



Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Ciencias y Sistemas

Tesina para optar al título de Ingeniero de sistemas

Formulación de un plan estratégico sobre el clima organizacional en la empresa tabacalera Tabacos Cubanica S.A.

Elaborado por:

- Br. Norma Lidia Figueroa Martínez. 2007-20174
- Br. Ruth Idania López González. 2007-20224
- Br. Francisco Pérez Gutiérrez. 2007-20237

Tutora: Ing. Hazzely Orozco Miranda

Estelí, 28 de Abril del 2013

Dedicatoria

A Dios

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr cada uno de nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A maestros

Por enseñarnos y guiarnos en todo el transcurso de nuestros estudios profesionales, a la Ing. Hazzely del Carmen Orozco Miranda por su gran apoyo y motivación para la elaboración de esta tesina.

A nuestros padres

Por ser el apoyo fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida.

Índice

Introducción.....	1
Objetivos	2
Objetivo General	2
Objetivos específicos	2
Justificación.....	3
Resumen Ejecutivo	4
Metodología Aplicada.....	5
Capítulo I: Diagnóstico de los factores que inciden en el clima organizacional de tabacos cubanica s.a.	
1.1. En la situación actual sobre el clima organizacional se encuentra los siguientes aspectos de manera general:.....	7
1.2. Organigrama actual de la empresa Tabacos Cubanica S.A.....	9
1.3. Cultura organizacional.....	10
Capítulo II: Análisis de los factores que inciden en el clima organizacional	
2.1. Factores positivos que inciden en el clima organizacional.....	12
2.1.1. Seguridad laboral.....	13
2.1.2. Comunicación.....	13
2.1.3. Prestamos laborales	13
2.1.4. Seguro social (vejez)	13
2.2. Factores negativos que inciden en el clima.....	14
2.2.1. No posee misión y visión	14
2.2.2. Incongruencias en la estructuración del organigrama	14
2.2.3. Carece de evaluación al desempeño.....	15
2.2.4. Desconocimiento sobre las funciones del personal.....	15
2.2.5. No efectúan reconocimiento laboral	15
2.2.6. Pocas posibilidades de promoción	16
2.2.7. Bajos niveles de aprendizaje y formación.....	16
2.2.8. Remuneración económica	16
2.2.9. No ejercen derecho al uso de las clínicas previsionales.....	17

2.2.10.	Condiciones laborales	17
2.3.	Análisis de la matriz FODA de la empresa Tabacos Cubanica S.A.	17
Capítulo III: Plan estratégico de fortalecimiento del clima organizacional		
3.1.	Estrategia 1:.....	21
3.1.1.	Establecimiento de un modelo organizacional pertinente, eficiente, flexible y funcional para la relación con el Recurso Humano.....	21
3.1.2.	Acciones de la Estrategia	23
3.2.	Estrategia 2:.....	24
3.2.1.	Definir claramente la Identidad Corporativa de la Empresa.....	24
3.2.2.	Acciones de la Estrategia	24
3.2.2.1.	Propuesta de Misión y Visión para la empresa Tabacos Cubanica S.A. 24	
3.3.	Estrategia 3:.....	26
3.3.1.	Establecer de forma técnica y operativa el contenido de trabajo de los diferentes cargos de la empresa.....	26
3.3.2.	Acciones de la Estrategia:	26
3.3.2.1.	Diseño del Manual de Funciones de la Empresa	26
3.3.2.2.	Presupuesto de diseño del manual de funciones	27
3.4.	Estrategia 4:.....	27
3.4.1.	Fijar de forma clara y detallada el control de las responsabilidades, deberes y derechos de todos los colaboradores de la organización.	27
3.4.2.	Acciones de la Estrategia:	27
3.4.2.1.	Establecimiento del Reglamento Interno de la Empresa.....	27
3.4.2.2.	Presupuesto del reglamento interno de la empresa.....	28
3.5.	Estrategia 5.....	28
3.5.1.	Diagnosticar la Situación Actual de los Recursos Humanos	28
3.5.2.	Acciones de la Estrategia:	29
3.5.2.1.	Realizar evaluaciones al desempeño.....	29
3.5.2.2.	Presupuesto de la evaluación al desempeño.....	30
3.6.	Estrategia 6.....	31
3.6.1.	Capacitación de los Recurso Humano.....	31
3.6.2.	Acciones de la Estrategia	31

3.6.2.1. Brindar capacitaciones semestrales a los trabajadores de la empresa.....	31
3.6.2.2. Presupuesto para las capacitaciones de los colaboradores de la .empresa.....	32
3.6.2.3. Diagrama del procedimiento general de capacitaciones en el trabajo.....	34
3.6.2.4. Explicación del diagrama de flujo	35
3.7. Resumen de las estrategias.....	37
3.8. Cronograma físico de ejecución del plan estratégico en meses	41
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	43
Bibliografía	44
Glosario	45
Anexos	46



Introducción

La empresa Tabacos Cubanica S.A. fue fundada en 1970 en la ciudad de Estelí, por Don Orlando Padrón, quien es el propietario actual. Cuenta aproximadamente con una nómina de trescientos sesenta empleados, y en época de cosecha, aumenta a cuatrocientas personas.

Esta empresa se dedica al cultivo de tabaco, así como a la elaboración y comercialización de puros, contando con una gran variedad; los cuales son exportados a Miami, EE.UU donde se encargan de distribuirlo a distintos países.

El clima organizacional existente está siendo afectado por los siguientes elementos: la desmotivación económica, falta de evaluación al desempeño, remuneraciones y beneficios que no permiten que los demás empleados se sientan dispuestos a brindar su máximo desempeño, esto generará inconformidad, resentimientos, y desmotivación a los trabajadores; el desconocimiento de las funciones del personal, ya que no permite conocer las limitaciones, responsabilidades e incongruencias en la estructuración del organigrama.

Situación por la cual se desarrolla un plan estratégico que ayude a mejorar el clima organizacional en la empresa Tabacos Cubanica S.A, para conservar estabilidad y funcionamiento productivo de los trabajadores, aumentar la motivación del personal, ampliar el conocimiento de las funciones del personal que permita una mejor coordinación de sus actividades, mantener los valores confianza, motivación y conformidad del recurso humano.



Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico sobre el clima organizacional en la empresa tabacalera Tabacos Cubanica S.A

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa.
2. Analizar los factores que inciden en el clima organizacional y sus repercusiones en el comportamiento de los colaboradores.
3. Diseñar estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en la empresa.



Justificación

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Enfocados al cumplimiento de la Visión, Misión, Valores, elementos que comprometen tanto a colaboradores como a la identidad de la organización, a través del sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

El plan Estratégico para una empresa es una herramienta que le permite visionar mejor el futuro y proveer decisiones con cierta seguridad, en base al análisis del entorno y su comportamiento posterior, es decir estar preparado de mejor forma para enfrentar las contingencias o crisis que se puedan generar en el horizonte con un nivel de anticipación y con posibilidades de maniobrabilidad.

La necesidad de proponer un plan estratégico a nivel interno en cada una de las áreas existentes sobre el clima organizacional en la empresa Tabacos Cubanica S.A. se da mediante la realización de un análisis de la situación actual en base a las herramientas e instrumentos de metodología que se utilizaron para lograr los objetivos, esto con el fin de que las actividades y funcionamiento de la empresa se desarrollen en completa armonía y buenas relaciones laborales.

Por lo tanto, mediante este plan estratégico se pretende obtener los siguientes beneficios: mejoras en la calidad, satisfacción, funcionamiento, motivación en toda la empresa, además de la estabilidad y coordinación de sus actividades, contribuyendo de forma general a la mejora del clima organizacional.



Resumen Ejecutivo

El trabajo que se desarrolla es una oportunidad de cambio del clima organizacional en la empresa Tabacos Cubanica S.A. en cada una de sus áreas de trabajo existentes; con el fin de lograr una mayor calidad y eficiencia del personal.

Con la realización de este estudio basándose en instrumentos y herramientas aplicadas al personal de la empresa se conocen los factores que afectan el clima organizacional, permitiendo realizar un análisis de los factores encontrados.

Mediante el análisis realizado se encuentran factores que se consideran positivos, tales como la seguridad laboral, comunicación, préstamos laborales, seguro social que benefician al recurso humano de la empresa. Así mismo los que afectan negativamente tales como: no poseer una misión y visión, incongruencia en la estructuración del organigrama, falta de evaluación al desempeño, desconocimiento sobre las funciones del personal, no efectúan reconocimiento laboral.

De acuerdo a los hallazgos se propone un plan estratégico donde se formulan las siguientes estrategias, establecer una re-estructuración del organigrama actual, misión y visión de la empresa además brindar capacitaciones semestrales a los trabajadores de la empresa, y realizar evaluaciones al desempeño que contribuirán al mejoramiento y mantenimiento del clima organizacional.



Metodología Aplicada

La metodología utilizada es descriptiva, se examinaron las características del problema, para poder clasificar los datos y obtener la información necesaria que pongan en manifiesto el planteamiento del problema, esta metodología tiene como propósito describir situaciones y eventos encontrados en la empresa, para ello es necesario tener los conocimientos básicos de las áreas existentes mediante el uso de herramientas e instrumentos que darán la información con mayor exactitud.

El área de estudio donde se realiza la investigación fue en la Tabacalera Tabacos Cubanica S.A. ubicada frente a operaciones de la Policía Nacional en el Municipio de Estelí, Nicaragua.

Los instrumentos o herramientas que se utilizaron fueron; encuestas, entrevistas y observación directa. La muestra se determinó mediante la fórmula:

$$N = \frac{k^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$N = \frac{(2)^2 \cdot (5) \cdot (95)}{(6)^2}$$

$$N = \frac{1,900}{36}$$

$$N = \underline{\underline{53}}$$

Esto significa que la muestra tiene una representatividad del 5 % y un margen de error del 6 %.

Las encuestas se aplicaron al personal que laboran en las áreas de producción, y administración en general, esto con el objetivo de obtener fuentes de información



confidenciales, buscando equilibrio en la veracidad de ambas partes que permitan brindar un mejor diagnóstico.

Las entrevistas se aplicaron al encargado de recurso humano, al jefe de pre industria y al jefe del área de producción.

Para la aplicación de los instrumentos se realizaron visitas a la empresa con el fin de conocer las condiciones en que laboran, las relaciones con los grupos de trabajo, remuneraciones económicas, comunicación, evaluación al desempeño entre otros; en las diferentes áreas.

Se propone un diagrama de flujos donde se reflejan los procesos que permitan el desarrollo de capacitaciones necesarias para el mejoramiento de la motivación y satisfacción de los empleados, así como su efectividad.

Así mismo se elaboró un diagrama de flujos donde se muestran los procesos para desarrollar una evaluación al desempeño siendo esta información base para la planeación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización.

El instrumento de análisis utilizado es el FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas basándose en los resultados de la metodología aplicada en la Tabacalera Tabacos Cubanica S.A.



***CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE TABACOS CUBANICA***

S.A.





En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de las diferentes herramientas utilizadas a los empleados a nivel general, así como también la situación actual y los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa.

Se define el clima organizacional como el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.¹

En cada área de la empresa Tabacos Cubanica S.A. se dispone de un jefe, quien los orienta, supervisa y realiza los llamados de atención correspondientes.

1.1. En la situación actual sobre el clima organizacional se encuentra los siguientes aspectos de manera general:

- El trabajo que desarrollan se relaciona con los objetivos de la organización. El 45% expresó que sí, por lo contrario el resto dijo que muy poco. (Ver anexo 4)
- El 85 % comentó que la empresa presenta buenas condiciones para laborar, teniendo claramente las funciones de sus puestos y límites de responsabilidades. (Ver anexo 5)
- El 60% de los trabajadores no tienen que hacer un esfuerzo adicional, hay que mencionar que el 80 % del personal si les gusta el trabajo, el resto únicamente lo considera como un trabajo de paso. (Ver anexo 4)

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional



- El 60 % del personal expreso que la remuneración económica que reciben está en un nivel no aceptable y el pago es recibido en forma precisa. Tomando en cuenta que la elaboración del tabaco es más que todo un trabajo artesanal. (Ver anexo 4)
- El 57 % expresó que existe inconformidad relacionada con el seguro, retiro, vacaciones, también con los premios y reconocimientos que no son distribuidos de manera justa. (Ver anexo 5)
- Se observa que el 42 % del personal muestra muy poco desconocimiento sobre las funciones del personal de algunas áreas, principalmente, a los que por primera vez laboran en la empresa no se les realiza capacitaciones, o no se les presenta una guía por escrito. (Ver anexo 5)
- El 70 % comentó que los jefes de cada área en general toman poco en cuenta las ideas y propuestas para mejorar el trabajo, aunque el 80% señaló que si hay confianza y satisfacción con la forma de trabajar de cada uno de ellos, orientándolos a cumplir el buen trabajo, acordando las expectativas sobre su desempeño, aunque la retroalimentación no siempre es óptima, independientemente que haya flexibilidad antes las peticiones y apoyo que soliciten. (Ver anexo 4)
- En cuanto a la infraestructura, consta de poco espacio necesario para trabajar principalmente en el área de administración ya que el espacio es reducido, también no cuentan con un área comedor donde puedan descansar en sus horas de almuerzo sin que tengan que salir de la empresa buscando donde poder descansar. (Observación directa).



- El 57% señaló que no promueven adecuadamente a los empleados, tampoco hay suficientes programas de entrenamiento y desarrollo. (Ver anexo 5)
- Otro de los puntos a señalar es que no se les realiza evaluación al desempeño. (Ver anexo 1).

1.2. Organigrama actual de la empresa Tabacos Cubanica S.A

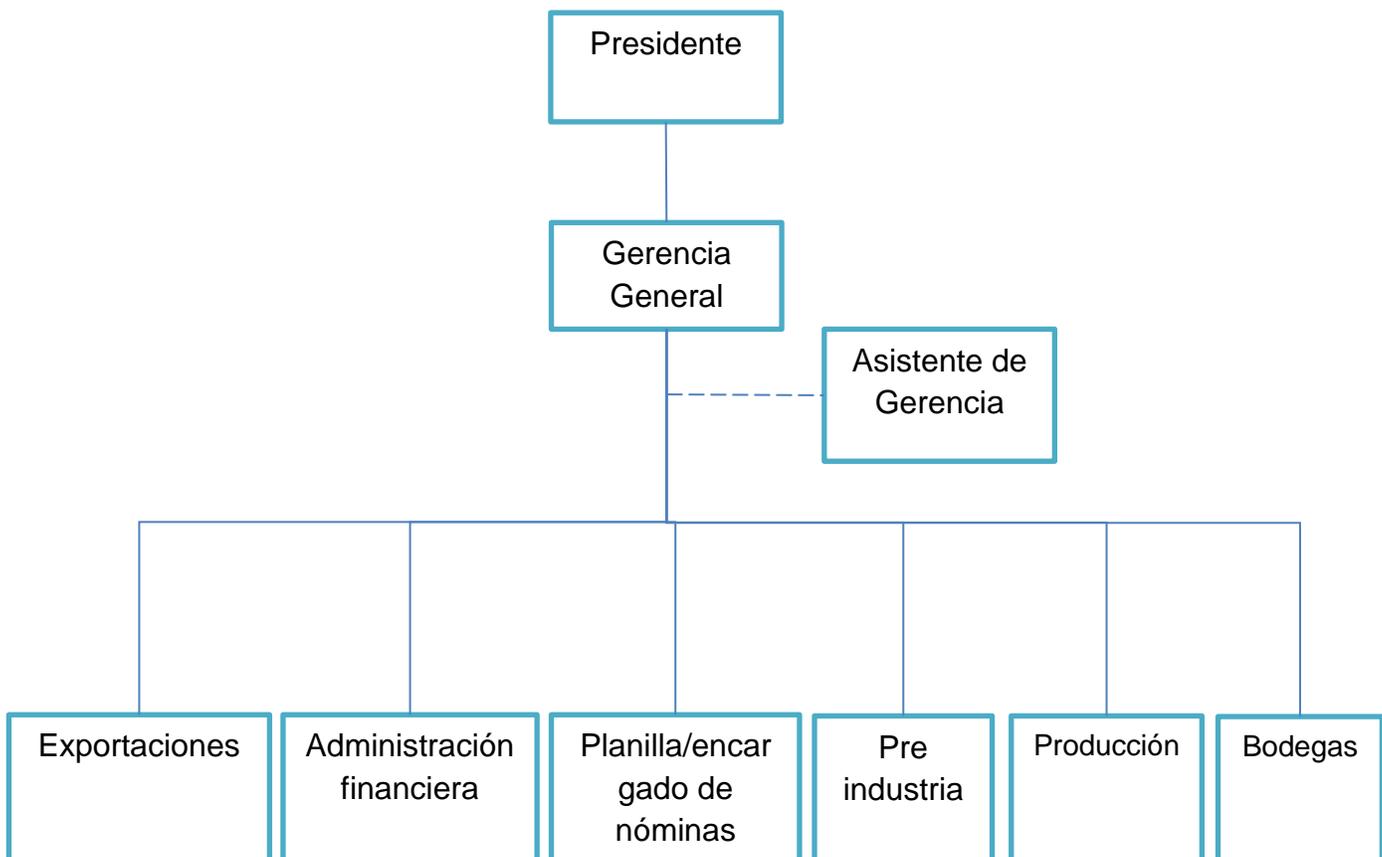


Figura 1. Fuente: Empresa Tabacos Cubanica S.A



El presente organigrama fue proporcionado por la empresa, el cual posee nueve divisiones que abarca el presidente de la compañía, la gerencia general que requiere de un asistente, exportaciones, administración financiera, planilla o encargado de nómina, pre industria, producción y bodegas.

El tipo de organigrama es vertical, también muestra las líneas de mando de forma vertical colocando al Presidente de la compañía como el responsable de toda la organización y el Gerente general a cargo de los demás puestos de trabajo.

1.3. Cultura organizacional

La empresa Tabacos Cubanica S.A fue fundada en 1970 en la ciudad de Estelí, por Don Orlando Padrón. Se dedica al cultivo de Tabaco, elaboración y comercialización de puros, contando con una gran variedad; los cuales son exportados a Miami, EE.UU. Sus valores destacados son:

- Respeto
- Confianza
- Responsabilidad
- Honestidad
- Calidad del producto
- Amistad
- Creatividad
- Tolerancia
- Compañerismo

Desglosando los valores resaltados de la Empresa, se puede observar que su cultura se basa en un historial importante de trabajo en la elaboración de productos de calidad que los destaque como empresa líder en el mercado mundial. Además se preocupa por tener un personal altamente eficiente donde hay comunicación, trabajo en equipo, buenas relaciones laborales entre



empresarios y colaboradores, además de un alto sentido de responsabilidad social empresarial y creatividad lo que le ha permitido crear una historia de más de 40 años; consolidándose como ejemplo en el sector y sigue proyectándose hacia el futuro.

A continuación se dan a conocer los factores que inciden en el clima organizacional afectando de cierta manera a las personas que se desempeñan en dicho entorno, tanto clientes internos, como clientes externos.

Los factores más sobresalientes que destacan en esta empresa son:

- Seguridad laboral
- Comunicación
- Prestamos laborales
- Seguro social
- Misión y Visión
- Estructuración del organigrama
- Evaluación del desempeño
- Manual de Funciones
- Reconocimiento laboral
- Posibilidades de promoción
- Remuneración económica
- Seguro Medico
- Ambiente laboral



***CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN
EL CLIMA ORGANIZACIONAL***



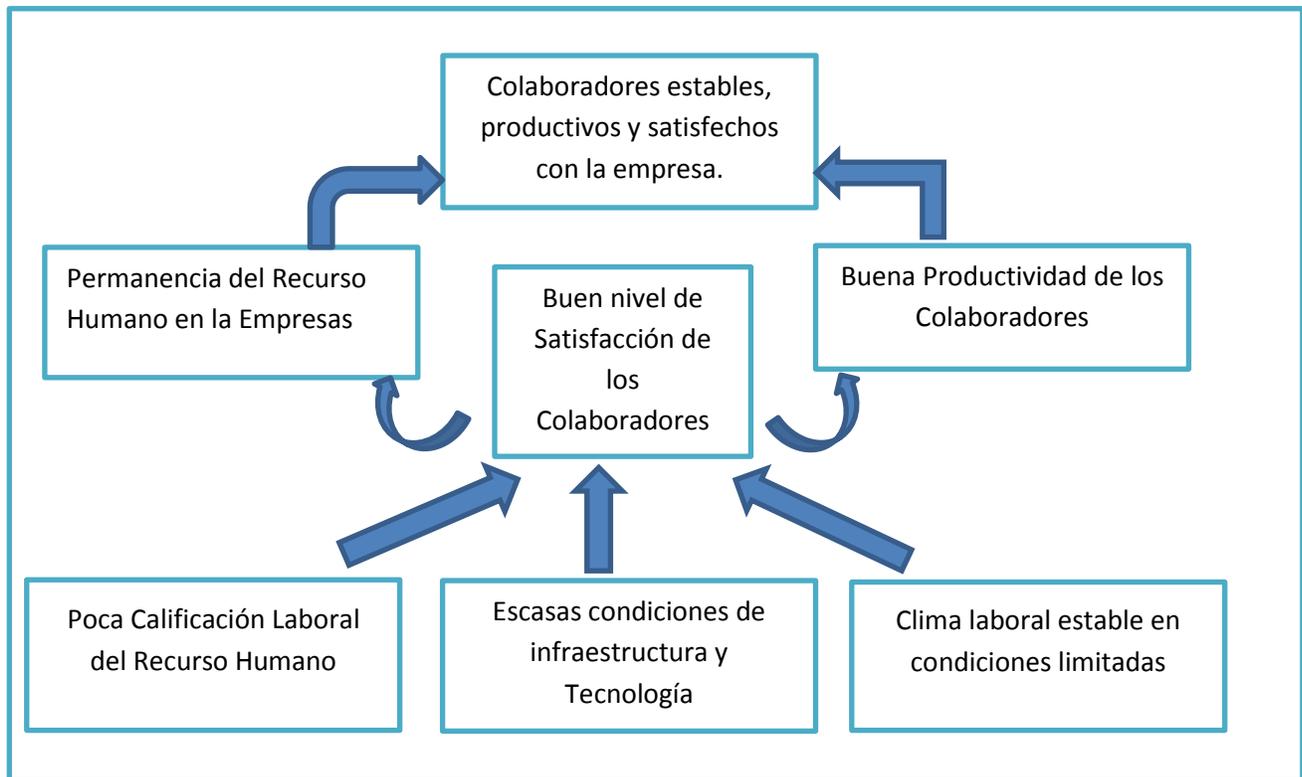
En el presente capítulo se aborda el análisis de los diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa Tabacos Cubanica S.A.

Donde para establecer los factores que determinan el clima organizacional, hay que tener en cuenta todos los condicionantes que influyen en el ambiente social de la empresa y por lo tanto todo aquello que afecte, positiva o negativamente, al recurso humano.

Estos factores se pueden considerar negativos cuando afectan el clima y el buen desarrollo de las actividades, tareas correspondientes en cada área, o grupo de trabajo. Cuando sucede lo opuesto, es decir, un factor positivo, el desarrollo laboral, la motivación, la productividad, etc. no se encuentran afectados.

2.1. Factores positivos que inciden en el clima organizacional

Modelo: motivación de mcclelland atkinson





2.1.1. Seguridad laboral

La seguridad laboral establece el uso de equipos o herramientas que faciliten el trabajo de cada empleado, así mismo la higiene del lugar de trabajo. En la empresa si existe la prestación de dicho equipos, como mascarillas, guantes, delantales, etc.

2.1.2. Comunicación

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Para lograrlo también debe existir una buena comunicación y relaciones interpersonales entre los empleados y jefes, dentro y fuera de su área de trabajo, para el beneficio personal y laboral. Según los resultados en la empresa la comunicación es fluida orientándolos a cumplir el buen trabajo, y dando a conocer las orientaciones para cumplir con las metas de la misma. La buena comunicación favorece al trabajo en equipo, lo que provoca eficiencia entre los empleados.

2.1.3. Prestamos laborales

Estas prestaciones laborales se refiere a ciertos beneficios que la empresa otorga a sus empleados, ya sea que en algún momento de necesidad ya sean problemas familiares o de enfermedad que estos lleguen a tener, la empresa les realiza un préstamo, el cual se lo van deduciendo del salario recibido semanalmente.

2.1.4. Seguro social (vejez)

Los trabajadores de la empresa solo gozan de este tipo de seguro, para el cual pagan un porcentaje mínimo del establecido por la ley.



2.2. Factores negativos que inciden en el clima

2.2.1. No posee misión y visión

La misión y visión en una empresa son importantes porque la define ante los trabajadores y las organizaciones existentes en su entorno.

Según los resultados la empresa Tabacos Cubanica S.A no tiene su misión y visión definida y afecta hacia la orientación de sus trabajadores, ya que estos desconocen las proyecciones que la empresa tenga, y el posicionamiento de ésta en su sector.

2.2.2. Incongruencias en la estructuración del organigrama

La estructura de un organigrama en cualquier organización debe estar reflejada para el conocimiento de sus empleados y de la sociedad sin importar la razón de ser del negocio. Esta empresa carece de un organigrama congruente, es decir, que en el mismo muestre todas las áreas existentes en la empresa. Se puede notar una desorganización ya que no hay un área de administración que abarque finanzas, planilla/encargado de nóminas. Además detalla una parte de las áreas de la empresa, al haber asistido a las instalaciones de la misma se observa áreas de trabajo en las cuales hay subordinados y obreros. Lo cual afecta la orientación de los empleados, coordinación de los puestos y áreas de trabajo.

Entre las áreas que no aparecen se encuentran el área de pilones, área de capas, de secado, área de fabricación de cajas, de empaque, entre otros.



2.2.3. Carece de evaluación al desempeño

La evaluación al desempeño permite mejorar los resultados de los empleados, sirve como retroalimentación del trabajo que cada uno realiza para mejorar. En la empresa no se aplican evaluaciones al desempeño, eso produce desmotivación del personal y deterioro en su productividad, ya que al no recibir retroalimentación puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas por la empresa, provocando que pierda solidez. Y esta retroalimentación no suele darse siempre.

2.2.4. Desconocimiento sobre las funciones del personal

Es importante que los trabajadores tengan conocimiento de sus funciones, para conocer sus limitaciones y responsabilidades, así mismo para que los otros empleados se dirijan a la persona correcta en cualquier situación, especialmente para los que laboran por primera vez en la empresa y sus funciones no se les facilitan por escrito.

2.2.5. No efectúan reconocimiento laboral

La falta de reconocimiento genera disconformidad, resentimientos, y desmotivación a los trabajadores.

Igualmente induce a cometer errores, provoca que el empleado sienta que es improductivo porque nadie hace notar sus esfuerzos, ideas y comentarios sobre su trabajo.



2.2.6. Pocas posibilidades de promoción

La promoción laboral es una aspiración que cada empleado en cualquier empresa tiene. En Tabacos Cubanica S.A tal promoción no es frecuente lo que provoca desmotivación para desarrollarse plenamente en el ámbito laboral. Ya que al haber una vacante, se recluta externamente.

2.2.7. Bajos niveles de aprendizaje y formación

Además se hallaron pocas oportunidades de mejoramiento profesional ya que no preparan adecuadamente a los empleados para ser promovidos y tampoco hay suficientes programas de entrenamiento y desarrollo que los beneficie profesionalmente.

2.2.8. Remuneración económica

Recibir una remuneración o compensación económica por el trabajo realizado motiva a cualquier trabajador, porque es un reconocimiento al esfuerzo laboral que a diario realizan. Las remuneraciones económicas en la empresa son muy pocas, tomando en cuenta que elaboración del tabaco es más que todo un trabajo artesanal, donde los empleados realizan grandes esfuerzos al estar mucho tiempo de pie como es en el caso de boncheros² y roleros que pasan sentados, y en áreas de capas, o despalillo el trabajo requiere estar de pie, cumpliendo con los objetivos de producción porque la actividad laboral así lo requiere. Los empleados solicitan que se les reconozca sus esfuerzos laborales, con mejores salarios, y premios por lograr objetivos establecidos.

² Bonchero: es un operario que se encarga de la preparación de los bonches.



2.2.9. No ejercen derecho al uso de las clínicas previsionales

Todos los trabajadores donde sea que laboren, en una institución privada o gubernamental esperan tener derecho a su seguro completo, como las prestaciones de salud.

En la empresa de estudio los empleados no gozan de este tipo de prestación como es el uso de clínicas previsionales (prestaciones de salud), puesto que la empresa no lo contribuye al pago de este tipo de seguro, por lo cual ellos no se sienten priorizados, provocando insatisfacción porque no ejercen ese derecho.

2.2.10. Condiciones laborales

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo.

Con respecto al entorno físico existen deficiencias en cuanto al espacio necesario para trabajar en mejores condiciones, principalmente en el área de administración ya que este espacio es reducido lo cual dificulta la privacidad en los empleados. Carecen de un área de comedor que les permita descansar en sus horas de desayuno y almuerzo.

2.3. Análisis de la matriz FODA de la empresa Tabacos Cubanica S.A.

Tabacalera Tabacos Cubanica S.A, es una empresa que tiene aspectos internos importantes a señalar entre sus fortalezas potenciales se encuentra la seguridad laboral que le permite una mayor confianza para los trabajadores, buena comunicación y relaciones interpersonales que proporciona buenos resultados. Así mismo realiza préstamos a sus



empleados lo que beneficia sustancialmente la necesidad del trabajador lo que permite identificarse con las metas de la empresa.

Igualmente las debilidades potenciales son diversas y afectan internamente a la empresa, entre ellas el desconocimiento sobre las funciones del personal, que obstaculiza las actividades claramente a realizar, la falta de evaluación al desempeño provoca que no haya una retroalimentación del trabajo realizado mucho menos de la productividad de los empleados, esto a su vez causa una desmotivación del personal, disminuyendo las esperanzas de las posibilidades para ser promovidos. Poseen una infraestructura limitada afectando la privacidad y tranquilidad del personal, causando un poco de estrés principalmente en el area de administración.

Tomando en cuenta los factores externos se generan varias oportunidades considerables, ampliar la línea de productos de la compañía para satisfacer a los clientes, genera más de 360 empleos permitiendo así a las familias mejorar la calidad de vida. Crea las posibilidades de crecer rápidamente dependiendo de la demanda del mercado y ampliar la marca registrada de la compañía hacia nuevos productos.

Las amenazas externas potenciales siempre están presentes en las empresas, por lo tanto es probable que nuevos competidores potenciales emerjan en el mercado existente y produzca un efecto domino de amenazas como la disminución de las ventas debido a una posible baja de la demanda, demoras en el crecimiento del mercado, inducida por el impuesto al consumo en los mercados internacionales, esto conllevaría a una posible disminución del personal. Ya sea por una posible crisis generada por la migración hacia otras empresas o bien por disconformidad generada en la compañía.



A continuación se presenta un resumen de los resultados sobre las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la empresa Tabacos Cubanica S.A:

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F₁ Seguridad laboral.</p> <p>F₂ Buena comunicación y relaciones interpersonales.</p> <p>F₃ Seguro Social (Vejez).</p> <p>F₄ Realizan préstamos a sus empleados.</p> <p>F₅ Los empleados se identifican con las metas de la empresa.</p>	<p>D₁ Carece de misión y visión.</p> <p>D₂ Desconocimiento sobre las funciones del personal.</p> <p>D₃ No tienen cobertura total de seguro..</p> <p>D₄ Infraestructura limitada.</p> <p>D₅ Falta de evaluación al desempeño.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O₁ Ampliar la línea de productos de la compañía para satisfacer a los clientes.</p> <p>O₂ Genera más de 360 empleos.</p> <p>O₃ Transferir las habilidades o el conocimiento para la mejorar el proceso de producción.</p> <p>O₄ Capacidad para crecer rápidamente debida la demanda del mercado.</p>	<p>FO₁ Aumentar la satisfacción laboral y así crecer tanto en el RR.HH. como empresa y sobre todo para satisfacer a los clientes.</p> <p>FO₂ Aprovechar el tratado de libre comercio, aumento de las exportaciones, para generar más empleos a la zona norte del país.</p>	<p>DO₁ Realizar una reestructuración del organigrama actual, misión y visión de la empresa, necesario para la identidad de la empresa.</p> <p>DO₂ Realizar capacitaciones, evaluaciones al desempeño y motivación para desarrollar bien las actividades laborales y así lograr los objetivos de</p>



<p>O₅ Ampliar la marca registrada de la compañía hacia nuevos productos.</p>	<p>FO₃ Ser una empresa única por sus líneas de productos y RR.HH. con buenas relaciones laborales y sociales.</p>	<p>la empresa.</p> <p>DO₃ Realizar procedimientos de gestión sobre prestaciones de salud que beneficien al recurso humano de la empresa Tabacos Cubanica S.A.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A₁ Ingreso de nuevos competidores potenciales.</p> <p>A₂ Disminución de las ventas debido a la una posible baja de la demanda, inducida por el impuesto al consumo en los mercados internacionales.</p> <p>A₃ Demoras en el crecimiento del mercado por la crisis económica mundial.</p> <p>A₄ Reducción del personal debido a una posible crisis o migración hacia otras empresas.</p>	<p>FA₁ Requerir a los empleados usar los equipos de seguridad para evitar accidentes laborales y sobre todo proteger la salud.</p> <p>FA₂ Identificar los productos que tienen mayor aceptación y demanda, para producirlos más y frenar la disminución de las ventas y reducción de personal.</p> <p>FA₃ Innovar la mejor combinación de recursos y esfuerzos, que hagan más atractiva la oferta en el mercado actual o en nuevos mercados.</p>	<p>DA₁ Mantener la calidad del producto, haciendo la diferencia tanto nacional como internacional, y así dar a conocer la buena imagen de la empresa, siendo líderes en el mercado.</p> <p>DA₂ Motivar a los trabajadores con objetivos metas de producción, dándoles remuneraciones y beneficios justos.</p> <p>DA₃ Construcción del manual de funciones de la empresa y que esté al alcance de los empleados de cada área.</p>



CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE FORTALECIMIENTO

DEL CLIMA ORGANIZACIONAL





Una estrategia es el conjunto de acciones que al ejecutarlas y siguiendo un proceso establecido conducen al logro de los objetivos planeados con el fin de mejorar los problemas identificados en la empresa.

El plan estratégico que se propone desarrollar en la empresa Tabacos Cubanica, es para mejorar el clima organizacional, ya que las estrategias creadas están basadas en los factores que afectan al mismo.

Este plan incluye cuatro estrategias, orientadas a dar soluciones de mejora en la empresa. Con la aplicación de las mismas en un determinado tiempo (largo plazo) y por el recurso humano apto para ejecutarlas involucrando a todo el personal de la empresa.

El beneficio de desarrollar un plan estratégico en la empresa Tabacos Cubanica, es muy significativo ya que las estrategias que se plantean permitirán el fortalecimiento del clima organizacional.

Las estrategias a realizar para desarrollar el plan estratégico son:

3.1. Estrategia 1:

3.1.1. Establecimiento de un modelo organizacional pertinente, eficiente, flexible y funcional para la relación con el Recurso Humano.

Esta estrategia se plantea en base al modelo matricial FODA (DO₁)

Se plantea esta estrategia para definir una estructura organizativa ya que la empresa Tabacos Cubanica S.A. No posee un organigrama que le permita dar a conocer a los trabajadores el orden jerárquico en que trabaja dicha empresa y de tal manera realizar las funciones pertinentes para cada trabajador y que no se vuelva un caos al momento de brindar el servicio al cliente y que éste lo perciba.



Objetivo de la estrategia:

- Definir la estructura jerárquica de la empresa y las funciones de cada miembro de la organización.

El organigrama establece cierto orden dentro de la organización, sobre todo relacionado con las líneas de mando, es decir, cada persona debería rendir informe sobre sus funciones y desempeño de los que tiene a su cargo.

Facilita el trabajo en equipo y evita la duplicación de tareas o la "múltiple jefatura" (una persona que debe rendir informe a muchos jefes a la vez), entre otras cosas.

Como se mencionó antes en los datos obtenidos hay áreas que no aparecen en el organigrama y que son importantes como el área de fabricación de cajas, de empaque entre otras que se presentan en el siguiente organigrama.

Se propone cambiar el nombre del encargado de planilla a encargado de RRHH porque es un cargo que tiene varias responsabilidades de todo el personal de la empresa.



3.1.2. Acciones de la Estrategia

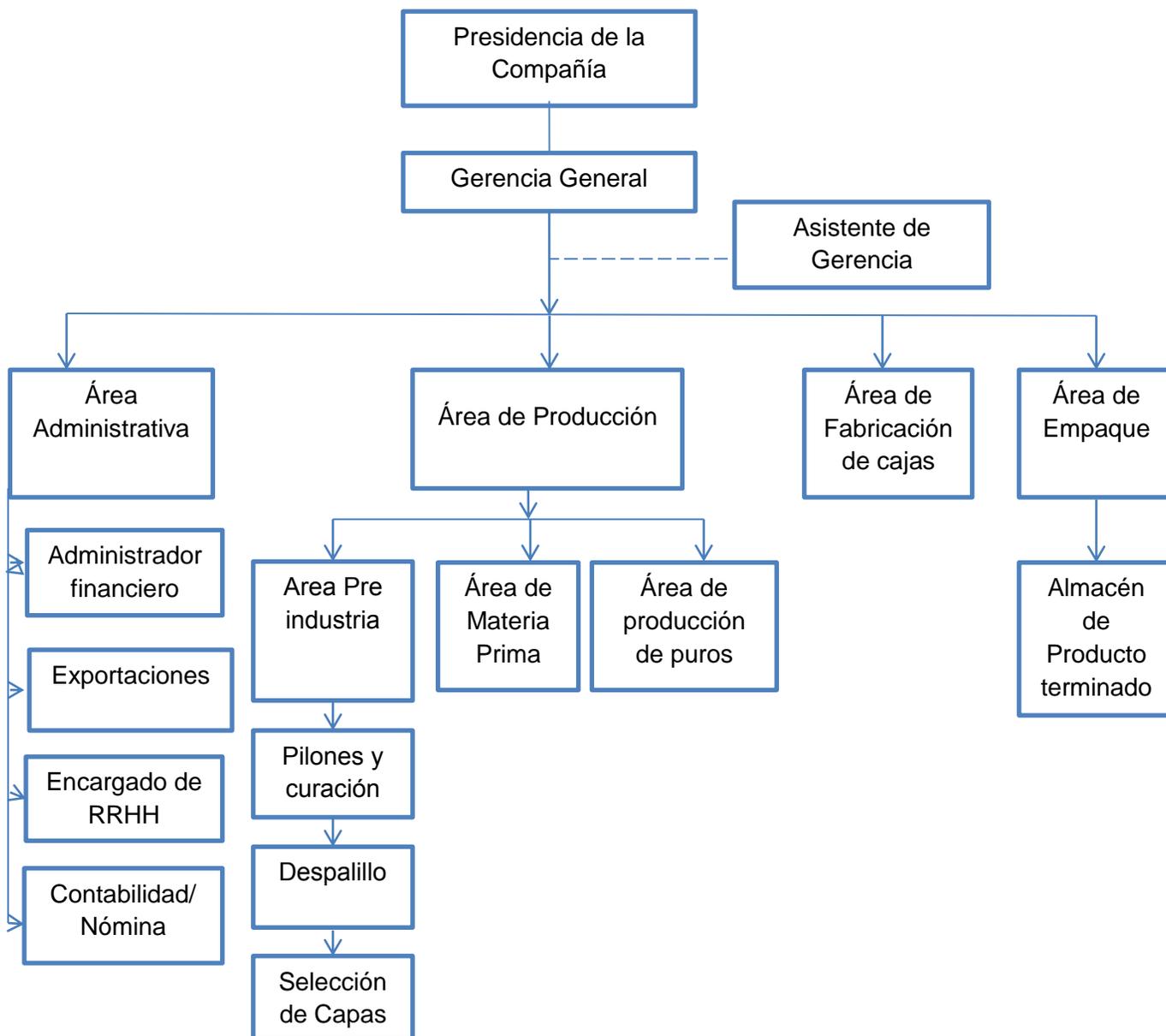


Figura 2. Propuesta de estructura organizacional de la empresa Tabacos Cubanica S.A



3.2. Estrategia 2:

3.2.1. Definir claramente la Identidad Corporativa de la Empresa

El tener definida la misión y visión, da la oportunidad de mejorar su prestigio y dar una buena imagen. Además nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

Así mismo aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa.

Objetivos de la Estrategia

- Definir una identidad corporativa clara y establecida de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y valoren cada una de sus operaciones.

3.2.2. Acciones de la Estrategia

3.2.2.1. Propuesta de Misión y Visión para la empresa Tabacos Cubanica S.A.

El tener definida la misión y visión, da la oportunidad de mejorar su prestigio y dar una buena imagen. Además nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.



Así mismo aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa.

Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración de tabacos, conservando la calidad total y el sabor hasta el final, por medio del esfuerzo de nuestros trabajadores para los cuales adoptamos el compromiso de políticas y metas claras.

Visión

Ser una empresa líder en calidad, productividad, innovación y gestión en la manufacturación de tabacos. Capacitar a nuestros trabajadores de forma continua y ofrecer las condiciones laborales ideales para lograr el máximo desarrollo de su potencial profesional y humano. Contribuir al desarrollo del país mediante la inversión en bienes y servicios, la creación de fuentes de trabajos, generación de divisas a través de exportaciones a diversos mercados del mundo.



3.3. Estrategia 3:

3.3.1. Establecer de forma técnica y operativa el contenido de trabajo de los diferentes cargos de la empresa.

Objetivos de la Estrategia

- Definir claramente los niveles de responsabilidad y las diferentes funciones de los diferentes cargos en la empresa.

3.3.2. Acciones de la Estrategia:

3.3.2.1. Diseño del Manual de Funciones de la Empresa

Será necesario que la empresa contrate los servicios profesionales de un especialista para el diseño del Manual de Funciones de la Empresa que le permita definir de forma clara, precisa y ordenada las responsabilidades y los derechos que tiene cada uno de los cargos existentes en la empresa.

El establecer el reglamento interno de la empresa le permitirá tener un mejor control y mayor responsabilidad de parte de sus colaboradores.



3.3.2.2. Presupuesto de diseño del manual de funciones

Temática	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseño del Manual de Funciones de la Empresa	1	C\$ 8,575.00	C\$ 8,575.00
Total			C\$ 8,575.00

Ver proforma anexo 6 de INFODEN

Tabla N°1 Presupuesto de diseño de manual de funciones

3.4. Estrategia 4:

3.4.1. Fijar de forma clara y detallada el control de las responsabilidades, deberes y derechos de todos los colaboradores de la organización.

Objetivos de la Estrategia

- Establecer claramente las responsabilidades, deberes y derechos de cada uno de los colaboradores en su relación laboral con la empresa.

3.4.2. Acciones de la Estrategia:

3.4.2.1. Establecimiento del Reglamento Interno de la Empresa

Para esta actividad será necesario que la empresa contrate los servicios profesionales de un especialista en la materia, para elaborar el reglamento interno de la empresa, que le permita definir de manera clara los deberes y derechos de los colaboradores de la empresa en todas las áreas.



El contar con el reglamento interno a la empresa le facilita el control del desempeño de los colaboradores y a la vez le permite mayor control, eficiencia y rendimiento de los recursos humanos en sus actividades diarias.

3.4.2.2. Presupuesto del reglamento interno de la empresa.

Temática	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseño del Manual de Funciones de la Empresa	1	C\$ 8,575.00	C\$ 8,575.00
Total			C\$ 8,575.00

Ver proforma anexo 6 de INFODEN

Tabla N°2 Presupuesto de reglamento interno de la empresa.

3.5. Estrategia 5

3.5.1. Diagnosticar la Situación Actual de los Recursos Humanos

Se plantea esta estrategia para definir la evaluación de los Recursos Humanos con que cuenta la empresa Tabacos Cubanica S.A. No existe registro de evaluación del desempeño de los colaboradores para efectos de promoción, remoción, traslado, salidas o estímulos que puedan generar mejores resultados en el trabajo futuro de la empresa en todas sus áreas.

Objetivos de la Estrategia:

- Describir los pasos que se siguen a la hora de crear e implementar una herramienta para cuantificar de forma objetiva e imparcial el rendimiento de cada trabajador.



- Incrementar la retroalimentación a los empleados, así como los beneficios tanto para el empleado como para la empresa

3.5.2. Acciones de la Estrategia:

3.5.2.1. Realizar evaluaciones al desempeño.

Estrategia es planteada de acuerdo al factor que carece de evaluación al desempeño.

Este proceso involucrará a toda la organización y a sus actividades todas las áreas.

La necesidad de realizar una evaluación del desempeño al personal de la organización, ya que no cuentan con ninguna herramienta que les permita medir sus capacidades laborales. Por ende se plantea la utilización de esta herramienta.

Para realizar la evaluación del desempeño debemos trabajar con un formato que debe contener los siguientes aspectos:

- Datos Generales del Evaluado.
- Factores del Desempeño (Puntualidad, Conocimiento del Trabajo, Eficiencia – Productividad, Asistencia, Seguridad, Cuidado con el equipo y el material).
- Categoría del desempeño (Excelente, Bueno, Satisfactorio y Deficiente).



Se trabajara en la evaluación para el desempeño haciendo uso de seis (6) factores de evaluación y calificándolos en cuatro (4) categorías diferentes para sacar la evaluación final que será cuantitativa conforme las categorización de los factores a fin de obtener una valoración general, que podrá finalmente medirse en porcentajes para obtener una valoración de carácter cuantitativa.

3.5.2.2. Presupuesto de la evaluación al desempeño.

Temática	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Realizar la Evaluación del desempeño de los principales cargos y responsables de la Empresa (24 cargos)	1	C\$ 12,250.00	C\$ 12,250.00
Total			C\$ 12,250.00

Ver proforma anexo 6 de INFODEN

Tabla N°3 Presupuesto de la evaluación al desempeño



3.6. Estrategia 6

3.6.1. Capacitación de los Recurso Humano

Desarrollar un programa de capacitaciones para los trabajadores de la empresa de las diferentes áreas, en los aspectos productivos, así como en las relaciones humanas y laborales de todos los colaboradores.

Objetivo de la Estrategia:

- Detallar los procesos que permitan el desarrollo de capacitaciones necesarias para el mejoramiento de la motivación y satisfacción así como el aprendizaje de los empleados y su efectividad.

3.6.2. Acciones de la Estrategia

3.6.2.1. Brindar capacitaciones semestrales a los trabajadores de la empresa.

Esta estrategia es planteada de acuerdo a los factores de bajos niveles de aprendizaje y formación. También a la seguridad laboral, las posibilidades de promoción, y para el reconocimiento laboral; lo que ayudara a mejorar la satisfacción y motivación de los empleados ya que se sentirán con las capacidades necesarias para asumir mejor sus responsabilidades en su respectivo cargo.



3.6.2.2. Presupuesto para las capacitaciones de los colaboradores de la empresa.

Temática	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Desarrollar dos temas de Capacitación: a) Liderazgo, Motivación y Negociación en la Empresa b) Recursos Humanos, trabajo en equipo y relaciones interpersonales en la empresa.	2	C\$ 6,125.00	C\$ 12,250.00
Total			C\$ 12,250.00

Ver proforma anexo 6 de INFODEN

Tabla N°4 Presupuesto para las capacitaciones de los colaboradores de la empresa.

El tipo de capacitaciones a desarrollar será capacitación en el trabajo ya que es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en base a los valores y principios de la empresa, para obtener buenos resultados en el aumento de la productividad, y calidad de los productos.

Con la realización de dichas capacitaciones se busca lograr la realización, motivación y satisfacción individual, al mismo tiempo que llevar a cabo los objetivos de la empresa. La cual tiene como objetivo el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades. Así mismo comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos, instrumentales necesarios,



procedimientos, métodos y sistemas de trabajo que tienen encomendadas el personal a capacitar.

La persona a cargo del desarrollo de las capacitaciones será un consultor independiente apto para ejecutar la actividad.



3.6.2.3. Diagrama del procedimiento general de capacitaciones en el trabajo.

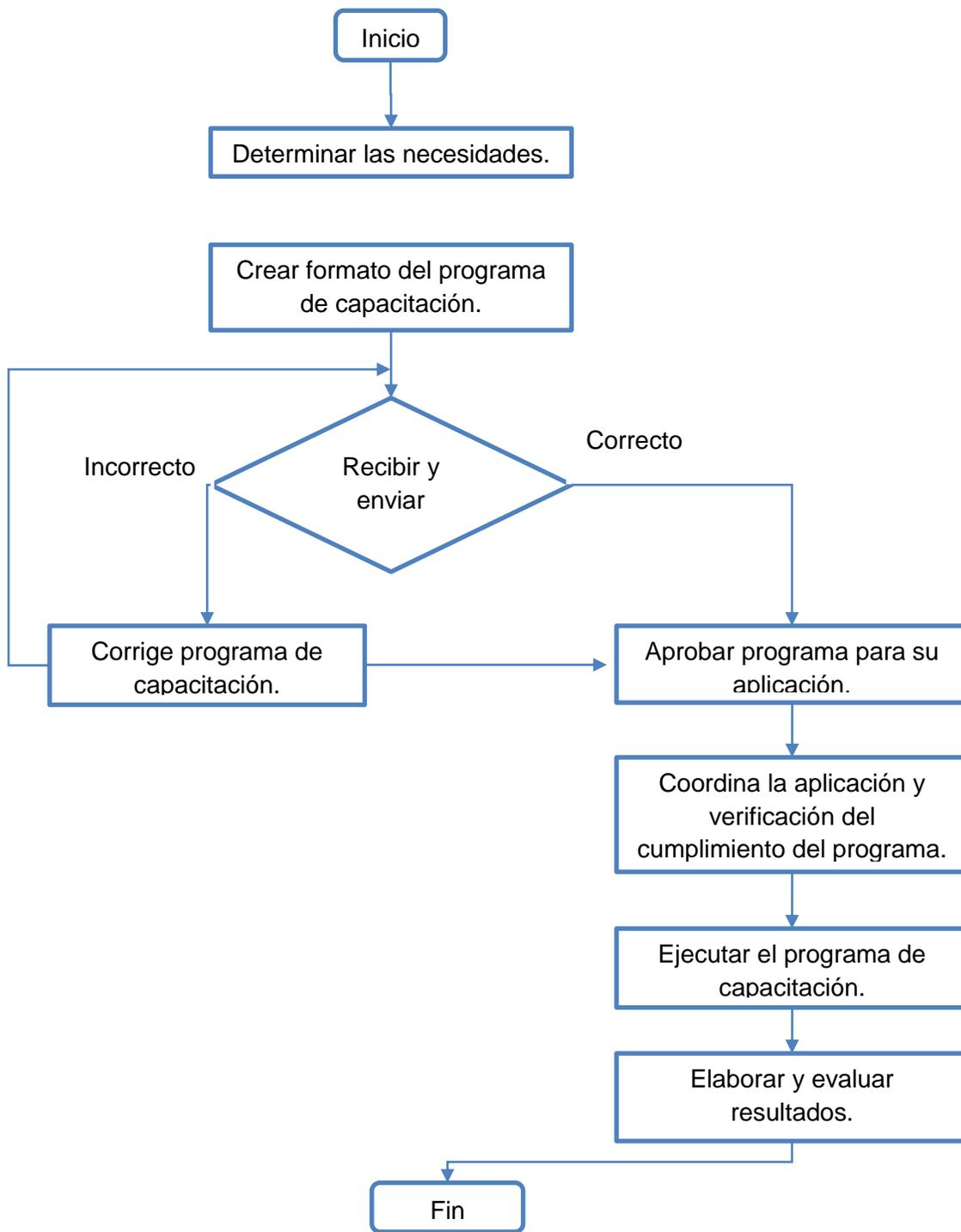


Figura 3. Diagrama del procedimiento de capacitaciones en el trabajo



3.6.2.4. Explicación del diagrama de flujo

Se elaboró un diagrama de flujos en el cual se pueden apreciar varias etapas para su ejecución. Entre las personas involucradas van a estar el encargado de recursos humanos, el gerente, y los jefes de cada área. Los mismos se encargarán de establecer el tiempo que llevará la capacitación, y la fecha.

➤ **Determinar necesidades**

En esta fase los jefes de cada área, identificarán las necesidades sobre ¿Qué, cómo, dónde, y cuándo enseñar?, ¿Quiénes son los ¿que necesitan la capacitación? Y ¿Quién debe aplicarla?

➤ **Crear formato del programa de capacitación**

Una vez definidas las necesidades de capacitación cada jefe de área, se documentarán y enviarán al encargado de recursos humanos, donde se encargará de crear el formato con la estructura correspondiente al área de trabajo.

➤ **Recibir y enviar programa**

El encargado de recursos humanos una vez haya creado los formatos se encargará de enviárselo a los jefes de área, para que revisen y hagan las respectivas correcciones, en caso de que existan, si no es así se pasa a la siguiente fase.



➤ **Aprobar programa para su aplicación**

El programa una vez revisado por los jefes, definida la fecha y tiempo de ejecución se procederán a aprobar dicho programa para su aplicación.

➤ **Coordina la aplicación y verificación del cumplimiento del programa**

El encargado de recursos humanos será quien coordinará la aplicación y verificará el cumplimiento del programa de capacitación.

➤ **Ejecutar el programa de capacitación**

Ya establecida la persona que coordinará el programa se ejecutara el programa por los jefes del área respectiva.

➤ **Elaborar y evaluar resultados**

Se elaboran los resultados obtenidos, por el encargado de recursos humanos. Dichos resultados serán evaluados en conjunto con los jefes de área y gerente. En base a los resultados se determinará si se requieren más capacitaciones o no.



3.7. Resumen de las estrategias.

Estrategia	Objetivos	Actividades	Participantes	Periodos	Recursos	Presupuesto	Responsable
1. Establecer una re-estructuración del organigrama actual, misión y visión de la empresa.	Definir la estructura jerárquica de la empresa y las funciones de cada miembro de la organización.	Propuesta de estructura organizacional de la empresa Tabacos Cubanica.	Encargado de recurso humano.	(4meses)	Humanos y Técnicos.	0.00	Encargado de recurso humano.
2. Definir claramente la Identidad Corporativa de la Empresa	Organizar a la empresa una misión y visión para seguir los resultados de un tiempo determinado.	Propuesta de Misión y Visión para la empresa Tabacos Cubanica S.A.	Encargado de recurso humano.	(4 meses)	Humanos y Técnicos.	0.00	Encargado de recurso humano.



<p>3. Establecer de forma técnica y operativa el contenido de trabajo de los diferentes cargos de la empresa.</p>	<p>Definir claramente los niveles de responsabilidad y las diferentes funciones de los diferentes cargos en la empresa.</p>	<p>Diseño del Manual de Funciones de la Empresa.</p>	<p>Consultor Independiente.</p>	<p>(4 meses)</p>	<p>Humanos y Técnicos.</p>	<p>C\$ 8,575.00</p>	<p>Encargado del recurso humano.</p>
<p>4. Fijar de forma clara y detallada el control de las responsabilidades, deberes y derechos de todos los colaboradores de la organización.</p>	<p>Establecer claramente las responsabilidades, deberes y derechos de cada uno de los colaboradores en su relación laboral con la empresa.</p>	<p>Establecimiento del Reglamento Interno de la Empresa</p>	<p>Consultor Independiente.</p>	<p>(4 meses)</p>	<p>Humanos y Técnicos.</p>	<p>C\$ 8,575.00</p>	<p>Encargado del recurso humano.</p>



<p>5. Diagnosticar la Situación Actual de los Recursos Humanos</p>	<p>Describir los pasos que se siguen a la hora de crear e implementar una herramienta para cuantificar de forma objetiva e imparcial el rendimiento de cada trabajador.</p>	<p>Realizar evaluaciones al desempeño.</p>	<p>Consultor Independiente</p>	<p>(4 meses)</p>	<p>Humanos y Técnicos</p>	<p>C\$ 12,250.00</p>	<p>Encargado de recurso humano.</p>
<p>6. Capacitación de los Recurso Humano</p>	<p>Detallar los procesos que permitan el desarrollo de capacitaciones necesarias para el mejoramiento de la</p>	<p>1. Brindar capacitaciones semestrales a los trabajadores de la empresa.</p>		<p>(2 meses)</p>	<p>Humanos y Técnicos</p>		<p>Encargado de recurso humano.</p>



	motivación y satisfacción así como el aprendizaje de los empleados y su efectividad	2. Diagrama del procedimiento general de capacitaciones en el trabajo	Consultor Independiente		Humanos y Técnicos	C\$ 12,250.00	Encargado de recurso humano.
		3. Presupuesto de Capacitaciones			Humanos y Técnicos		Encargado de recurso humano.
Total de presupuestos						C\$ 41,650.00	



3.8. Cronograma físico de ejecución del plan estratégico en meses

No	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Propuesta de Estructura Organizacional de la Empresa Tabacos Cubanica.									
2	Propuesta de Misión y Visión para la empresa Tabacos Cubanica S.A.									
3	Diseño del Manual de Funciones de la Empresa.									
4	Establecimiento del Reglamento Interno de la Empresa.									
5	Realizar evaluaciones al desempeño.									
6	Brindar capacitaciones semestrales a los trabajadores de la empresa.									



Conclusiones

Mediante el desarrollo de este trabajo se logró elaborar un diagnóstico necesario para la obtención de información que permitiera identificar diferentes factores que afectan al clima organizacional.

Así mismo analizar cada uno de estos factores que logran incidir positiva o negativamente en el entorno laboral de la empresa y las consecuencias o repercusiones que estos tienen en el comportamiento de los colaboradores.

Posteriormente se diseñan las estrategias con sus respectivos costos, que conforman el plan estratégico para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Tabacos Cubanica S.A. El monto total del plan estratégico es de C\$ 41,650.00 y tendrá una duración de diez (10) meses, tomando en consideración que muchos de los recursos ya se tienen en la empresa y son pocos los servicios que se tienen que adquirir de fuera de la empresa.

Los beneficios que aporta este plan estratégico a la empresa Tabacos Cubanica S.A. son: con la definición de una estructura jerárquica les facilitara el trabajo en equipo, las autoridades de mando, evitando desordenes de funciones. Además con la elaboración de una misión y visión les permitirá darse a conocer tanto con sus clientes y proveedores como así sus trabajadores. Así mismo tener un guía hacia el futuro de la empresa.

Igualmente con las capacitaciones se lograra el mejoramiento de la motivación y satisfacción, así como el aprendizaje de los empleados y efectividad. Así mismo con la realización de evaluaciones al desempeño se alcanzara incrementar la retroalimentación, y el rendimiento de los empleados, con una valoración más exhaustiva podrán realizarse acciones de estímulos particulares.



Recomendaciones

- Tomar en cuenta la opinión y posibles propuestas que realicen los empleados para mejorar el clima organizacional, de modo que ellos se sientan conformes y sea del beneficio para la empresa.
- Realizar procedimientos de gestión sobre prestaciones de salud que beneficien al recurso humano de la empresa Tabacos Cubanica S.A.
- Realizar la construcción del manual de funciones de la empresa y el reglamento interno de la empresa que esté al alcance de los empleados de cada área.
- En base a la evaluación del desempeño realizar la política de estímulos particulares en la empresa que permita una mejor motivación y el logro de un desempeño más eficiente en el trabajo.



Bibliografía

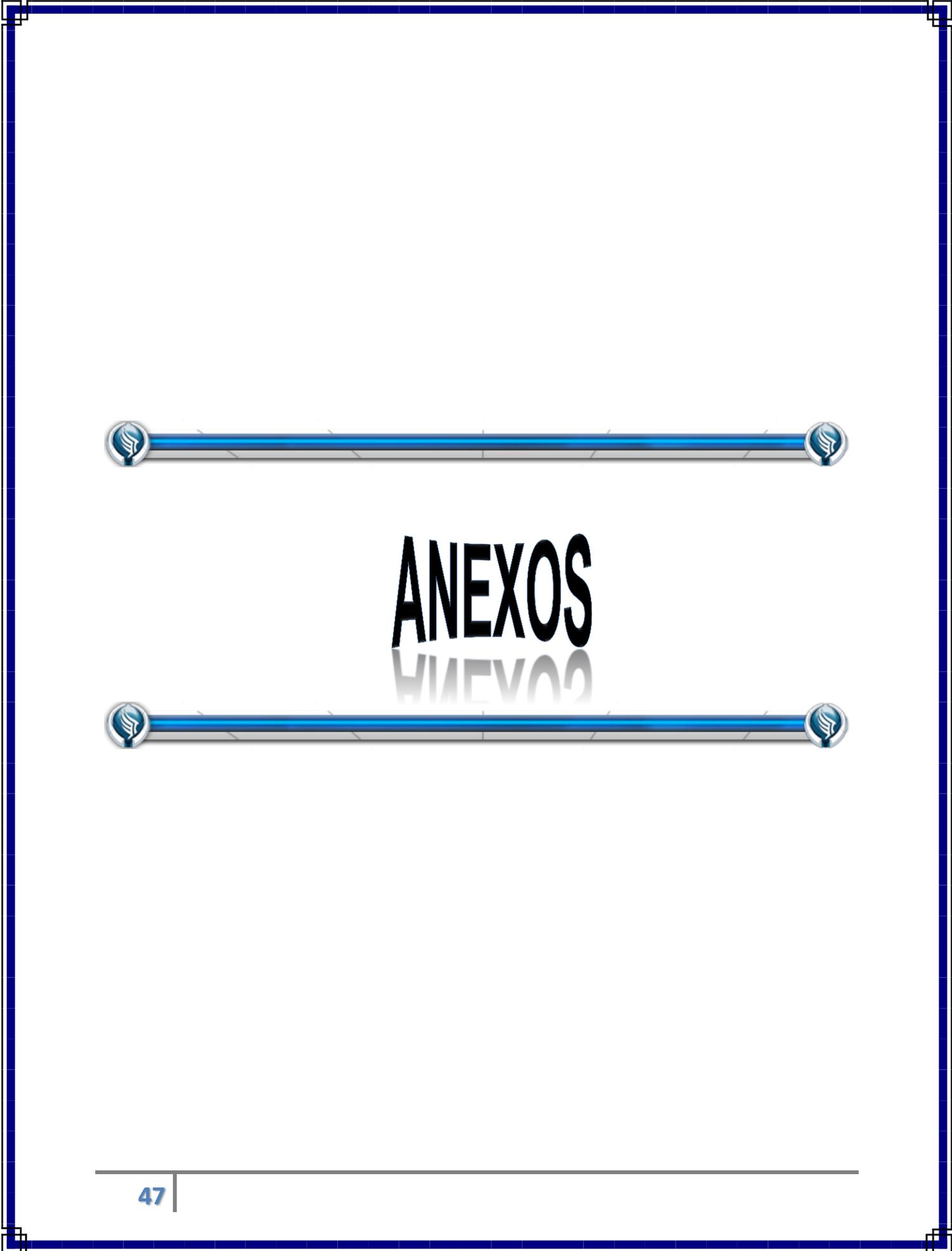
- Documentos proporcionados por la empresa Tabacos Cubanica S.A. los cuales son el organigrama, visión y misión de la empresa.
- Módulo III Desarrollo organizacional, unidad V. clima organizacional, pagina No. 63. Autor, Hazzaly del Carmen Orozco Miranda.
- Ventaja Competitiva de Michael Porter, 6ta. Reimpresión, grupo editorial patria, Creación de las interrelaciones en la empresa Pág. 398 a 413.
- Presentación de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño de los Colaboradores de la Empresa - <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/como-evaluar-el-desempeno-laboral.html>
- Curso de Estrategia Empresarial – UCA Noviembre – Diciembre 2012- Mateo Lesizza.
- Que es Estrategia de Michael Porter, Video HSM Inspiring Ideas.
- Hablemos de Gerencia con Benjamin Tripler Videos de Gerencia.com
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá: Mac Graw-Hill.
- Porter, M.E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Primera Edición). México: Compañía editorial continental.
- http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5e/EL_DIAGN%C3%93STICO_ORGANIZACIONAL_wikipedia.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional, del 10 del mes de agosto del 2012, a las 6.pm.
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO del 10 del mes de agosto del 2012, a las 6 pm.
- <http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contr-clima-> del 10 del mes de agosto del 2012, a las 6.30 pm.
- [organizacional/factores-contr-clima-organizacional2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contr-clima-organizacional2.shtml) del 12 del mes de agosto del 2012, a las 4.pm.

Glosario

- **Metodología:** La metodología es una de las etapas específicas de un trabajo o proyecto que parte de una posición teórica y conlleva a una selección de técnicas concretas (o *métodos*) acerca del procedimiento para realizar las tareas vinculadas con la investigación, el trabajo o el proyecto.
- **Diagrama de flujos:** El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en distintas disciplinas.
- **Análisis FODA:** Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada.
- **Remuneración:** Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.
- **Seguridad Laboral:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto evitar y, en su caso, eliminar o minimizar los riesgos que pueden conducir a la materialización de accidentes con ocasión del trabajo, (lesiones, incluidos los efectos agudos producidos por agentes o productos potencialmente peligrosos).
- **Seguro Social:** La seguridad social, a veces también llamado seguro social o previsión social, se refiere principalmente a un campo de bienestar social relacionado con la protección social o cobertura de las necesidades

socialmente reconocidas, como salud, pobreza, vejez, discapacidades, vivienda, desempleo, familias con niños, familias numerosas, familias en situación de riesgo, y otras.

- **Evaluación al desempeño:** La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- **Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
- **Plan estratégico:** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).
- **Misión:** a misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.
- **Visión:** es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.



ANEXOS





Anexo 1. Entrevista aplicada al encargado de Recursos Humanos.

Tabacos Cubanica S.A

Objetivo:

- Elaborar un diagnóstico respecto al área de recurso humano que existe Tabacos Cubanica S.A.

1. ¿Usted y los demás trabajadores conocen el organigrama de la empresa?
Si su respuesta es no. ¿por qué no lo conoce?

SI NO

2. ¿El área/cargo que usted ocupa, está representado en el organigrama?

SI NO

3. ¿El organigrama contiene todas las áreas con las que trabaja la organización?

SI NO

4. ¿Conoce claramente cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse en su área?

SI NO

5. ¿Está claro de la información que debe de intercambiar con otras unidades?

SI NO



6. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

7. ¿Cuántos empleados laboran actualmente?

8. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño aplican?

9. ¿En la organización, existe una política interna de sueldos y salarios?

SI NO

10. ¿Qué tipo de recompensas y beneficios ofrecen a los trabajadores?



Anexo 2. Entrevista aplicada al jefe del Área de Producción

Objetivo de la entrevista:

- Conocer el ambiente existente en dicha área, con el fin de capturar de información relevante de nuestro interés.

Guía de Cuestionario

1. ¿Existe buena relación entre los compañeros de trabajo?

SI NO

2. ¿Su trabajo es realizado individual o colectivamente?

3. Si es colectivo, ¿Cómo se siente trabajando de esta forma?

4. ¿En su unidad de trabajo cuenta con las herramientas y/o equipos necesarios para la ejecución de su trabajo?

5. ¿Se le es exigido su equipo de seguridad?

6. ¿Está conforme con dicha medida, en base a la pregunta anterior?

SI NO



7. ¿Cómo es evaluada la calidad del producto?

8. ¿Cuáles son sus retribuciones por desempeñar una buena productividad?



Anexo 3. Entrevista realizada al responsable de Pre industria

Objetivo de la entrevista:

- Recopilar información sobre el clima organizacional en el área de pre industria.

Guía de Cuestionario

1. ¿Existe una buena comunicación entre los trabajadores?

SI NO

2. ¿Cómo es la relación de trabajo entre usted ellos?

3. ¿Cuáles son las medidas de seguridad aplicadas a los trabajadores de esta área?

4. ¿Los empleados reciben capacitaciones para el uso y manejo de químicos así como de mascarillas?

SI NO



5. ¿En caso de un accidente por manipulación de químicos, cuáles son las acciones a ejecutar?

6. ¿Se sienten seguros con estas acciones? ¿Cuáles han sido las manifestaciones de ellos?

7. ¿Se ha realizado algún tipo de recompensas o beneficios que mejoren la motivación de los trabajadores? Mencione.



Anexo 4 Resultados de encuesta aplicada a producción y despalillo de Tabacos Cubanica S.A

Total de muestras= 20

Sobre su Trabajo	1	2	3	4	5	N/A
1. ¿Tiene usted claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?			1	1	18	
2. ¿Para desempeñar las funciones de su puesto ¿tiene que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo?	12	2	4	1	1	
3. ¿Le gusta su trabajo?	2	2		8	8	
4. ¿Tiene la facilidad de saber cuándo hacer bien su trabajo?	1	1	2	6	10	
5. ¿Le gustaría seguir trabajando en su área de trabajo?	3	2	1	6	8	
6. Dada sus funciones: ¿Es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe?	12	2	3	1	1	1
7. ¿Considera que necesita capacitación en algún área de su interés?	10	2	2	3	3	
8. ¿En este trabajo se siente realizado como persona?	4		3	7	6	
Sobre las condiciones de trabajo.						
9. ¿Cuenta con el equipo necesario para ejecutar su trabajo?		1	2	6	11	
10. ¿Se siente seguro en su trabajo?	2	1	2	4	11	
11. ¿El ambiente que se respira es tenso?	7	4	1	3	5	
12. ¿Las condiciones de su trabajo son buenas?	1		5	5	7	2
13. ¿Cómo realiza su trabajo de manera voluntaria u obligadamente?		3	2	1	12	2
14. ¿Se siente satisfecho con el ambiente físico o las condiciones en donde usted trabaja?	1		2	7	9	1
Sobre la Empresa						
15. ¿Piensa que la empresa cumple con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.	2	1	3	4	9	1
16. ¿La Dirección se interesa por su futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)?	7	4		6	2	1
17. ¿La empresa reconoce la trayectoria del personal de su departamento para ser promovidos?	7	6	4	1	2	
18. ¿Las promociones o reconocimientos se dan a quien se las merece?	11	4	1	1	1	2
19. ¿Cuándo hay una vacante, ¿primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?	4	4	2		9	1



20. ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas por la empresa?		1	2	3	14	
21. ¿Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización?	1	1	3	6	8	1
22. ¿Existe algún tipo de reconocimiento de la empresa para el personal por sus esfuerzos	14	3	1		1	1
23. y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.						
Relaciones interpersonales de trabajo						
24. ¿Las relaciones interpersonales son sociales entre los miembros del equipo de trabajo o departamento?	1	1	1	3	14	
25. ¿Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo?		1	2	5	12	
26. ¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún	1	5	6	3	4	1
27. departamento ha provocado quedar mal con los clientes?						
28. ¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo?	7		3	2	6	2
29. ¿Recibe la información que requiero para mi trabajo?		3		4	12	1
30. ¿Hay prueba de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente?	1		1	5	12	1
31. ¿Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?	7	3	2	3	5	
Sobre Liderazgo						
32. ¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?	5	2	4	5	3	1
33. ¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?		1	2	7	10	
34. ¿Siento confianza con mi jefe?	1	1	2	3	13	
35. ¿Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo			2	5	13	
36. ¿Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño?	3		4	6	7	
37. ¿Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño?	7	3	5	1	4	
38. ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance los objetivos deseado?	4		3	6	7	
39. ¿Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito?			3	7	10	



Anexo 5. Procesamiento de las encuestas aplicadas a las áreas de Administración

Resultados de encuesta aplicada al area de Administración de Tabacos Cubanica S.A						
Total de muestra= 7						
Sobre su trabajo	1	2	3	4	5	N/A
1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?			1	3	3	
2. ¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?			1	4	2	
3. ¿Tiene usted claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?			2	3	2	
4. ¿Le gustaría seguir trabajando en su área de trabajo?			2	5		
5. ¿El trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización?			2	4	1	
Grupo de trabajo						
6. ¿Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo?		1		5	1	
7. ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?			1	6		
8. ¿En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización?			1	3	3	
9. ¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo o departamento?		1	4	2		
Condiciones de trabajo						
10. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?			1	6		
11. ¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada?		7				
12. ¿El ambiente físico de trabajo es adecuado?		3	4			
13. ¿Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, supervisores, alta gerencia)?			1	4	2	
14. ¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?	1	3	1	1	1	
15. ¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?	1	3	2	1		



	1	2	3	4	5	N/A
Oportunidades de carrera						
16. ¿Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo?		2	3	1	1	
17. ¿Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización?	2	2	1	2		
18. ¿La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos?	2	3	2			
19. ¿Conoce los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización?	2	3	1	1		
20. ¿Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades?				1	6	
Compensaciones						
21. ¿Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia?		1	2	3	1	
22. ¿Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)?		2	4	1		
23. ¿Recibe su pago en forma precisa?				7		
24. ¿Si tiene problemas con su pago, resultan fáciles de resolver?			1	4	2	
25. ¿Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?		4	3			
26. ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?	4	2	1			
27. ¿Los empleados son promovidos en forma justa?	4	3				
Comunicaciones						
28. ¿Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta?			1	5	1	
29. ¿Conoce a dónde debo acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?			1	6		
30. ¿Los empleados de su departamento y de los demás son fáciles de contactar?			2	4	1	
31. ¿Compartiría conocimiento /experiencias con los demás?			1	6		



Sobre Liderazgo	1	2	3	4	5	N/A
32. ¿Tiene confianza en las habilidades de (su supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo?			1	2	4	
33. ¿Conozco claramente lo que mi jefe de departamento espera de mí?		1	1	3	2	
34. ¿Cada (año, semestre, trimestre) recibe una evaluación de su desempeño?		7				
35. ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo?			5	2		
36. ¿Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito?			3	4		

Anexo 6. Proforma de los presupuestos de cada una de las estrategias para la empresa.

Estelí, 20 de Marzo del 2013.

Estimados señores (as):

**EMPRESA CUBANICA
ESTELI**

El motivo de la presente tiene como finalidad presentarnos ante ustedes como INSTITUCION DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION AL SECTOR EMPRESARIAL, ofreciéndoles nuestros servicios en las siguientes áreas:

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE)

- Realización de Manuales de Funciones Empresariales
- Elaboración de Reglamento Interno de la Empresa.
Costo US \$ 500.00 o sea CS \$ 12,250.00 cada uno.

CAPACITACIONES

- Motivación, Liderazgo y Negociación
- Recursos Humanos, Atención al Cliente y Trabajo en Equipo.
Costo US\$ 350.00 o sea CS \$ 8,575.00 cada una.

Atentamente:

Lic. HILARIO ENRIQUE REYES R
DIRECTOR EJECUTIVO DE
INFODEN

