a la alta dirección y al personal percibir los beneficios que traería el cambio en la organización	
2.3.1 Grupo encargado de comunicara el cambio	45
2.3.2 Definición del tipo de flujo de comunicación formal	46
2.3.3 Los medios de comunicación a utilizar	47
2.3.4 Posible conflicto para implementar un desarrollo organizacional	47
2.3.5 Propuesta para el manejo del conflicto	49
2.3.6 Resistencia al cambio	50
2.3.7 Para hacer frente a la resistencia	50
Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Bibliografía	55
Anexos	
Anexos # 1 Entrevista a los trabajadores y al jefe	
Anexos #2 Observación	
Anexos #3 El Flujograma	
Anexos #4 Lista de la carga de trabajo	
Anexos #5 Fotografías de los equipos y maquinarias	



Introducción

La presente investigación se refiere al tema del desarrollo organizacional, que se puede definir como el esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y en los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura organizacional.

La meta del desarrollo organizacional que se llevara acabo en la empresa de Transporte y Grúas de Construcción SIU es ampliar la capacidad de colaboración con el fin de potenciar el espíritu de equipo y la integración de todas las personas de la organización buscando el equilibrio que debe existir entre las necesidades y objetivos de la empresa y el personal. Esto permitirá que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, aumentando su motivación y lealtad a la empresa, para esto es necesario que los involucrados desarrollen sus potencialidades en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales, estableciéndose un clima de confianza.

La problemática que se presenta en la empresa SIU, tienen que ver con debilidades organizacionales, debido a la falta de un organigrama donde se represente gráficamente las unidades funcionales de la empresa, la falta de una definición de la misión que refleje su razón de ser y el porque de su existencia, también de una visión que identifique el futuro que desea crear y alcanzar la empresa, al personal lo capacitan de forma empírica es decir no manejan ningún programa de capacitación, no hay políticas, objetivos y normas formales que motiven y beneficien al buen desempeño en el trabajo, no poseen principios y valores formales, no tienen definido los perfiles de los puestos existentes en la empresa. Todo esto por lo general implica la existencia de inconvenientes tales como:

- a) Exceso de centralismo en la toma de decisiones.
- b) Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- c) Deficiencias en el sistema de control interno.
- d) Desequilibrio en las cargas de trabajo.
- e) Desmotivación del personal.
- f) Insuficiente información a los trabajadores.
- g) No existe un plan de secesión.



Aunque ninguno de ellos tiene una influencia directa en las ventas, en los costos o en los niveles de utilidad, el hecho cierto es que de modo muy solapado se van generando dificultades en el funcionamiento de la organización. Esta influencia poco medible y nada cuantificable es lo que ocasiona que los empresarios presten poca atención a este tipo de asunto, a fin de cuentas en el mediano plazo estos problemas trascienden y llegan a afectar el normal desempeño de la empresa, lo cual de seguro se traducirá en afectaciones al nivel de crecimiento y desarrollo, sin descontar que los clientes son capaces de percibir que algo no está funcionando bien.

La investigación de esta problemática organizacional se realizó por el interés de elaborar una propuesta de desarrollo organizacional en la empresa que permitiera dar respuesta a los factores internos y externos que afectan el trabajo eficiente de la organización, esto permitirá fortalecer la estructura organizativa dando como resultado mejora en el funcionamiento de la empresa de manera que logre ser mas eficaz y coherente.

Metodológicamente, la investigación se realizo con una serie de entrevistas al gerente y a los trabajadores y observaciones realizada en la empresa, hay que mencionar que nuestra investigación es de índole cualitativa.

Por lo tanto nuestro trabajo plantea la propuesta de un desarrollo organizacional para la empresa SIU. La estructura de dicho trabajo es la siguiente:

1. Objetivos del Tema
2. Justificación del Tema
3. Análisis Y Presentación de Resultados
4. Conclusiones Y Recomendaciones.



Justificación

La empresa de Transporte y Grúas de construcción SIU se dedica a realizar servicio de alquiler de maquinarias pesadas y transporte terrestre es una entidad que inicio en el año de 1994, contando con veinte clientes en el inicio de sus actividades, actualmente posee una clientela de aproximadamente setenta clientes, esta ubicada en pista mayoreo contiguo a Enígas. Su Propietario Luís Edmundo SIU Chang. La empresa cuenta con un trabajador administrativo en el área de contabilidad, seis operarios de Grúas, dos operarios de Cabezales - Lowboys, un comprador de repuestos y accesorios, dos mecánicos permanentes y dos mecánicos subcontractados en los proyectos.

Durante mucho tiempo la empresa del señor SIU ha tenido una posición sólida dentro de este mercado, pero al no poseer esta empresa un funcionamiento organizacional establecido de forma coherente y seria, al ir creciendo la competencia e implementando los tratados de libre comercio. Su posición en el mercado y tanto su presente como futuro se ven amenazados dadas las debilidades ya mencionadas.

Es por eso que nuestro trabajo tiene como finalidad elaborar una propuesta de desarrollo organizacional para la empresa de Transporte de Grúas y Construcción SIU para que esta pueda corregir todas sus debilidades organizacionales, facilitar la toma de decisiones, elaborar planes como empresa u equipo mas que como un individuo, contar con un personal verdaderamente capacitado y especializado y hacerle frente así a la competencia y al libre comercio.



Resumen

La presente investigación se realizó en la empresa de Transporte y Grúas de construcción SIU esta consistió en la realización de una propuesta de desarrollo organizacional en la empresa.

Se realizó un exploración de la situación actual en la empresa a través del análisis FODA, donde fueron reflejado los factores interno y externo en el que se desenvuelve la empresa, como resultado del análisis se efectúo una propuesta de un organigrama, ficha ocupacionales, políticas organizacionales, implementación de cambio en la cultura, estilo de mando, tipo de organización, elaboración de objetivos, misión, visión, principio, valores y un plan de comunicación del cambio.

El presente estudio se justificó en base a que posee valor teórico, utilidad práctica y en base a los beneficios que genera a la organización. Metodológicamente el estudio se sustenta en las entrevistas y observaciones realizadas, debido a que nuestra investigación es cualitativa ya que se realizo una investigación del medio en que se desarrolla la organización.

El procesamiento de datos permitió saber como se encontraba la empresa SIU y si el desempeño de esta era óptimo, los resultados obtenidos señalan que la empresa no posee un desarrollo organizacional que permita definir (misión, visión, principios, valores, políticas organizacionales, objetivos, ante mencionados). Finalmente, concluimos que la propuesta presentada permitirá que la organización mejore y ejecuten todo su potencial. Además de brindarles una mejor garantía y certeza de su futuro como empresa



Objetivo del tema

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de desarrollo organizacional en la empresa de Transporte y Grúas de Construcción SIU.

Objetivos Específicos:

- ◆ Realizar un diagnóstico en la empresa de Transporte de Grúas y Construcción SIU que nos permita conocer la operatividad y el funcionamiento de esta.
- ◆ Proponer las estrategias organizacionales para implementar el cambio en la organización.
- ◆ Elaborar una propuesta de funcionamiento organizacional de la empresa



Metodología

La metodología que utilizaremos para realizar nuestro trabajo será la **investigación cualitativa** ya que esta estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada, situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto se refiere a que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

Las Principales características de esta metodología son:

1. El ambiente natural y el contexto en que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
2. La recolección de los datos es mayormente verbal que cuantitativa.
3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
5. Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

Técnica de recolección de información a utilizar en la investigación

Las técnicas que utiliza la metodología cualitativa son las siguientes:

- La observación
- La entrevista

Además existen variaciones o combinaciones que se derivan de estas técnicas las cuales son:

1. Observar solamente
2. Observar y entrevistar
3. Entrevistar solamente



Ahora bien, dada las condiciones que se presentan en nuestro trabajo y el acceso que tenemos a la información utilizaremos la técnica de observar y entrevistar resaltando que utilizaremos una entrevista no estructurada la cual es más flexible y abierta, ya que su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador facilitando a este la obtención de información.

Modelo a utilizar para proponer el desarrollo organizacional

Existen una serie de modelos que se aplican para el desarrollo organizacional entre esto esta el modelo de tres etapas de Kurt Lewin, el modelo de siete etapas de Lippitt, Watson y Westtely y el modelo de Ralph Kilmann que consiste en cinco etapas. Para el desarrollo de nuestra investigación se hizo uso el modelo de Lewin que nos permitirá evaluar la conducta actual de la empresa, moverla a un nuevo nivel de conducta, y llegar a un nuevo punto de equilibrio, esto nos ayudara en la planificación del desarrollo organizacional de la empresa, nuestro propósito es proporcionar una estructura o un modelo que ayude a mejorar el funcionamiento y desempeño de dicha organización. No hicimos usos de los otros modelos debido que llevan un proceso más largo, pero su finalidad es la misma que aplica el modelo de Lewin.

El modelo de Lewin como ya mencionamos anteriormente consta de tres etapas 1.descongelar (mostrar que existe un problema y que la organización debe cambiar), 2-cambio mediante la reestructuración cognoscitiva (identificar que el cambio es deseable y posible), 3. Volver a congelar (integrar el nuevo modelo a la organización). Pero hemos de señalar que nuestro trabajo se centrara en las primeras 2 etapas, ya que la ultima etapa es la implementación y prueba del cambio lo que corresponde realizar a la empresa, sin embargo plantearemos una propuesta de comunicación del cambio, manejo de conflictos y resistencia.

Creemos que este modelo se adapta muy bien al enfoque que le queremos dar a nuestra propuesta de desarrollo organizacional, que consiste en realizar un análisis de la situación problemática que existe y hacer ver al alto mando de la organización que es necesario el cambio para asegurar el crecimiento de la empresa SIU, luego hacer una propuesta de mejoramiento organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.



La entrevista

Para la aplicación del levantamiento de la información de la empresa SIU, utilizamos como herramientas la observación y la entrevista aplicando estas al propietario y empleados de la empresa (*ver anexos #1*), así mismo el análisis de la poca documentación existente sobre el funcionamiento de la empresa.

La forma en que se realizaron las preguntas de la entrevista es no estructurada, ya que esta permite obtener a la misma vez información de los diferentes aspectos que se quieren investigar, se puede aplicar a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada.

Lo cual nos dio como resultado información exacta y objetiva sobre el ambiente y la situación anímica de la empresa.

No hubo problema en el tiempo establecido por los entrevistados, debido a que el tiempo de los investigadores coincidía con el tiempo de los entrevistados, los cuales fueron muy amables y generosos a la hora de la realización del ejercicio.

Al inicio de la entrevistas realizada a los operarios estos mostraron un cierto recelo a la realización del ejercicio, una vez contestadas las inquietudes que estos nos manifestaron, se logro tener una comunicación abierta dando oportunidad a que ellos se desarrollaran con mayor naturalidad a la discusión de las preguntas realizadas por los entrevistadores generándose un ambiente de cordialidad.

En cuanto a la entrevista realizada en el personal administrativo hubo pocos contratiempos la entrevista se desarrollo en ambiente de familiaridad, este en caso de la persona encargada de la contabilidad.

Las preguntas abiertas comienzan con frases como: Qué?, Cómo?, Cuándo?, Dónde?, Cómo?, Cuánto?, Por qué?, etc.



La observación

Aspectos a considerar.

- ¿Qué observar?
- ¿A quiénes observar?
- ¿Para qué observar?
- ¿Por qué observar?
- ¿Quién observará?
- ¿Qué clases de observación se llevo acabo?
- ¿Dónde observar?
- ¿Qué instrumentos se utilizo para llevar acabo la observación?

¿Que observar?

Se observo el trabajo que llevan acabo todo los empleados en las distintas dependencia de la institución, en especial desde que el cliente solicita el trabajo hasta que se lleva acabo el pedido del cliente. Es decir todas las actividades de la empresa, nuestro punto de mira se centra en los que sucede dentro de las instalaciones de la empresa.

Encontramos que los trabajadores interactúan entre si, manifiestan emociones y sentimientos. A través de ella, por un proceso de deducción se pretende conocer, de algún modo, la conducta encubierta, la que sucede dentro de la mente de los sujetos.

Si observamos a los empleados es por una razón: a través de su comportamiento vemos reflejada la conducta del gerente. Éste no actúa sino interactúa o interacciona con los empleados, en el proceso de realizar las actividades para ofrecer un servicio de calidad al cliente. El gerente provoca con sus palabras y acciones, las experiencias que irán transformando el aparato conceptual de los empleados, desarrollando, al mismo tiempo, las capacidades cognitivas y las actitudes ante los valores.



¿A quién o quiénes observar?

Al gerente en la empresa, los empleados en el instante que realizan sus actividades, las instalaciones, otros grupos de miembros de la organización.

¿Para qué observar?

Las finalidades de la observación es conocer el estado o situación de los elementos de la organización. Para que corrijan o varíen las futuras acciones según los resultados que arrojen la observación. La observación dentro de la organización tiene como objeto reconocer la capacitación, habilidad y el aprendizaje que tienen las actuaciones próximas del empleado o equipo empleado observado con la finalidad del mejoramiento de la práctica de los miembros de la organización en general.

¿Por qué observar?

Para recoger información y datos que permitan ver el funcionamiento de la empresa el medio en el cual se desarrollan las actividades.

¿Quién observará?

Los agentes que llevaron acabo la observación son los mismos que realizan la investigación en esta empresa:

- Egresada Claudia Mendoza
- Egresado Michael Pineda
- Egresado Norvin Garcías



¿Qué clases de observación se llevo acabo?

La observación directa no participativa es en que el observador permanece en el espacio y durante el mayor segmento temporal posible mientras el observado actúa con conductas manifiestas verbales o no verbales.

Según se utilicen o no instrumentos estructurados de registro, la observación puede ser estructurada o no estructurada.

¿Dónde observar?

Se observaron la interacción del gerente - empleado en la empresa, de las actividades de los empleados, individual o en equipo.

¿Qué instrumentos se utilizo para llevar acabo la observación?

Son variados los instrumentos de registro de sucesos (recolección de datos), según la observación sea libre (poco o nada estructurada). El instrumento que utilizamos fue la observación estructurada que facilito la recolección de datos y el análisis cualitativo de estos, que nos permitió una evaluación, más fundamentada y objetiva. Dentro de la observación estructurada encontramos tres tipos que son:

- Lista de control.
- Escalas de observación.
- Códigos de categorías; por ejemplo: análisis de interacción de N.

La utilizada para la investigación fue la lista de control que consistió en observar solamente si se presenta o no el aspecto de la conducta a lo largo de la sesión observada. Se preparo antes de comenzar la observación, la lista de control que evitaría la pérdida de información que conlleva la simple retención memorística; muchos datos se pierden o se recuerdan deformadamente. Durante la sesión se permaneció en silencio y de modo que nuestra presencia pasara lo más desapercibida posible, rodea los correspondientes “si” o “no” según lo que observa. Después de la sesión nos dimos a la tarea de analizar, cualitativamente los datos recogidos. *Ver Anexos #2*



De la observación efectuada hemos levantado la siguiente información:

La empresa abre la puerta al público a las ochos de la mañana, siendo el primero en llegar el gerente propietario y la persona encargada de contabilidad de abrir la puerta de la empresa.

Una vez que nos hicimos presente en la instalación para realizar la observación la persona encargada de recibirnos fue la contadora quien nos condujo a la oficina, visualizando nuestra llegada desde ese punto debido a que esta quedaba cerca de la entrada principal de la empresa, una vez dentro notamos que esta oficina carecía de condiciones en infraestructura, el mobiliario y equipo de oficina no prestan condiciones.

Luego la persona en atendernos procedió a informar al gerente propietario sobre nuestra presencia, el gerente nos recibió con amabilidad. Después de orientarle sobre el ejercicio que llevaríamos acabo, se llevo acabo el ejercicio en el área de trabajo de los operarios dentro del plantel y no en los proyectos esto debido a que fue en tiempo en que había terminado uno recientemente y aun no poseían ordenes de trabajo por los clientes, y en ese momentos sus tareas se redujo a dar mantenimiento a los equipos y maquinaria, a las personas que serian observada se le dijo que éramos amigo del señor Luís Siu.

El medio de observación, en este caso fue directa y no participativa, el instrumento utilizado fue la observación estructurada esto a través de una lista de control, únicamente se utilizó la vista del observador, la escucha y el habla con un fugaz intercambio de palabras.

La idea era observar en la cotidianeidad, el funcionamiento de la organización con el fin de obtener información sobre algunas de las variables o categorías para contrastar con la información obtenida por la entrevista y así reforzar los hallazgos obtenidos para entablar relaciones.

Se observo un ambiente armonioso entre los trabajadores y todos cooperaban para realizar el trabajo, existe cierta libertad en sus actuaciones para llevar acabo las tareas pero sin perder la unión y el orden para llevar en oportuno término las tareas. El gerente propietario le indicaba de forma verbal y directa el trabajo.

Hay que señalar que existe un trato de familiaridad entre el gerente propietario y sus trabajadores hasta el punto que se ha caído en el irrespecto verbal, ha habido en algunos casos que se han tomado la libertad de ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones y algunos llegan después



de la hora de entrada. Otro aspecto que visualizamos en el lugar de trabajo, es que los trabajadores no cuentan con un cuarto acondicionado para cambiarse, solo cuenta con un contenedor que se ha adaptado para que sirva de vestidor.

En la empresa SIU la información se lleva oral, ya que es el mecanismo mas utilizado por los miembros de la organización, gracias a que todo proceso comunicativo es por lenguaje verbal, anexándole esto la falta de normas o políticas escritas.

Que importante ha sido la influencia del señor Luís Siu, a la formación de la cultura organizacional que actualmente existe en la empresa Transporte y Grúas de Construcción SIU, con el pasar del tiempo, la practica y el ejercer el mismo trabajo, que se empieza a formar valores, creencias, formación y fortalecimiento de algunos ejemplos o modelos, que se vuelven difícil de transformar desde el punto de vista de los miembros involucrados con la practica cultural vivida diariamente. Se dice que cuenta con un personal con cierta autonomía, lo cual genera una empatía organizacional que facilita el trabajo en equipo dentro de los miembros de la empresa SIU, lo cual nos dimos cuenta en la observación. Su cultura organizacional la definimos como una cultura de club, lo que quiere decir que los miembros de la organización están organizado entorno a ciertos objetivos especificos comunes, cuyo único interés es la producción de riquezas, donde sus integrantes están comprometidos, la antigüedad es importante en este tipo de organización. Pero a la vez esta cultura genera una indisciplina y un desinterés en el desarrollo de la organización que simplemente se centra en la subsistencia de la organización.

En esta organización, como en las organizaciones pequeñas se presenta pocas normas y procedimiento, pocos comités que convocar o informes sobre los cuales deliberar.

La toma de decisiones la realiza el señor Luís Siu, aunque el personal tenga cierta autonomía sobre la realización de sus trabajos, contando con limitaciones que ha sido comunicada por el gerente, es necesario que se guíe hacia otro tipo de cultura, mas formal, normativa, con reglas, que van influir el comportamiento de los trabajadores con el fin de no perder el control.



Tipo de organización

SIU es una Organización con fines de lucro informal y centralizado

Organización informal: debido a que no solamente se considera una organización informal a aquellas empresas que no existe legalmente ante el estado, sino también que se considera informal a aquellas organizaciones que no poseen estructuras organizativas (organigramas) , políticas y reglas que rijan formalmente a la empresa SIU ciertamente existe con legalidad ante el estado pero no posee organigrama, políticas organizaciones, diseños de puestos y salarios formales por lo tanto esto la convierte en una organización informal

Organización centralizada: es una organización centralizada porque toda la autoridad recae sobre el gerente propietario de la empresa.

Tipo de mando de la organización

El estilo de mando que existe en la empresa es un mando autoritario paternalista, ya que el gerente propietario es el que ejerce el poder y no lo delega a nadie mas, este toma decisiones importantes e inapelables, pero a la vez brinda a sus trabajadores cierta confianza y libertades en su trabajo.

Tipología del organigrama

De manera formal no existe un organigrama dentro de la empresa, pero si existe de manera empírica la tipología empírica de este organigrama es lineal, ya que todas las decisiones se concentran en el gerente propietario, este asigna y distribuye todas las tareas a sus subordinados y solo espera el reporte de estos.



Análisis FODA, planteamiento y determinación de estrategias para la empresa		
	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Internas	<ol style="list-style-type: none">1. Personal operario con muchos años de trabajo y experiencia dentro de la empresa2. Clientes leales.3. Posee solides económica4. Los trabajadores operarios tienen autonomía para realizar su trabajo5. Trabajadores comprometido con la empresa	<ol style="list-style-type: none">1. No hay organigrama formal2. Existe una cultura de Club3. Liderazgo Autoritario Paternalista4. Carece de políticas organizacionales (contratación, reclutamiento, capacitación, desarrollo de personal y empresarial, políticas salariales de acuerdo a los puestos de trabajos, conductas de los trabajadores)
Externas	<ol style="list-style-type: none">6. Existe una buena disposición para el trabajo en equipo en los miembros de la empresa.7. Hay una buena comunicación entre los trabajares y la alta gerencia.8. No existe burocracia en la empresa.9. Existe una buena relación con los proveedores.	<ol style="list-style-type: none">5. No posee misión, ni visión, meta y objetivos.6. Falta de personal administrativo y sobre carga de tareas.7. Existe resistencia al cambio de parte de la alta dirección.8. No existe personal encargado para la supervisión de los trabajadores.9. No cuenta con una infraestructura adecuada10. No poseen principios y valores formales



<p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La aplicación del Tratado de Libre Comercio. 2. Proyectos de inversión estatales por parte del gobierno (construcciones de puertos, carreteras, calles y casas). 3. Inversiones de la empresa privadas como las urbanizadoras de alto nivel. 	<p><u>Estrategias(Fortaleza-Oportunidad)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de publicidad que permita proyectar la imagen de la empresa ante el mercado. (F3,F5,F7,F9,O3,O4) • Proponer un plan de trabajo empresarial que permita captar de manera eficaz la oportunidad de demanda existente en el país. (F3,F5,F9,O1,O2,O3) 	<p><u>Estrategias(Debilidad-Oportunidad)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar cambios en la cultura y estilo de mando en la empresa(O1,O2,03,D2,D3,D7) • Proponer una reorganización de la empresa (O1 O2,O3,D1,D4,D5,D6, D7,D8,D10)
<p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia. 2. Perdida de personal con gran experiencia que posee la empresa por acaparamiento de la competencia 3. El Tratado de Libre Comercio. 	<p><u>Estrategias(Fortaleza-Amenaza)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de compra para obtener maquinaria que responda a las necesidades del mercado.(F3,A1,A2,A3) 	<p><u>Estrategias(Debilidad-Amenaza)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de comunicación que permita a la alta gerencia y al personal conocer los beneficios que traería el cambio a la organización. (D7,A1,A2,A3)



Elección de las estrategias a desarrollar

De la matriz de impacto cruzado resultaron seis estrategias:

- E1-Crear un plan de publicidad que permita proyectar la imagen de la empresa ante el mercado.
- E2-Proponer un plan de trabajo empresarial que permita captar de manera eficaz la oportunidad de demanda existente en el país.
- E3-Crear un plan de compra para obtener maquinaria que responda a las necesidades del mercado.
- E4-Implementar cambios en la cultura y estilo de mando en la empresa.
- E5-Proponer una reorganización de la empresa.
- E6-Crear un plan de comunicación que permita a la alta gerencia y al personal conocer los beneficios que traería el cambio a la organización.

Dado que el enfoque de nuestro trabajo se basa en la propuesta de un desarrollo organizacional de las 6 estrategias resultantes de la matriz de impacto cruzado las más relevantes para plantear nuestro enfoque son:

- E4-Implementar cambios en la cultura, estilo de mando y liderazgo en la empresa.
- E5-Proponer una reorganización de la empresa.
- E6-Crear un plan de comunicación que permita a la alta gerencia y al personal conocer los beneficios que traería el cambio a la organización.

Ya que a partir de estas tres estrategias se pueden impulsar las demás, además estas estrategias son vitales para cambiar significativamente el curso que lleva la empresa y superar sus debilidades.

Con la estrategia cuatro y cinco lo que se intenta es minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. En la estrategia seis el objetivo es el minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Debido a que si no se hace frente a esta situación la empresa mantendría una situación precaria donde lucharía por la supervivencia, en un mundo empresarial creciente.



Actividades a desarrollar para cada estrategia

Estrategias	Objetivos	Actividades
E4. Implementar cambios en la cultura y estilo de mando en la empresa	<ul style="list-style-type: none">○ Crear un contexto mas organizado y de nuevas costumbres dentro de la empresa	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar y proponer una cultura, estilo de mando y liderazgo que ayude con el crecimiento y desarrollo de la empresa.
E5. Proponer una reorganización de la empresa	<ul style="list-style-type: none">○ Mejorar el funcionamiento y el desempeño de la organización	<ol style="list-style-type: none">1. Definir la misión2. Definir la visión3. Definir principios y valores4. Definir objetivos y metas institucionales5. Crear un organigrama que mejore y facilite el funcionamiento de la empresa y también que permita establecer o crear de forma clara los puestos necesarios de la organización.6. Crear políticas y normas organizacionales,



		<p>que permitan mejorar el control, la conducta y la situación laboral de los trabajadores.</p> <p>7. Documentar y publicar las normas de seguridad y conducta para los trabajadores en la empresa</p>
<p>E6. Crear un plan de comunicación que permita a la alta dirección y al personal los beneficios que traería el cambio en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none">o Comunicar de manera eficaz el cambio en la organización y la importancia de este	<ol style="list-style-type: none">1. Formar un grupo dentro de la empresa, para que se encargue de comunicar el cambio2. Definir el tipo de comunicación o flujo de comunicación formal que se debe tener en la organización.3. Definir los medios de comunicación que utilizara la empresa.4. ¿Como manejar los conflictos que se puedan presentar?5. ¿Cómo manejar la resistencia al cambio?



Cronograma de Actividades																																
Para el año 2010																																
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	Semanas																															
Estrategias	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
E4																																
A1																																
E5																																
A1																																
A2																																
A3																																
A4																																
A5																																
A6																																
A7																																
E6																																
A1																																
A2																																
A3																																
A4																																
A5																																

El cronograma de actividades presenta acciones claramente estructurados y fácil de comprender, que nos ayuda a organizar los resultados que queremos alcanzar con nuestro trabajo, en el presentamos una descripción detallada de las actividades que se llevaran acabo y como lo distribuimos en el tiempo y conseguir nuestros objetivos. A través de esta herramienta se podrá dar seguimiento a los avances.



Propuesta

Implementar cambios en la cultura y estilo de mando en la empresa SIU

Tipo de cultura propuesta

Consideramos que se debe implementar una nueva cultura dentro de la empresa, pero a la vez se debe procurar conservar pequeños elementos predominantes de la cultura actual como lo son el buen trabajo en equipo y la gran experiencia de los trabajadores, la nueva cultura que se debe implementar dentro de la empresa es una **cultura académica** ya que este tipo de cultura se caracteriza por procurar tener un personal altamente especializado y capacitado, también promueve la estadía de los empleados dentro de las empresas, esto gracias a que mediante la capacitación y la especialización el empleado se siente motivado o estimulado en su preparación profesional, otro punto muy importante es respecto a la motivación, este tipo de cultura es perfecta para la empresa ya que como hemos mencionado en nuestro trabajo hoy en día las empresas de mayor especialización, organización y tecnología son las más exitosas, además esto le será de gran ayuda a la empresa ya que por medio de las entrevistas nos hemos informado que muchas veces se tiene que subcontratar personal para dar mantenimiento o reparar la parte computacional de las grúas, ya que los mecánicos que hay actualmente no tienen conocimientos acerca de esto o se podría contratar a un mecánico con conocimientos y capacitar de manera periódica en vez de estar subcontratando a otros trabajadores. Esto a largo plazo será beneficioso para la empresa.

Tipo de organización que se propone

El tipo de organización que proponemos para mejorar el funcionamiento organizativo, así como la imagen de SIU es:

Organización con fines de lucro, formal y centralizada

Esto debido a que para poder crecer y proyectarse primero es necesario tener una empresa bien ordenada, además hay que señalar que SIU es una empresa todavía pequeña y que podrá irse descentralizando a medida que vaya creciendo y expandiéndose.



Tipo de mando propuesto

El estilo de dirección que proponemos es participativo, ya que este mantiene su autoridad ante la organización y a la vez involucra a los trabajadores en el manejo de la empresa y ayudando a la implementación del desarrollo en la organización. El estilo de mando se caracteriza por promover una alta funcionalidad en la empresa, mediante la aportación de ideas por parte de los trabajadores para mejorar el trabajo, además sería fácil de implementar ya que actualmente existe una buena comunicación entre el gerente propietario y los empleados, además de estar acostumbrados a trabajar en equipo sin ningún problema.

Propuesta reorganizativa para la empresa SIU

Misión

Transporte y Grúas de construcción SIU es una entidad que se dedica al alquiler de equipo de transporte pesado y grúas de construcción, a las diversas empresas de la construcción y entidades relacionadas con grandes trabajos y grandes proyectos, siendo promotores de cambio en el aspecto económico-social ya que somos fuente de trabajo y desarrollo para el país, contamos con un personal calificado y con experiencia, brindando un servicio de la mas alta calidad y de ultima tecnología en el mercado nicaragüense.

Visión

Llegar a ser una empresa con crecimiento constante y en búsqueda permanente de la calidad, basada en el desempeño organizacional eficiente, contando con un personal altamente calificado y maquinaria de última tecnología.

Objetivos institucionales

- Promover un cambio permanente en la empresa que garantice su crecimiento y estabilidad en el mercado.
- Garantizar una correcta estructura organizacional y de coordinación entre los distintos niveles funcionales de la empresa.
- Búsqueda permanente de mejora en la calidad de la atención a nuestros clientes.



Metas Institucionales

- Ser líderes indiscutibles en este servicio
- Aumentar nuestra cobertura en el país
- Hacer frente a la competencia y detener su avance
- Aumentar la buena imagen de la empresa
- Mantener y aumentar la calidad del servicio que se presta a los clientes

Principios y valores que se pretenden cultivar en la empresa de Transporte y Grúas de construcción SIU:

La empresa de Grúas y transporte terrestre SIU se enfocara en darles a conocer a sus trabajadores la importancia que tiene cada uno de estos elementos listados a continuación para su mejor desempeño como organización.

Principios

- Calidad al desarrollar el trabajo.
- Racionalidad.
- Equidad.
- Economía.
- Ecológico.

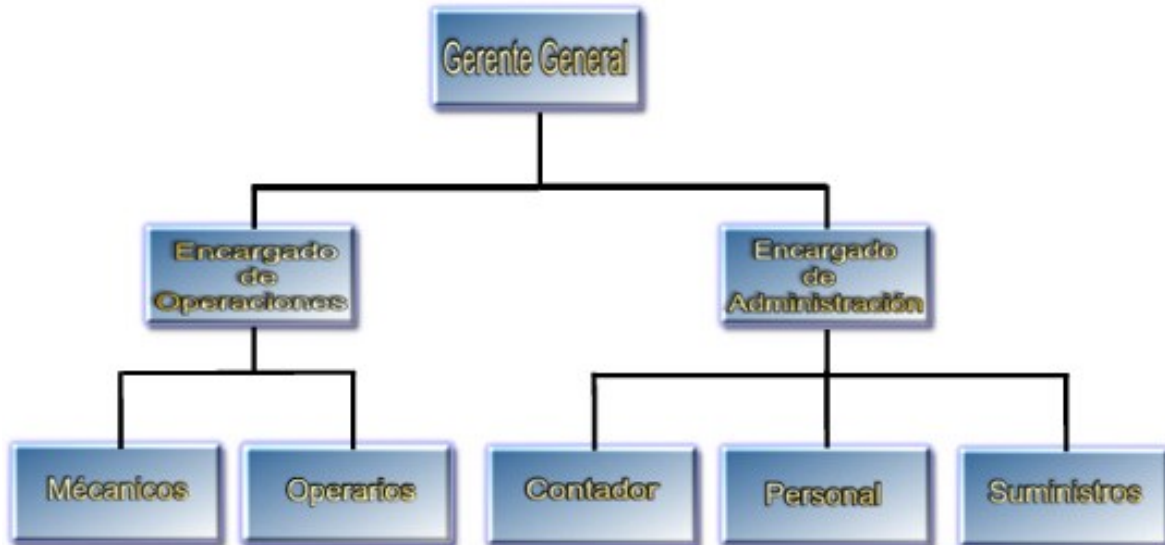
Valores

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Disciplina
- Pasión para el logro de los objetivos
- Servicio
- Compromiso institucional



- Sentido de pertenencia.

Propuesta de organigrama para la empresa SIU.



El organigrama que proponemos para la empresa SIU es la lineal-funcional ya que este diseño se encuentra en las empresas pequeñas, permitiendo utilizar eficazmente los recursos especializados.

En esta estructura la cadena de mando la constituirá una serie de encargados que comienza con el puesto de ejecutivo mas alto y termina en el cargo mas bajo de operación, el cual esta dividido por funciones y los encargados de las diferentes áreas, con sus respectivos personal, lo que le permitirá realizar supervisión estricta de cada una de las áreas que conforman la empresa y capacitación al personal.

También permitirá conservar la línea de mando al Gerente general, pero a la vez le permita delegar autoridad sobre las tareas a otras personas y a la vez recibir aportaciones de ideas para la toma de decisiones. Lo cual facilitara a la empresa el manejo adecuado de las habilidades del personal, para lograr distribuir las de forma correcta y así alcanzar mejores resultados y conservar la eficiencia.

**Propuesta de fichas ocupacionales**

Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Gerente General	2.Ubicación: Gerencia General	3.Cargo inmediato Superior: Ninguno
Descripción del Puesto: Dirigir las actividades de la empresa, elaborar planes estratégicos de mercadeo, financieros, desarrollo y expansión de la empresa. Así como también participar en la elaboración de normas, políticas y demás planes de capacitación y contratación.		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Recibir los informes financieros y de operación elaborados por el departamento de finanzas y de operaciones sobre el rendimiento de empresa.▪ Elaborar en conjunto con los encargados de los departamentos de operaciones y de administración planes de mercadeo, operaciones, administrativos y funcionales.▪ Coordinar con los responsables de los departamentos de operaciones y administración la correcta ejecución de los planes elaborados.▪ Controlar el funcionamiento de las actividades de la empresa en conjunto con los encargados de los otros departamentos.▪ Asistir de forma directa al responsable de personal para la toma decisiones con respecto a la selección de los candidatos para ocupar nuevos puestos y autorizar o aprobar los despidos del personal.		
5.Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">▪ Licenciado en administración de empresas▪ 5 años de experiencia en cargos similares		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Encargado de Administración	2.Ubicación: Encargado de Administración	3.Cargo inmediato Superior: Gerente General
Descripción del Puesto: Controlar en coordinación con el gerente general de todos los recursos financieros de la empresa.		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Realizar planes financieros y proyecciones para la empresa▪ Brindar asesoría al gerente general en lo concernido a la toma de decisiones financieras.▪ Revisar todos los balances e información financiera elaborada por contabilidad.▪ Presentar en conjunto con contabilidad informes de balances mensuales al gerente general en el momento en que este lo solicite▪ Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa.▪ Realizar conciliaciones bancarias en caso de ser necesarias.▪ Archivar correctamente todas las operaciones financieras que se generan en la empresa		
5.Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">▪ Licenciado en administración▪ 3 años de experiencia en cargos similares▪ Alto conocimiento de la Ley Tributaria, Ley Laboral, Seguro Social y Ley Societaria▪ Carácter muy discreto y exigente acentuada en asuntos confidenciales		
Ficha Ocupacional		



1.Nombre del Puesto: Encargado de Operaciones	2.Ubicación: Encargado de Operaciones	3.Cargo inmediato Superior: Gerente General
Descripción del Puesto: Administrar todo lo concernido al uso responsable y eficiente de la maquinaria pesada de la empresa, así como de coordinar el trabajo de sus subordinados y velar por que estos cumplan con las normas establecidas por la empresa y por los requerimientos de sus puestos. Así como la realización de un trabajo eficiente.		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Supervisar el trabajo de los operarios▪ Contratar al personal calificado para los puestos de operario y mecánico en conjunto con el encargado de personal▪ Implementar políticas de seguridad para los operarios y mecánicos en conjunto con el encargado de personal▪ Trabajar en conjunto con el encargado de personal para evaluar el desempeño de sus trabajadores▪ Crear informes para responder por cualquier avería que sufran la maquinaria bajo su responsabilidad▪ Crear propuestas para la compra o el uso de nueva maquinaria y/o nuevas herramientas para los mecánicos.▪ Vigilar que los operarios y mecánicos usen los equipos de protección necesarios a sus subordinados		
5.Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos especializados sobre el uso y manejo de la maquinaria pesada que utiliza la empresa.▪ Cualquier título referente a administración▪ 3 años de experiencia en un cargo similar		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Operarios	2.Ubicación: Encargado de Operaciones	3.Cargo inmediato Superior: Encargado de Operaciones
Descripción del Puesto: Manejar las grúas y trasladar los equipos y maquinaria pesada hacia los lugares donde se realizan los proyectos.		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con las normas de seguridad establecidas por la empresa tanto en el manejo de las grúas, como en el comportamiento personal, hacia sus superiores y a los clientes▪ Responder por daños ocasionado a la maquinaria.		
5.Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">▪ Tener tercer año básico aprobado▪ Ser conductor de vehículos pesados▪ Experiencia mínima mayor o igual a un año en manejo de grúas y equipo pesado		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Mecánico Automotriz	2.Ubicación: Encargado de Operaciones	3.Cargo inmediato Superior: Encargado de Operaciones
Descripción del Puesto: Es responsable de mantener el buen funcionamiento de las Grúas y Cabezales de la empresa.		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Hacer una revisión continua de las grúas y cabezales de la empresa▪ Informar inmediatamente a su superior de cualquier anomalía que se presenten en las grúas y los cabezales▪ Dar mantenimiento preventivo▪ Dar mantenimiento Correctivo		
5.Requisitos del cargo: <u>Mecánico automotriz:</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Técnico en Mecánica Automotriz▪ 2 años de experiencia		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Mecánico Hidráulico	2.Ubicación: Encargado de Operaciones	3.Cargo inmediato Superior: Encargado de Operaciones
Descripción del Puesto: Es responsable de mantener el buen funcionamiento de los componentes hidráulicos de las Grúas		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Hacer una revisión continua de los equipos hidráulicos de las grúas.▪ Informar inmediatamente a su superior de cualquier anomalía que presenten en las grúas.▪ Dar mantenimiento preventivo▪ Dar mantenimiento Correctivo		
5.Requisitos del cargo: <u>Mecánico Hidráulico:</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Ingeniero Hidráulico y/o técnico en mecánica Hidráulica▪ 3 años de experiencia▪ Estar dispuestos a prestar sus servicios pasadas sus horas laborales de ser necesario		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Mecánico encargado de las computadoras.	2.Ubicación: Encargado de Operaciones	3.Cargo inmediato Superior: Encargado de Operaciones
Descripción del Puesto: Es responsable de mantener el buen funcionamiento de los equipos computacionales de las grúas		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Hacer una revisión continua de los equipos computacionales de las grúas.▪ Informar inmediatamente a su superior de cualquier anomalía que presenten en las computadoras de las grúas.▪ Dar mantenimiento preventivo▪ Dar mantenimiento Correctivo		
5.Requisitos del cargo: <u>Electrónico y de computación:</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Ingeniero eléctrico con conocimiento en computadoras de Maquinaria pesada▪ 5 años de experiencia▪ Estar dispuestos a prestar sus servicios pasadas sus horas laborales de ser necesario		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Electricista Automotriz	2.Ubicación: Encargado de Operaciones	3.Cargo inmediato Superior: Encargado de Operaciones
Descripción del Puesto: Es responsable de mantener el buen funcionamiento de la parte eléctrica de las grúas y cabezales		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Dar mantenimiento preventivo a la parte eléctrica de las grúas y cabezales▪ Dar mantenimiento Correctivo a la parte eléctrica de las grúas y cabezales		
5.Requisitos del cargo: <u>electricista automotriz:</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Técnico en electricidad automotriz▪ 1 año de experiencia		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Contador	2.Ubicación: Encargado de Administración	3.Cargo inmediato Superior: Encargado de Administración
Descripción del Puesto: Realizar todo lo concernido a las tareas contables de la empresa.		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Realizar todos los balances contables (general, estados de resultados) de la empresa▪ Registrar todas las transacciones de dinero que se realicen en la empresa▪ Elaborar informes contables para su superior inmediato		
5.Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">▪ Licenciado en contabilidad y/o técnico en contabilidad▪ 3 años de experiencia en cargos similares		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Personal	2.Ubicación: Encargado de Administración	3.Cargo inmediato Superior: Encargado de Administración
Descripción del Puesto: Planea, organiza, desarrolla, coordina y controla el desempeño eficiente del personal y además de mantener motivado a los trabajadores.		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Investigar y analizar el mercado de R.R.H.H▪ Desarrollar y establecer técnicas y fuentes de reclutamientos▪ Establecer criterios de selección▪ Desarrollar mecanismos de adaptación al ambiente interno▪ Analizar y describir los cargos de la empresa▪ Evaluar en coordinación con sus superiores el desempeño de los empleados▪ Elaborar en coordinación con sus superiores políticas de remuneración▪ Establecer en coordinación con sus superiores planes de incentivos y prestaciones laborales▪ Establecer condiciones mínimas de Higiene y Seguridad dentro de la empresa▪ Establecer planes de capacitación		
5.Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">▪ Título de Administrador de R.R.H.H o carreras afines▪ Poseer conocimientos sobre la ley laboral y derechos de los trabajadores▪ Experiencia mínima de 5 años▪ Poseer Conocimientos sobre Seguridad ocupacional		



Ficha Ocupacional		
1.Nombre del Puesto: Suministros	2.Ubicación: Encargado de Administración	3.Cargo inmediato Superior: Encargado de Administración
Descripción del Puesto: Es responsable de realizar todo el proceso de compra y suministrar los recursos pedidos por el encargado de operaciones a través de administración.		
4.Tareas o Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Levantar pedidos de repuestos que se necesitan para mantener inventario en existencia▪ Cotizar precios de dichos repuestos a fin de minimizar los gastos en la empresa manteniendo calidad en los mismos▪ Para efectuar una compra deberá esperar la autorización de su superior▪ Trasladar los repuestos a bodega y levantar inventario del mismo▪ Elaborar presupuestos de compra y presentárselos a su superior inmediato		
5.Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">▪ Grado académico de Bachillerato básico y/o Técnico medio en Administración.		



Políticas organizacionales

¿Porque es importante que se implemente políticas en la empresa? y ¿en que la va a beneficiar?

- Serán una guía para el comportamiento profesional y personal de los trabajadores.
- Permitirá encontrar mejores prácticas de trabajo, más seguras y más eficientes.
- Ayudaran al establecimientos y desarrollo del nuevo modelo de la organización
- Mejoraran la imagen empresarial de la empresa.

Para la elaboración de estas políticas propuestas nos basamos en la información obtenida del análisis y las creamos de acuerdo a las necesidades que existen en la organización.

- Mantener un personal con una conducta adecuada a los intereses de la organización, basada en la puntualidad y el orden en el desempeño de sus labores.
- Solo se debe contratar, seleccionar y reclutar a un personal altamente calificado para el puesto, promoviendo claro esta la libre competencia entre los aspirantes, además que el aspirante este dispuesto a cumplir con los requisitos del trabajo establecidos por el empleador.
- Contar con salarios calificados para nuestros empleados
- Mantener a un personal altamente eficiente y capacitado
- Mantener la empresa en constante desarrollo y a nuestro personal motivado
- Priorizar la higiene y seguridad ocupacional de nuestra empresa



Normas de las políticas

La importancia de elaborar normas dentro de una empresa es que atreves de ellas se facilitara en cumplimiento de las políticas y a la ves se cumplirán con los objetivos establecidos.

Normas de conducta

- No permitir visitas de familiares o amigos dentro de la institución que retrasen el desempeño de los trabajadores, a no ser que sea una visita para comunicar algún problema de suma urgencia como la enfermedad de un pariente en un segundo hasta un tercer grado de consanguinidad. Otro apartado que permita la visita de un familiar dentro de la institución se puede dar si la persona a cargo de los trabajadores lo autoriza.
- Controlar las horas en que ingresa y sale el trabajador de su puesto para verificar si esta cumpliendo con las horas laborales de la empresa. Este control debe servir como un elemento no para reprender al trabajador sino para buscar las causas de las llegadas tardes y poder buscar una solución en conjunto con el afectado.
- No permitir el ingreso a la empresa de trabajadores en estado de ebriedad y hacerle un llamado de atención y reprensión para evitar otra situación de este tipo, en caso de que esto persista prescindir de los servicios de este.
- Los trabajadores de rangos inferiores y rangos superiores deben procurar mantener un trato respetuoso entre ellos al igual que mantener el respetos a sus superiores, de lo contrario se debe amonestar a estos trabajadores.

Normas de contratación

- La persona que se proceda a contratar deberá firmar un contrato de trabajo en donde este se compromete con la institución a desempeñar sus labores de una manera eficiente y con alto grado de calidad a cambio de un salario que el empleador deberá hacer llegar al trabajador por las horas que este haya desempeñado incluyendo todas las prestaciones que por ley el empleador debe cumplir.



- El contrato de trabajo debe ser leído por el encargado de la contratación en este caso el responsable de recursos humanos este debe dirigirse a cada una de las personas que se vayan a contratar y explicarles claramente todos los aspectos en la que los posibles contratados tengan dudas.
- La persona seleccionada después de habersele revisado todos los requisitos solicitados por la empresa, se le elaborara un contrato por tres meses en el caso de los puestos administrativos y de supervisión para observar su desarrollo en el puesto de trabajo, posterior a esto, si el empleador esta de acuerdo con el desempeño presentado en el puesto, se procederá a elaborar un contrato indefinido con la empresa.
- Se contratara aquellas personas en el cual su record de policia no tenga agravantes de ningún tipo o índole para evitar la contratación de personas problemáticas que puedan hacer daño a la institución y a los demás miembros del personal.
- El trabajador se comprometerá a realizar las actividades que se le asignen en el cargo, ya sea esta en la ciudad de Managua u otras ciudades, si es necesario. Estas especificaciones ya estarán establecidas en el contrato de trabajo por lo cual no se permitirá ningún tipo de reclamo en este aspecto a la hora de salir fuera de la capital y ausentarse de sus hogares por un periodo temporal.
- La persona contratada en común acuerdo con el empleador, se compromete a realizar jornadas extraordinarias de trabajo, (que por motivos de entrega de trabajos en tiempo y forma se requieran estas jornadas) siempre y cuando el empleador lo autorice expresamente.

Normas de Selección

- Son seleccionadas aquellas personas que cumplen con los requisitos del puesto.
- Para promover a puestos en niveles superiores, se inspeccionan y evalúan a los trabajadores internos para considerar su promoción.
- Las personas seleccionadas deberán cumplir con los años de experiencia requeridos en el área que vaya ejercer.



- Se seleccionara aquella persona que cumpla con todos los requisitos necesarios en su hoja de vida.
- Para los puestos de mecánico y operarios se seleccionara a las personas que residan en la ciudad de Managua por la disponibilidad de horarios.
- Se seleccionaran a personas en los puestos administrativos tomando en cuenta que tengan un alto grado de iniciativa, profesionalismo, capacidad, agilidad, creatividad, habilidad, ética profesional, relaciones humanas, ya que esto es vital para la empresa.
- La seleccionaran aquellas personas que tengan intacto su record de policía y que presenten su debida constancia médica.

Normas de Reclutamiento

- En el proceso de reclutamiento se podrán usar anuncios clasificados, en el caso de poseer una base de datos curricular se procederá a revisar cada uno de los currículos almacenados y dependiendo de la necesidad se proceden a llamar a los solicitantes que entregaron currículo con anterioridad.
- El proceso de reclutamiento también se llevara acabo mediante un proceso de recomendación y presentación, es decir que una persona que ya labora en la institución comunique a personas interesadas que este conozca para que se presenten a la institución con la respectiva documentación.
- Cada aspirante a un cargo en la institución debe presentar su currículum y este debe reflejar conocimientos básicos sobre la operación de maquinaria.
- Cada aspirante a un puesto de trabajo debe presentar una constancia médica que certifique su buen estado de salud. Esta constancia deberá estar actualizada y deberá estar sellada por la institución correspondiente para su validez.
- Cada aspirante a un puesto de trabajo debe presentar un record de policía actualizado.



- Cada aspirante deberá presentar cartas de recomendación que certifiquen que ya han laborado en otras instituciones, esto se hará con el objetivo de verificar la estacionalidad en los puestos de trabajo que estos poseen.
- Se reclutarán aquellas personas que posean una buena presentación en su forma de vestir y en su forma de actuar, esto irá dirigido básicamente a los puestos administrativos.

Normas de Salarios

- Los salarios de los trabajadores serán estipulados de acuerdo al cargo que desempeñen dentro de la organización
- Los trabajadores tendrán derecho a recibir por la labor realizada el pago correspondiente que estaba establecido previamente en el contrato de trabajo en donde el empleador deberá cumplir con este contrato sin importar la liquidez financiera que tenga la institución en ese momento.
- El pago de las prestaciones sociales y deducciones legales se harán de forma a las estipulaciones que contempla la ley de Nicaragua.

Normas de Capacitación.

- A los operarios de maquinaria se les capacitará en sus etapas iniciales, en un periodo de dos semanas para brindarles todos los conocimientos necesarios y precisos sobre el buen manejo de los Equipos, máquinas de acarreo, grúas y lowboy.
- El encargado de la capacitación del personal será un trabajador con experiencia en el puesto, en caso contrario se contratará a una persona externa que tenga habilidad y experiencia en el ramo.
- Se preparará al empleado única y exclusivamente cuando sea preciso para el puesto que está ejerciendo.



- Se capacitara al personal siempre y cuando las circunstancias lo amerite como el caso de compras de nuevos equipos, nuevas maquinas, etc. La empresa mandara a capacitar al trabajador para que este ejerza sus conocimientos dentro de la institución.
- La capacitación se realizara fuera de los horarios de trabajo, este horarios será estipulado por el gerente propietario, gerente de recursos humanos y los empleados que se van a capacitar.
- El trabajador capacitado asumirá mayor responsabilidad, por contar este con mayores conocimientos que deben servir a los propósitos de la empresa.
- La capacitación se llevara a cabo por un designado por el encargado de la sección de personal

Normas de Desarrollo:

- El personal administrativo, tendrá que asistir continuamente a reuniones, seminarios, talleres y cursos que contemplan aspectos generales de la formación integral, personal, tales como: conducta, habilidades, aptitudes y responsabilidades.
- Se realizaran innovaciones de nuevas técnicas y normas de desarrollo como las de higiene y seguridad, para mejorar la calidad de las mismas.
- El personal estará sujeto a evaluación y medición del desempeño de forma periódica, mediante la aplicación de normativas y regulaciones fijadas por la institución.
- Se revisara dentro de la estructura organizativa de la empresa, si se plantea la necesidad de crear un puesto de trabajo, para garantizar la excelente coordinación y máximo desempeño de toda la estructura.
- Los trabajadores tendrán la oportunidad de ser transferidos tanto horizontal como vertical, es decir, ser promocionados a otro puesto de forma transitoria o permanente.

Normas de Motivación:

- A cada trabajador se le hará llegar su remuneración correspondiente a su jornada en tiempo y forma según convenio de contrato.



- Todo aquel trabajador eficiente tendrá la preferencia de optar a un ascenso cuando algún puesto este vacante, este ascenso será posible siempre y cuando el empleado cumpla con los requerimientos del nuevo puesto.
- Se dará reconocimiento a aquel trabajador que ha sido responsable, disciplinado, y puntual en el ejercicio de sus actividades.
- Aquel trabajador que cumpla con los horarios de trabajo, con las funciones que se le fueron asignadas y con las medidas de seguridad, se le premiara con un bono extra además de su salario básico y de sus horas extras laboradas que se ha ganado por derecho.

Normas de Higiene Ocupacional

- Proveer de un lugar a los trabajadores para que puedan ingerir sus alimentos en lugares agradables e higiénicos. Este lugar deberá presentar las condiciones necesarias para que el trabajador no corra el riesgo de enfermarse.
- Evitar el contacto directo de aceites con el cuerpo para evitar posibles enfermedades que se puedan presentar por contacto de estos con el organismo
- Evitar los derrames de combustibles dentro del área de mantenimiento.
- Proveer equipos de primeros auxilios (Botiquín medico) para posibles situaciones de emergencias dentro de la empresa.
- Adecuar y supervisar las condiciones y medio ambiente de trabajo a fin de controlar los riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales inherentes a nuestras operaciones.
- Cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales aplicables en materia de ambiente e Higiene Ocupacional, así como con otros requisitos que la organización suscriba.
- Adiestrar a nuestro personal en materia de seguridad y salud laboral, prevención de la contaminación ambiental y el uso eficiente de los recursos naturales para que ejecuten sus actividades según lo enunciado en nuestra política.



- Proveer de: vestidores, servicios higiénicos, lava manos, agua, jabón, papel higiénico, etc. Esto ira acompañado con una campaña de uso adecuado de estos elementos, para no desperdiciarlos y valorarlos como parte importante de nuestra higiene y salud profesional.
- Identificación y evaluación de los riesgos (mal uso de los inodoros, mal uso de los jabones, mal uso de los lava manos, etc.) que pueden afectar a la salud en el lugar del trabajo.
- Vigilancia de los factores y agentes del ambiente de trabajo y de las practicas de trabajo que pueden afectar a la salud de los trabajadores, como por ejemplo la eliminación de charcas que se puedan formar por el invierno para evitar la propagación de zancudos, etc.
- Asesoramiento sobre la planificación y la organización del trabajo, incluido el diseño de lugares del trabajo, sobre la selección, el mantenimiento y el estado de la maquinaria y de los equipos así como sobre las sustancias utilizadas en el trabajo.
- Participación en el desarrollo de programas para el mejoramiento de las prácticas de trabajo, así como en las pruebas y la evaluación de nuevos equipos, en relación con la salud.

Normas de Seguridad Ocupacional

- No fumar en las áreas donde se almacenan los aceites, combustibles y otras sustancias inflamables.
- Guardar todas las herramientas de trabajo después de su uso en los lugares correspondientes para evitar el desorden y los accidentes.
- Identificar y controlar proactivamente riesgos y peligros que puedan afectar a empleados y clientes.
- Cumplir con todos los requisitos legales y de otro tipo aplicables a las tareas de la seguridad en la organización.
- Revisar con frecuencia las herramientas de trabajo con el objetivo de Prevenir los incidentes y accidentes asociados a las actividades de la organización.



- Almacenar los combustibles en lugares diseñados para este fin.
- Concientizar a todo el personal para que realice sus tareas de forma segura y utilizando todos los equipos necesarios para prevenir cualquier anomalía o accidente laboral. Los principales equipos de protección de la seguridad del trabajador son:
 - Casco de protección.
 - gafas protectoras para las personas que hacen soldaduras.
 - Chalecos fluorescentes para las personas que sirven de guías para las grúas.
 - Guantes aislantes para los mecánicos eléctricos.
 - Trajes especiales para los mecánicos que usan todo los tipos de aceites.
- Promover una cultura positiva del uso de los utensilios de seguridad personal.
- Implementar programas de mejora, políticas y guías de seguridad ocupacional con objetivos bien definidos.
- Conservar la integridad técnica y operativa de los equipos o maquinaria utilizados.
- Elaborar planes para casos de emergencia.
- Queda totalmente prohibido el uso de bebidas alcohólicas en los lugares de trabajo para que no afecten la integridad y seguridad de la empresa y de los demás trabajadores. La persona que viole esta política será despedida sin ningún tipo de consideración.
- Respetar las señales de seguridad ocupacional y/o profesional establecidas en la empresa.
- Queda totalmente prohibido el consumo de cigarrillos en el área de combustibles y líquidos inflamables.
- Revisar periódicamente el buen funcionamiento de los sistemas eléctricos de las grúas para prevenir algún tipo de anomalía.
- Elaborar un plan de mantenimiento preventivo tanto a las grúas como a las herramientas que usan los trabajadores (soldadores, sopletes, etc.).



- Corregir las deficiencias que se detecten a lo inmediato para no poner en peligro la seguridad de los trabajadores.
- Educar y entrenar al personal sobre los riesgos en el trabajo si no se usan las herramientas a como debe ser.
- Verificar y asegurar el buen estado y las condiciones de seguridad del equipo técnico utilizado en el trabajo.
- Proporcionar y mantener métodos seguros de trabajo, herramientas, maquinaria y equipos, que prevengan al máximo los riesgos para la salud en los lugares de trabajo.

Crear un plan de comunicación que permita a la alta dirección y al personal percibir los beneficios que traería el cambio en la organización

Comunicación del Cambio en la Empresa De Transporte Y Grúas De Construcción "SIU"

Hoy en día, se puede apreciar la necesidad que tienen las empresas de tratar con los cambios y como lograr que los individuos, los equipos y la organización funcionen mejor. De ahí la importancia de la comunicación interna en una organización. Para que esta tenga éxito es necesario que se establezcan cursos que ayude a la gerencia llevar con éxito la comunicación del cambio.

Los caminos a seguir:

1. Juntar un grupo con poder, y autoridad para liderar los esfuerzos de una transformación o cambio esta puede estar compuesta de 3 a 5 personas. ¿Por quienes estarían compuesta?:
 - Un consultor capacitado en el tema del cambio.
 - Gerente general (Señor Luís Siu Chang).
 - También un líder entre los trabajadores que tenga el respecto y la confianza de sus compañeros. (Trabajador Operario).
 - Un secretario que se encargara de llevar el control de las diferentes reuniones y actividades para comunicar el cambio en el personal y el grupo de dirigir el cambio.



2. Después de formar el grupo que guiara el cambio este se encargara de comunicar el cambio esto a través de:
 - Utilizando boletín y los folletos internos para hablar abiertamente de los problemas organizacionales.
 - Realizar reuniones habituales con los trabajadores.

3. Los temas que se abordarían en las reuniones haciendo uso de los medios de comunicaciones públicos y interpersonales serán:
 - Se comunicara los resultados que arrojaron el análisis efectuado en la empresa, tanto estructural y cultural.
 - Se abordara también el cambio de cultura a un nuevo estado a otro que es diferente al antiguo estado en la organización.
 - Los objetivos organizacionales.
 - La misión, visión y valores de la empresa.
 - El nuevo estilo de mando a promover.
 - Las políticas organizacionales.
 - El establecimiento formal de un organigrama.
 - Los benéficos de aprovechar las oportunidades que se presenta como organización, sobre las extraordinarias recompensas que traerán esas oportunidades y en particular, sobre la incapacidad actual de la organización para alcanzar esas oportunidades.

4. En el proceso de comunicación del cambio es preciso establecer que tipo de comunicación o flujo de comunicación formal:
 - Comunicación Horizontal: este se llevara acabo entre personas que ocupan puestos de responsabilidad similar dentro de la organización. Por decir entre los diferentes departamento de la empresa.
 - Comunicación Descendente: desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Aquí se orienta al personal sobre las tareas a cumplir.



- Comunicación Ascendente: desde abajo hacia los niveles superiores de la organización aquí los empleados participaran en reuniones podrán aportar sugerencia, permitiendo compartir sus dudas. Esto permitirá el retorno de la información y se evaluara la eficiencia del cambio, creando una participación y compromiso de todo el personal.

5. Los medios de comunicación a utilizar serán:

- Medio de Comunicación Públicos:
 - Los folletos o revistas internas
 - Charlas o reuniones de información
- Medio de comunicación Interpersonales:
 - Conversaciones frente a frente
 - Teléfono
 - Reuniones con un grupo pequeños (El gerente y los jefes de departamentos)

Posibles conflictos que se pueden presentar a la hora de implementar un desarrollo organizacional:

1. Inconformidad de los operarios por falta de una buena comunicación del desarrollo que se pretende establecer dentro de la empresa SIU.
2. Falta de respeto con las autoridades superiores de la empresa SIU solo por el hecho de que este es una persona que les da ciertas autonomía como la de tomar algunas decisiones a la hora de ejecutar alguna obra en determinado proyecto.
3. Que no acaten las disposiciones del jefe superior a como este las especifica.
4. Que la propuesta de desarrollo organizacional cree un clima de revanchismo dentro de la empresa, generada por una mala comunicación de lo que realmente se pretende llevar a cabo con la propuesta.



5. Que se incumplan los horarios de trabajo establecidos por la alta gerencia como una señal de inconformidad con la empresa.
6. Que se genere inestabilidad emocional dentro del centro de trabajo por no conocer los objetivos que se pretenden conseguir al implementar una propuesta de desarrollo organizacional.
7. Que se genere deserciones por falta de una buena política de remuneración.
8. Falta de interés por parte de los empleados en el buen desempeño de sus labores dentro de la empresa.
9. Que se genere una parcialidad por parte de la gerencia con algunos trabajadores.
10. Que se ignore la opinión de los empleados.
11. Que los problemas personales de los empleados repercutan en el buen desempeño de la organización.
12. Incumplimiento con las metas de la empresa.
13. Que se ejecuten las metas individualmente sin tomar en cuenta las metas colectivas.
14. Que los empleados sientan que están siendo explotados por la cantidad de trabajos que se les asignan a pequeños grupos de trabajos.
15. Que se generen malos entendidos acerca de la visión del cambio que se quiere alcanzar.
16. Que se genere una baja en el compromiso de realizar las tareas por parte de los operarios por la implementación del cambio.
17. Que el personal operario crea que el cambio se quiere implementar por causas innecesarias aduciendo que es una pérdida de tiempo y de recursos económicos.

Todos estos conflictos deberán ser tratados de una manera particular es decir, que dependiendo del tipo de conflicto que se presente en la organización así será su manejo y control para el debido y correcto funcionamiento de la empresa, dicho de otra forma se podría decir que si el conflicto beneficia a la empresa se deberá actuar de tal manera que la empresa pueda aprovechar al máximo esta situación.

Si el conflicto por el contrario no trae ningún tipo de beneficio a la empresa se deberá tomar las respectivas acciones para neutralizar el conflicto puesto que si se presenta un conflicto de este tipo este no traería nada beneficioso a la empresa, al contrario podría causar un aumento en los costos de operación, gastos o pérdida de clientes por ofrecer una mala imagen como empresa.



Nosotros presentamos la siguiente **propuesta para el manejo de conflictos** tomando en cuenta de manera general los conflictos que se mencionaron anteriormente, esta propuesta consiste básicamente en aplicar la siguiente serie de pasos:

1. Como primer paso proponemos que se debe distinguir a las personas del problema: En este caso gerente de la empresa SIU o una persona designada por este, deberá de entablar una conversación basada en la percepción, el manejo de emociones, una buena comunicación (de forma clara, coherente y objetiva) y de prevención es decir que la persona encargada de resolver el conflicto deberá de prevenir cualquier tipo de confrontación con la persona que este generando el conflicto, lo que se deberá hacer es básicamente comparar criterios.
2. Como segunda alternativa para solucionar el conflicto proponemos que la persona encargada de emancipar o disolver el conflicto, este debe de Fijarse en los intereses de cada una de las partes involucradas y no en las posiciones en las cuales se encuentran.
3. Como tercer paso proponemos que se debe de elaborar una cantidad de alternativas u opciones que sirvan para desaparecer o disminuir el conflicto en donde se obtengan una ganancia mutua, claro estas alternativas deberán estar acorde a la realidad de la empresa.
4. Como ultimo elemento de la propuesta es que la persona encargada de resolver el conflicto deberá insistir en criterios objetivos no personales, para no caer en el desarrollo de un nuevo conflicto. Básicamente esta ultima etapa será la que brinde la posible solución al conflicto en vista en que se negociara las posiciones de cada una de las partes y las normas y procedimientos que se deberán cumplir para un mejor desempeño de la empresa, todo esto dependerá del poder de negociación que tenga la persona encargada de resolver el conflicto generado por alguna mala comunicación o por una mala implementación de una propuesta de desarrollo organizacional.

En conclusión se podría decir que para prevenir un conflicto a la hora de implementar una propuesta de desarrollo organizacional se deberá de comunicar claramente lo que se busca, las metas, los objetivos, lo que se pretende alcanzar (la visión), Como lo llevaremos a cabo (la misión) y los mas importante que es mostrarle los beneficios que podrían generar la implementación de una propuesta de desarrollo organizacional.



Todo cambio organizacional genera tensión en todos los niveles de una empresa. Luego que se ha comunicado el cambio es evidente que exista resistencia la cuales pueden ser:

1. Las personas no quieren que se le saquen de su status o comodidad por ejemplo cuando se presentaba al trabajo después del horario establecido, pero ahora tendrán que hacerlo a la hora correspondiente.
2. La conformidad con las normas o no existencia de las mismas ya que esta son la que regulan o controla las conductas de los miembros de la organización.
3. También es muy común que los trabajadores se sienta que sus trabajos están en juego.
4. Otra fuente de resistencia es la preocupación de que el cambio disminuya los ingresos.
5. Los cambios en las tareas de los puestos.
6. La cultura en la organización cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa que altere algún elemento de la cultura por ejemplo el paso de una cultura de club a una cultura académica.
7. Miedo a lo desconocido esto por no haber sido suministrada la información de forma clara y precisa por ejemplo los trabajadores tendrán que aprender nuevas técnicas, algunos podrán temer que no son capaces de hacerlo.
8. No se consideran los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Para hacer frente a esta resistencia se debe:

1. Se debe buscar las causas de la resistencia
2. No se debe imponer el cambio.
3. Debe establecerse dialogo e intercambiar y confortar opiniones
4. Se debe estar abierto a sugerencia pro de manejar la resistencia
5. Invitar al personal hacer participativo en la búsqueda de cumplimiento de objetivos comunes.
6. Facilitar recursos y apoyo a aquellos que tengan problemas de ajuste en la nueva situación.
7. Hacer participar al empleado ofreciéndole la posibilidad de aportar ideas, de dar parte de sus temores, de contribuir en la elección de la solución final o incluso de modificar las acciones, explica como cada uno puede participar y colaborar con sus ideas
8. Acuerdos y negociación con todos los que puedan perder algo con el cambio.



9. Se debe crear un compromiso común.
10. Es importante que la organización evalúe la disponibilidad del cambio organizativo esto se puede realizar a través de encuestas, reuniones informales y conversaciones frente a frente.
11. Es necesario que se mantenga un plan de comunicación, debido a que si hubo una mala administración de la información, esto dará la pauta para mejorar el plan de comunicación.
12. Se debe crear un mecanismo de evaluación. Como las supervisiones de los jefes de cada área los cuales les suministrarán al gerente de informes sobre los avances que en la asimilación del cambio y si no hay ningún estancamiento en el proceso de la comunicación del cambio.



Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La investigación se realizó con el fin de conocer cuáles son las dificultades organizacionales que más afectan a la empresa de Transporte y Grúas de Construcción SIU, para darle solución a los problemas encontrados se determinó la importancia que tiene el desarrollo organizacional en la empresa.

A partir de esto concluimos:

- La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición.
- El diagnóstico situacional realizado con la técnica FODA, permitió evaluar información relacionada con la organización y ubicarnos en la alternativa estratégica más viable así como, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la organización. Al hacer uso del análisis FODA, esta nos permitió valorar los factores internos y externos que nos ayudó a diseñar estrategias adecuadas para la empresa.
- Dentro de las estrategias que se seleccionaron una de ellas fue reorganización de la empresa en ella encontramos actividades como: definir la misión, visión, objetivos organizacionales, políticas organizacionales, principios, valores y crear un organigrama. Esto ayudaría a que mejore y facilite el funcionamiento y desempeño de la empresa.
- También implementación del cambio en la cultura, estilo de mando y tipo de organización en la empresa ayudaría en el crecimiento y desarrollo de la empresa esto auxiliara a la aceptación del cambio y se entenderá la visión de este cambio.
- Algo que es necesario que posea una empresa que desea tener éxito en el medio que se desenvuelva esta debe definir los perfiles de los puestos existentes en la empresa tomando aquellos puestos que alcanzan mayor importancia cuantitativa entre las empresas. Al igual que las



políticas es un instrumento general para cumplir los objetivos de la empresa, con las políticas se pueden reglamentar una serie de cosas de gran importancia para la empresa.

- También se elaboro un cronograma de actividades donde es explica con detalle todas las acciones o actividades que se llevaran acabo para asegurar el cumplimiento de cada estrategias.

Recomendaciones

Partiendo del resultado obtenido de nuestra investigación es necesario que la empresa SIU ponga en marcha la propuesta del desarrollo organizacional para lograr enfrentar la situación indeseable y tratar de cambiarla. Sin más preámbulo estas serian nuestras recomendaciones:

- Presentar la propuesta a todo el personal de la empresa SIU; para establecer un mejor ordenamiento organizacional.
- Es recomendable antes de intervenir la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa, sensibilizar a la gerencia para que permita cambio en la organización.
- Echar andar el plan de cambio en la organización y retroalimentar la información que permita manejar un nivel bajo de incertidumbre, esto auxiliara de acciones y medidas correctivas.
- Implementar un cambio en la cultura esta pasara de una cultura de club a una cultura académica
- Establecer políticas que son clave para la empresa, que le permitirá marcar su frontera dentro de la Organización y establecen las disposiciones para cumplirlas.
- Motivación económica: el salario y las prestaciones, factores sensibles de la motivación, reflejan que en su mayoría los empleados no se sienten motivados por estos factores, pero contrario a ello la influencia de estos en su actitud hacia su empleo es positiva.
- Ambiente laboral: formado por el entorno laboral que los rodea, este es bastante bueno, ya que refleja un compañerismo, un sentimiento de comodidad y buen trato entre ellos.
- Conocimiento: las capacitaciones deben de ser implementada ya no de formas subjetivas sino que se lleven de manera formal.



- Tener muy en cuenta que con la entrada del TLC, las organizaciones más afectadas serán las pequeñas empresas, su diferenciación frente a la competencia radica en los equipos que esta posee y gracias a la experiencia y compromiso de sus trabajadores en el ramo, pero al ingresar al comercio local empresas con alta competitividad que puedan ofrecer servicios a un precio más baratos al mercado, se van a disminuir los ingresos en la organización, si no se cuenta con una estrategia aceptable, por lo cual podría desaparecer a la organización.
- Dar a conocer los objetivos organizacionales, principios y valores de la empresa para que el personal este comprometido y orientado a cumplirlo.
- Es importante que la empresa tenga establecida su misión y visión, ya que estas nos permite identificarnos ante el mercado y nos señala el rumbo a seguir.
- Definir cada unidad concreta de trabajo o puesto y las funciones que le corresponden a cada puesto.
- En esta investigación se presentó una propuesta de comunicación que pretende servir de base para los encargados de comunicar el cambio en la empresa.
- Por último tomar las decisiones hasta donde sea permisible por el gerente propietario, en consenso con sus empleados y fortalecer el trabajo en equipó, dándole la importancia que éste tiene dentro de una organización contemporánea, ya que cuenta con personal comprometido con la organización, capaces y con gran empatía hacia el servicio al cliente.



Bibliografías

1. Promonegocios.net-Tipos de organizaciones
2. sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/-organigramas
3. Estilo de mando- Wikipedia, la enciclopedia libre
Liderazgo - Estilos – Monografias.com
4. Cultura organizacional - Wikipedia, la enciclopedia libre:
 - Chica, Sergio. Cultura Organizacional. Colombia. 2008
 - Felcman, Isidoro; Blutman Gustavo, Mendez Parnes Soledad "Cultura organizacional en la administración publica" Ediciones cooperativas 2002 mtoc
 - Cultura Organizacional-
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/cultumercadeo.htm>
 - Cultura organizacional: Dr. Amilcar Ríos Reyes - Nov 1999
5. Paulo Duran A. Universidad de Los Lagos Sede Valparaíso.
pauloduranacevedo@hotmail.com.
6. Anderson A.H. y Barker D. (1996) Effective Enterprise and Change Management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
 - Beckhard R. (1992) Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. San Francisco; London: Jossey-Bass.
 - Brooks E. (1980) Organizational Change. The Managerial Dilemma. London: The MacMillan Press Ltd.
 - Arthur Andersen (1998) Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España.

Integrantes:

- Reyes, Alejandro
 - Velásquez, José Angel
 - [alejandroreyes\[arroba\]cantv.net](mailto:alejandroreyes[arroba]cantv.net)
 - Delio González Burgos - dgonzalezb@ice.go.cr
7. Manejo de conflictos de los trabajadores/ Monografias.com
http://html.rincondelvago.com/organizacion_conflicto-en-las-organizaciones.html
 8. Diccionario Enciclopédico Larousse