



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**COMPETENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA EMPRESAS
FAMILIARES**

CASO: AGUA COVENTINA

SUSTENTADO POR:

ALEJANDRO JOSÉ SIBRIÁN BUESO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY DEXTER LANSDALE

**COMPETENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA EMPRESAS
FAMILIARES**

CASO: AGUA COVENTINA

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

JESSY AYESTAS

ASESOR TEMÁTICO

VIRGILIO PAREDES MACHADO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA:

ALEXANDER CABRERA

EVELIO SERRANO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar al Gran Arquitecto y Hacedor del Universo, quien es el que me ha permitido todas las bendiciones en mi vida, cómo finalizar este proyecto satisfactoriamente; en segundo lugar a mis padres, por su educación, dirección y enseñanzas las que me inspiran hoy y siempre en llevar una vida de retos personales; y finalmente a los asesores temáticos, metodológicos, ex catedráticos, familiares, amigos, compañeros que se han tomado el tiempo de asesorarme, guiarme y estar presentes en este momento crucial de mi vida, cómo es la redacción de tesis y culminación de maestría, nuevamente a todos, muchas gracias.

Alejandro José Sibrián Bueso



FACULTAD DE POSTGRADO
COMPETENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA EMPRESAS FAMILIARES CASO:
AGUA COVENTINA

AUTOR

Alejandro José Sibrián Bueso

RESUMEN

A continuación se plantea un plan de acción, que resalta las competencias y características de un buen emprendedor en el desarrollo de una empresa familiar. Se acompaña propuesta de acción para mejorar la estrategia de crecimiento por medio de un plan estratégico de gestión de cambio, a lo interno de la empresa, bajo los cuales se prospectan posibles escenarios de ejecución en dicha iniciativa que ayude al posicionamiento de la marca; las propuestas esperan lograr los objetivos de crecimiento a futuro. La propuesta es producto de encuestas e investigaciones que buscan operativizar la visión, misión, metas, objetivos y permitirán el crecimiento, mejorar el rendimiento y desempeño esperado de la iniciativa empresarial. Proponer la gestión de cambio como un conjunto de competencias y cualidades de liderazgo estratégico, según encuesta de clima laboral, que puedan mejorar la relación de la gerencia con los mandos de ejecución en la empresa, así como el conjunto de recomendaciones que gestionaran el cambio a fin de fidelizar a los clientes y permitir el crecimiento ordenado y estructurado de la iniciativa empresarial.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Liderazgo, Empresa Familiar, Cultura Empresarial, Gestión de Cambio



COMPETENCE AND GOOD PRAXIS FOR FAMILY BUSINESS, “COVENTINA WATER CASE”

AUTHOR:

Alejandro José Sibrián Bueso

ABSTACT

The current course of action plan is one that reaffirms the qualities and characteristics of good entrepreneurial in the development of family business. The proposal is intended to develop a sustained growth strategy, through Conflict and Change Management, aimed to identify possible prospective scenarios, to advert an accurate curse of action to maximize the brand standings along with growth and sales projection in the future. The proposal has to be harmonious with the institution vision and mission statements, allowing it the commercial growth, improvements and performance desired. The proposal is the result of surveys and investigation that seek to operatize a change strategy by properly identifying skills, entrepreneurial capabilities, good strategic leadership practices, team development strategies and good business climate praxis, through which we can develop and improve the relation between managers and staffers in the execution of the day to day business activities, as well as a group of recommendations that can cultivate customers loyalty and allow an orderly and structured growth in the business initiative.

Keywords: Action Plot, Strategic Leadership, Family Business, Brand, Business Culture and Conflict & Change Management.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
1.5. VARIABLES DE ESTUDIO.....	4
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	6
2.1 COMPETENCIAS DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI.....	6
2.1.1 VALORES.....	6
2.1.2 CULTURA.....	7
2.1.3 TRABAJO EN EQUIPO.....	8
2.1.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	9
2.1.5 ESTRATEGIA.....	11
2.1.6 LIDERAZGO.....	12
2.1.7 COACHING.....	14
2.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO MODERNO.....	15
2.2.1 LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	15
2.3 RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	16

2.3.1 LAS PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD.....	16
2.3.2 RETOS FINANCIEROS	18
2.3.3 LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
2.4 MECANISMO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	22
2.4.1 HERRAMIENTA CUANTITATIVA.....	22
2.4.2 HERRAMIENTA CUALITATIVA.....	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.1 ENFOQUE Y METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.2. APLICABILIDAD DE INSTRUMENTOS PROPUESTOS.....	26
3.2.1 ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	26
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.4 OBJETIVOS DE USO	28
3.5 UNIVERSO Y MUESTRA	28
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	30
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	30
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	32
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
4.1.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	32
4.1.2 DEMANDA DE PRODUCTO.....	35
4.2 RELACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO CON LOS RESULTADOS.....	36
4.2.1 CUADRO DE HALLAZGOS	36
4.2.2 INICAITIVAS EN COMPETENCIAS EMPRESARIALÉS DE ÉXITO.....	39
4.2.3 PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES	40
4.2.4 GESTIONES CUALITATIVAS	40

4.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL.....	42
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	44
5.1 CONCLUSIONES	44
5.2 RECOMENDACIONES.....	45
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	47
6.1 INTRODUCCIÓN	47
6.2 PROPUESTA DE MEJORA Y RENDIMIENTO PARA AGUA COVENTINA	47
6.3 RE PLANTEAMIENTO DE VALORES INSTITUCIONALES	48
6.3.1 CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA.....	48
6.3.2 FUNDAMENTOS DE LA CULTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL.....	49
6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
6.5 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO	53
6.5.1 TRABAJO EN EQUIPO.....	53
6.5.2 LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	54
6.5.3 MÉTODOS CUANTIFICABLES	55
6.6 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN Y CRONOGRAMA	56
6.7 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	58
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS	70

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Países como Brasil, México y Chile han crecido de manera sostenida y progresiva en sus economías; gracias al fuerte apoyo y respaldo que recibieron de sus gobiernos en las iniciativas de incubadoras de negocios y empresas familiares que conforman el sector de la pequeña y mediana empresa (PYME) (Sela, 2011).

Las empresas familiares afrontan grandes retos en el contexto nacional. El mundo globalizado y altamente competitivo, liga a los países a través de convenios y tratados de asociación e integración, obligándoles cada vez a ser altamente competitivos en el corto mediano y largo plazo (Rica, 2012). Honduras, que a pesar de los esfuerzos conjuntos de la comunidad internacional y de la ciudadanía nacional, sigue siendo catalogado como un país poco desarrollado. Los graves contrastes en materia de crecimiento económico que conlleva a la pobreza, desigualdad, acceso no equitativo a la salud y educación, la falta de oportunidades de empleo, la escasa formación ciudadana, expone a la sociedad a la violencia e inseguridad, lo que provoca que más personas desistan de poder iniciar sus propias empresas y generar nuevas iniciativas comerciales que ayuden a la sociedad a mejorar sus condiciones personales (Sostenible, 2012).

Las empresas familiares se han convertido en el sostén de muchas economías centroamericanas. La empresa familiar suele tener connotaciones negativas: la gente las asocia a “pequeña” (y no crece), mal administrada (por un fundador que no deja hacer nada a hijos que desconocen del giro de la empresa), en el límite del sistema legal (Laboral, fiscal), conflictiva (sin remedio) y aunque se les tilda de explotadores y tacaños, en los últimos años los gobiernos del Istmo, las han catalogado de positivas por promover y crear empleo, lo que las posiciona con un sin número de ventajas y posibilidades a futuro (Oliglastrí, 2011).

Es por lo anterior que la investigación despierta el genuino interés de observar qué condiciones, competencias y características, además de recursos, son imprescindibles en la gerencia de empresas familiares, analizando las competencias, capacidades estratégicas y procesos de planificación ineludibles para cumplir con las exigencias de lograr día con día el logro de metas propuestas.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Agua Coventina se funda en enero del 2011, como el producto insigne del Grupo Ciprés S. de R. L. La iniciativa empresarial surge como una opción económica y socialmente responsable para la comercialización, distribución y producción de productos agroindustriales de primera necesidad, siendo su principal giro el comercializar agua pura de manantial, la cual es adicionalmente procesada a través de altos estándares certificados para el consumo y beneficio humano, logrando posicionarse en la preferencia del consumidor y reafirmar su responsabilidad con el pueblo Intibucano (Grupo Ciprés S. de R. L. 2011). Además de su filosofía empresarial, la empresa busca satisfacer la demanda insatisfecha de productos de consumo en los departamentos y comunidades aledañas donde desea crecer de manera ordenada y sostenida.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

A falta de competencias directivas, aunado a la improvisación e inexperiencia operacional en el rubro, imposibilita el crecimiento de las iniciativas familiares, sobre todo lograr posicionarse con una visión de prospectiva y crecimiento a largo plazo.

La Gerencia se ha propuesto lograr sus objetivos de posicionamiento y crecimiento, con el fin de convertirse en una empresa líder en la producción, comercialización y distribución de agua purificada en el Departamento de Intibucá. Lo anterior se basa en

una propuesta estratégica que permita alcanzar el desarrollo escalonado y sostenido de la marca en la industria de purificación.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El poco conocimiento sobre las competencias gerenciales que facultan a un buen emprendedor, provoca improvisación. Dado que los conocimientos y prácticas de un buen emprendedor son aprendidos, no innatos, desconocerlos podría causar daños irreversibles a las empresas.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación tienen el propósito de auscultar desde el imaginario colectivo y percepción del cliente interno y externo; sobre el éxito logrado con la visión misión y objetivos, cómo de los productos y servicios que se ofertan en la empresa.

1. ¿Qué condiciones o competencias debe tener el emprendedor del Siglo XXI, para establecer una empresa familiar de éxito?
2. ¿En qué consisten las prácticas organizacionales, que refuercen la obtención de los rendimientos a corto, mediano y largo plazo; producto de los estudios realizados a lo interno y externo de la organización así como las áreas de mejora sugeridas en la propuesta de tesis?
3. ¿Es necesario conformar un conjunto de herramientas estratégicas y cuantitativas que ayudarían a mejorar la toma de decisiones, ajustándose a la medida y necesidades de esta iniciativa familiar, en concordancia con la visión, metas y objetivos de la empresa?
4. ¿Cuál es una propuesta organizacional, funcional y adecuada para lograr el crecimiento de la empresa Agua Coventina?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la mejora en el rendimiento y desempeño gerencial de la iniciativa empresarial Agua Coventina, por medio de una propuesta que le permita a la empresa anticiparse a los cambios, tendencias y crecer en su mercado meta.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- I. Identificar y resaltar aquellas competencias empresariales que cimientan el éxito.
- II. Determinar las prácticas organizacionales, que facilitan la obtención de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- III. Analizar un conjunto de herramientas estratégicas y cuantitativas que auxilian a la mejor toma de decisiones, en esta iniciativa familiar.
- IV. Proponer una estructura organizacional, funcional y adecuada para la iniciativa empresarial Agua Coventina.

1.5. VARIABLES DE ESTUDIO

A continuación se observa la figura que muestra las variables de estudio cardinales para la investigación.

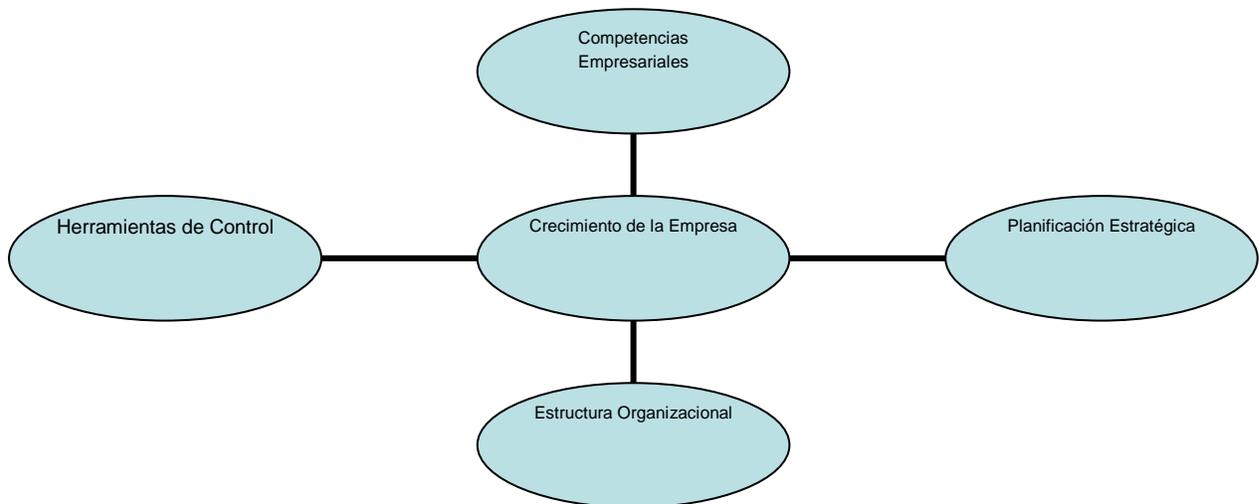


Figura 1. Variables de Estudio

1.6. JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la maestría se inculcó reconocer, replicar patrones, desarrollar competencias y conductas que son sinónimos de éxito personal como empresarial. El tema liderazgo fue sujeto de estudio durante el curso recibido en el Instituto Centroamericano de Administradores de Empresas (INCAE) en Alajuela, Costa Rica, el cual alentaba a ahondar en esa búsqueda interna y profesional por la excelencia, aplicar prácticas personales que cimienten el ejercicio y observancia de las iniciativas profesionales que coadyuven a desarrollar una mística empresarial y una visión de ciudadano comprometido a su país en forma proactiva. Es por ello que esta tesis se fundamenta en un estudio que resalte las competencias y técnicas que se deben cultivar para contribuir a los esfuerzos estratégicos de la empresa “Agua Coventina”, aunado a la planeación, ejecución y distribución que actualmente se desarrolla en el Departamento de Intibucá, Honduras; en procura de una mejora en la cuota de participación y competitividad del mercado, sustentada en la planificación estratégica, como en los mecanismos de control y seguimiento y el cambio organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 COMPETENCIAS DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI

2.1.1 VALORES

Valores en términos prácticos significa, algo de especial relevancia para una persona u organización, que le permita reorientar su manera de pensar, ser y hacer, en las actividades rutinarias u operativas, así como en toda clase de toma de decisiones. La Real Academia de la Lengua Española, la define como “Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar peligros” (Española, 2012). Los valores que más resaltan son los valores familiares de ellos, la independencia, autosuficiencia y el liderazgo, son tal vez de los más importantes, en base a un estudio titulado La Psicología del Emprendedor (Ogliastri, 2010), los valores del emprendedor son incitados por el deseo de éxito, de alcanzar grandes metas, es tal su anhelo, que éstos valores son aprendidos y cultivables, se pueden ir forjando de generación en generación, en pos de la generación de relevo.

Esta premisa será el sustento de cualquier iniciativa familiar, pues desde muy temprana edad, tal como afirma el Psicólogo Anderson (1993), se puede forjar la cultura y valores de un nuevo líder, “Aunque los niños muestran cualidades innatas, la mayoría de comportamientos y el liderazgo se aprenden”. Lo anterior constituye un punto de partida para las generaciones presentes y futuras. Todo esfuerzo por formar estos nuevos liderazgos requiere desarrollar actitudes y aptitudes que constituirán parte del etos del equipo desde muy temprana edad, esto corresponde a la escala de valores de una persona y los valores de esa familia. Varios estudios de casos plantean cómo el contar con co-líderes y equipos de trabajo auto motivados ha mejorado el desempeño de las labores empresariales, es requerido que las empresas familiares imiten dichos patrones de conductas. Las empresas maduran si se logra inculcar el espíritu de familia, el orgullo de pertenencia y la responsabilidad del empresario en todos los miembros de la

empresa quienes dispondrán de una base sólida sobre la que se construye el futuro estratégico de la empresa, esto consolida la cultura empresarial.

Por ello, dentro del contexto de la etapa del compromiso a la estrategia, se puede identificar y enunciar los valores organizacionales; una de las cuales es tener la característica de ser medibles, o sea que todos los valores dentro del nuevo enfoque estratégico requieren un referente de medición o indicadores cuantitativos y ello representa uno de los nuevos desafíos de la gestión gerencial del siglo XXI; *la estrategia compuesta de valores, es un instrumento gerencial estrechamente relacionado a la cultura empresarial exitosa*, por la sencilla razón que no puede existir una buena ejecución de una estrategia sino se encuentra fundamentada en valores, caso contrario sería un total fracaso.

Grandes estrategias como Howard Schultz (Starbucks), deben su éxito al enfoque basado en crear ventaja competitiva sostenible fundamentada en valores, tanto que llegó a llamar a su empresa “una organización con alma” o sea orientada a la gente con fuerte arraigo a los principios y valores. Schultz hizo posible esta realidad al crear uno de los mejores lugares para trabajar, manejar el negocio de manera ética y con responsabilidad social, asegurar siempre un producto de calidad e introducir la innovación como norma a seguir en el proceso de crecimiento de su organización. La consigna es que todo esfuerzo empresarial e institucional, en especial las estratégicas se estructuren basada en valores.

2.1.2 CULTURA

Por otra parte, la cultura en las organizaciones es el modo de pensar, sentir y hacer de las personas en la empresa. La cultura es un sistema de supuestos y significados compartidos que, como la identidad, distingue a la organización de cualquier otra. La cultura puede influir sobre los resultados de la actividad de la empresa, lo que se refleja en la interacción diaria de los colaboradores en la empresa y la podemos medir a través del clima laboral (Alfonso, 2000). *Puesto que la cultura de éxito es importante, la misma*

está amparada en valores, ellos deben formar parte total de una cultura ética organizacional, en donde todos los empleados y asociados y partes interesadas, se empoderen en tal manera que constituya una nueva forma de vivir por valores; en este caso, trabajar por valores, va más allá de lo que generalmente se hace en las empresas, donde los valores representan sólo un enunciado atractivo.

Los valores para una persona como para una organización representan el compromiso ante terceros y también el sello e identidad de los mismos, por ello cuando la estrategia está basada en crear de manera sostenible un entorno del negocio en base a una competencia cultural y legítima, son entonces los valores inherentes por naturaleza a la estrategia seleccionada y ello en gran medida dependerá del liderazgo empresarial que la dirija; Stephen Covey, asesor de dirección y escritor norteamericano, dijo: “El liderazgo personal es el proceso que consiste en mantener la perspectiva y los valores ante uno mismo y llevar una vida acorde con ellos” (Machado, Podium del Estratega 2012).

2.1.3 TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza el talento humano para lograr las metas propuestas por la Gerencia (Business Week, 2010), basado en los fundamentos de calidad total y producto de la práctica empresarial exitosa que cimienta su búsqueda en el logro de la competitividad. *Sólo a través del trabajo en equipo se establece una cultura de éxito y mejora continua en la empresa.*

Las características del trabajo en equipo son:

- Una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

- El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.
- Los programas que se planifiquen en equipo, deben apuntar al objetivo común.

El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines de grupo: Según Koldo Saratxaga (2010), considerado Gurú del trabajo en equipo; *“la clave está en empoderar y facultar a las personas al generar equipos en los que todos los colaboradores sean relevantes y cuenten”*. Por eso *“hay que ver cómo innovamos en la organización, apostando todos al proyecto”*, no sólo cómo innovan los técnicos o directivos (Belén Ferreras, 2010).

2.1.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL

“En la Gerencia del Siglo XXI el cambio organizacional es una constante, este está orientado a ver los procesos como parte de un todo; el Líder Estratégico, es por tanto el responsable de esta gestión de cambio” (Johnson, 2006).

El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra en su medio ambiente, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Reyes, 2012).

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, clasificadas en:

Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Se puede afirmar que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Por ello, se hace de vital importancia conocer el comportamiento humano en las organizaciones de una manera sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria.

De acuerdo a un estudio elaborado por docentes de Harvard (John Kotter, 1992), existen impactos profundos en el cambio del desempeño organizacional, por lo que la implementación de una cultura organizacional propensa al cambio es altamente recomendable, los hallazgos encontrados fueron:

1. La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa, a largo plazo.
2. La cultura organizacional, quizá es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de las empresas en la futura década.
3. No son raras las culturas organizacionales que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; éstas se desarrollan con gran facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes.
4. Sí se puede lograr que las culturas organizacionales, aunque sean difíciles de cambiar, refuercen más el desempeño.

Basa su enfoque en reorientar los esfuerzos organizacionales, a fin de crear ambientes de adiestramiento continuo, donde el conocimiento y aprendizaje corran de abajo hacia arriba para favorecer el desempeño de los líderes de alto rango, esto es conocido como "Coaching", bajo el cual se permite obtener retroalimentación fundamentada en las necesidades de los equipos más que en las conjeturas de la alta gerencia (Kaplan, 2011).

2.1.5 ESTRATEGIA

*La concepción etimológica de la palabra estrategia deriva de estrategia del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* “ejército” y *agein* “conductor” o “guía” (Española, 2012). Por lo tanto, estrategia era el que definía la estrategia o arte de dirigir las operaciones militares.*

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, *una estrategia* es un proceso consensuado y seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro (Empresas, 2012).

Como se percibe la palabra estrategia, tiene sus orígenes en la jerga militar, en el ejército la estrategia es una de las dimensiones del arte de la guerra, junto a la táctica la cual es la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras en la batalla, y a la logística la cual asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad combativa. La estrategia se encarga del planeamiento y de la dirección de las campañas. También se ocupa del movimiento y de la disposición estratégica de las fuerzas.

La palabra “estrategia” era, de hecho, desconocida en el mundo de los negocios antes del año 1910, a pesar de que en las obras de administración anteriores a esos años existía una concepción implícita de la estrategia, entendida como la totalidad de los criterios y soluciones a implementar con el fin de lograr la maximización de los beneficios.

En la actualidad se atribuye o reconoce a la persona “el ser estratega”, su capacidad de vislumbrar el panorama de diferente manera o bajo otra óptica. La formulación e implementación de la estrategia guarda íntima relación con la operatoria diaria de los negocios (Casazza, 2012).

La estrategia no es una sola, no es nunca verdad absoluta o respuesta a los fenómenos complejos presentados en un comercio globalizado, por un mundo en constante transformación y cambio; el gerente del siglo XXI es un líder integral, capaz de tomar decisiones desde esta complejidad, es el estratega que, dependiendo del escenario y las formas de juego, pone sus cartas sobre la mesa y de forma acertada soluciona los conflictos de su organización, partiendo del conocimiento claro de ¿qué es la organización?, ¿hacia dónde va? haciendo que sus miembros se identifiquen con la misma y creen su plan de vida, de forma que vaya acorde con los objetivos y metas de la empresa (Calvo, 2012).

2.1.6 LIDERAZGO

El liderazgo empresarial se describe como el proceso de dirigir sobre las actividades laborales de los miembros dentro de una empresa así como la capacidad de influir en ellos. Está demostrado que el liderazgo empresarial, no es igual a autoritarismo, éste último está basado en la superioridad, se alimenta del miedo, basa su posición en el poder coercitivo, generando el efecto contrario; recelo y antagonismo de parte de los colaboradores y subalternos (James Stoner, 1997). *La Real Academia Española (RAE), define el liderazgo como una “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”* (Española, 2012).

El líder, debe tener la capacidad de temperamento, cualidades personales y conocimiento propicios para la situación de trabajo a desempeñar. *Las competencias técnicas y conocimientos teóricos* son punto clave en la autoridad del líder (Carnegie, 1996).

En el entorno de trabajo, el líder debe conseguir ampliar sus conocimientos sobre el trabajo y desarrollar las habilidades generales para liderar a otros. Por tanto, se incrementa la flexibilidad, así como los aspectos sociales, técnicos o económicos (Jaramillo, 2012).

Existen varios conceptos de cómo se ejerce liderazgo, en teoría de consumo se le concede gran importancia al Líder de Opinión, el cual ejerce su liderazgo por su opinión. Esto no es más que el proceso que ejecuta una persona, generalmente un líder, que influye de manera no formal en las actitudes o acciones de consumo de terceros, que pueden ser buscadores de opinión o simples receptores de opinión (Leon Schiffman, 2010).

En su libro *Líder 360°*, John Maxwell brinda una definición del liderazgo en base a la disposición más que a una posición, a fin de sentar una premisa, que posibilita al emprendedor a desarrollar su influencia desde cualquier posición que ocupe dentro de su escala organizacional, “El liderazgo es una decisión que usted toma, no un lugar donde usted se sienta, cualquiera puede escoger ser un líder donde quiera que se encuentre” (Maxwell, 2007).

Los estilos se están deslindando de la percepción clásica de liderazgo, hacia una visión de liderazgo que inspira y ejecuta más que delega; no tiene que ver con ser importante, más bien tiene que ver con servir a un propósito importante. La diferencia entre un líder y un jefe es que un jefe dice “anda” y un líder dice “vamos.” “Un buen líder es alguien que asume un poco más la culpa que le corresponde y un poco menos del crédito que le toca.” Todas las anteriores citas pertenecen al libro *Cristiano, liderazgo con Propósito* (Warren, 2005). Como advertimos, el concepto de liderazgo ha evolucionado, de estar supeditado a una situación o estructura en particular, a ser una acción situacional que se basa en competencias específicas que promuevan y susciten el cambio. *“Hay una marcada diferencia entre el estilo de liderazgo tradicional o clásico, cuando se contaba con entornos bastante estables y casi lineales contra el actual que requiere mayor dinamismo y actitud proactiva hacia el cambio,”* Kotter (2011), quien ha profundizado en los enfoques sobre liderazgo como proceso de transformación dentro de las organizaciones, tomando como base los esfuerzos del cambio corporativo continuo, “Un gran número de empresas deben adaptarse a un entorno de negocios mucho más agresivo, cambiante y competitivo” (Gross, 2012).

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter (2011), comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:

1. Establecer un sentido de urgencia.
2. Formar una coalición para liderar el esfuerzo del cambio.
3. Desarrollar una visión para ayudar a dirigir el cambio.
4. Comunicar la visión y las estrategias corporativas.
5. Facultar a los demás para actuar sobre la visión de la organización.
6. Asegurar los resultados a corto plazo.
7. Consolidar las mejoras y seguir profundizando los cambios.
8. Institucionalizar los nuevos métodos, asegurando el desarrollo del liderazgo.

2.1.7 COACHING

El enfoque empresarial del siglo XXI hace necesario que los gerentes se desprendan del concepto de súper hombre, utilizando *el coaching*. Se define como un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial, el cual permite a los gerentes y sus negocios contar con una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona (Berger, 2012).

Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. Este enfoque utiliza el análisis de 360° que son un enfoque integral del colaborador, también se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad. Por tanto el valor del líder estratégico del siglo XXI, se cimienta esencialmente en su capacidad de ser estratega, crear equipos de trabajo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que

trabajan con él en un proyecto común. Destacando la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no, con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo (Rodrigo V., 2008).

2.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO MODERNO

2.2.1 LIDERAZGO ESTRATÉGICO

En el libro “La ventaja competitiva de las naciones”, investigación hecha sobre diez naciones líderes, en el cual se estudiaron las pautas del éxito de diferentes sectores, las estrategias empresariales y las políticas nacionales que han permitido el desarrollo de una ventaja competitiva en esas naciones se definieron cómo: la forma en que una empresa puede aprovechar y ampliar las ventajas de su nación en la competencia internacional, las políticas gubernamentales que apoyan en la mejora de la ventaja competitiva nacional, fueron líneas de actuación que durante los años posicionaron a estas naciones (Porter, 1991). Según Carl Von Clausewitz (2012), la mejor estrategia es siempre ser muy fuerte; primero en general, luego en el momento decisivo. No existe mayor ni más simple ley de la estrategia que la de mantener concentradas las propias fuerzas, en principio se debe actuar con la máxima concentración. De ahí la importancia de preguntarse constantemente, antes de aplicar cualquier estrategia, ¿Qué posición tenemos en el mercado? Agua Coventina ha procurado establecerse por más de un año. Según Jiménez (2012), se le atañe a las empresas que ocupan el segundo o tercer sitio de una región o segmento determinado, un tipo de “guerra” bajo tres “principios ofensivos” que pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1-La principal consideración es analizar la fuerza de la posición del líder.
- 2-Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.
- 3-El ataque deberá lanzarse hacia un frente tan reducido como sea posible.

La teoría basada en recursos (Barney, 1991), señala que la combinación única de recursos y capacidades de una empresa, tales como activos, procesos organizacionales, atributos, información y conocimiento, es la que hace que ésta tenga ventaja competitiva en el mercado. Partiendo de esta teoría surge la noción del “familiness” o factor familia, entendida como “la agrupación de recursos y capacidades que hace distintiva a la empresa de familia y que es producto de las interacciones entre el individuo miembro de familia, la familia propietaria y el negocio” (Habbershon, 2012).

Este factor puede generar beneficios para el negocio que se pueden convertir en ventaja competitiva; haciendo de la empresa algo inimitable, valiosa, rara e insustituible. El factor se genera a través de generaciones y, al igual que la empresa, se construye y crece en él tiempo. En el éxito de toda estrategia es requisito indispensable contar con un liderazgo efectivo, de donde, *El liderazgo se convierte en un elemento clave de ventaja competitiva o sea permitir a una organización contar con una dirección de liderazgo único*. Ello requiere de la necesidad de establecer en qué consiste una ventaja competitiva a nivel del área de gestión empresarial del liderazgo (Machado, 2012).

El liderazgo estratégico del siglo XXI, en consecuencia, no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión, de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

2.3 RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

2.3.1 LAS PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

La legislatura vigente en el país toma como pequeña empresa a toda institución que cuenta con menos de ocho colaboradores (Congreso, 2009), Coventina cae dentro de

esta categoría además de ser un empresa familiar, no obstante en la cual se cuenta con un reglamento interno de trabajo, adicionalmente se ubica bajo el contexto empresarial local de las PYME, en la actualidad se le presta mayor atención al tema PYMES (pequeñas y mediana empresas) más por su aporte a la creación de fuentes de empleo e ingresos al país, que al apoyo técnico necesario para desarrollarlas; el mismo ha cobrado mucha importancia en las últimas décadas, según estudios del Banco Centro Americano de Integración Económica, cerca del 95% de las empresas en Centroamérica son PYME, estas generan 44% del empleo y 34% de la producción total de la región (BCIE, 2012), Sin embargo a pesar de su relevante papel en la economía, el sector no cuenta con el apoyo necesario para su fortalecimiento institucional o financiero, situación por la cual las PYMES operan dentro de un entorno que lejos de promocionar su desarrollo, limita sus oportunidades de crecimiento (Económico, 2011).

Llama la atención el surgimiento acelerado de variedad y cantidad de negocios pequeños en Honduras. Lo anterior se acredita principalmente a la escasez de trabajo formal y la proliferación del comercio informal, dado que las empresas de mayor tamaño no dan abasto para contratar toda la mano de obra disponible en el país.

La situación se agrava debido al aumento constante del desempleo y la degradación de la oferta de éste que implica salarios cada vez más bajos, carencia de seguridad social y estabilidad laboral, la creciente automatización, robotización de tareas y la utilización de tecnología de punta, entre otras variables.

Una de las necesidades más apremiantes, es la de financiamiento, algo en lo que la organización encomendada del sector MIPYME, el Consejo Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa CONAMIPYME, está llamada a asistir (Yanes, 2011).

En relación a cuales son los principales retos del sector según Rodriguez (2012), estos son los siguientes:

1. Factor cultural, este aspecto limita posicionar a las empresas nacionales bajo la cultura de negocios internacionales, dado que las empresas Hondureñas, nunca

se han caracterizado por tener una cultura empresarial fuerte, y peor aún, en algunas organizaciones no se cuenta con una cultura interna.

2. El poco uso y aplicabilidad de controles y procesos que regulen la administración, en especial las finanzas y su manejo, situación que imposibilita un crecimiento ordenado, como la regulación y el acceso a préstamos para el fomentar el crecimiento y economías de escala.
3. La poca competitividad empresarial de las pymes, por ausencia de procesos y controles genera un obstáculo que imposibilita el desarrollo de la expansión y posicionamiento de la empresa.

2.3.2 RETOS FINANCIEROS

Acorde a estudio estadístico de cómo se han venido desarrollando los mercados de apoyo a la microempresa, se constata el poco desarrollo y apoyo hacia el sector micro empresarial en Honduras (Rodriguez, 2012).

La institución regional adscrita a la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), que brinda apoyo al sector, llamada Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE), realizó un estudio regional en el cual, identificó un inventario de Servicios de Desarrollo Empresarial (DES) del cual se cita, "La industria micro-financiera de Centroamérica y en especial Honduras, se ha desarrollado a través de cuatro pisos o niveles, procesos de apoyo financiero a la microempresa, del cual Honduras, es la más rezagada en dichas iniciativas de apoyo y soporte micro empresarial"(Rodríguez, 2012).

Las empresas familiares medianas y grandes son unidades deficitarias que carecen de iniciativas que mejoren su captación de recursos para la inversión en sus procesos empresariales. En este sentido se han indagado fuentes que citan la importancia de implementar iniciativas tendientes a la reactivación económica de este sector, un ejemplo de esto es *"Plan Estratégico de Reactivación de la Inversión de las Empresas*

Familiares Mediana y Grande en el Mercado de Capitales del Distrito Central” realizada como proyecto de tesis en la Universidad Tecnológica Centroamericana (Oliva, 2010).

Como se puede observar, el apoyo micro financiero sigue siendo un tema insipiente en el país aún y cuando existan instituciones que orientan su oferta de servicios financieros a la atención de dicho segmento.

2.3.3 LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una empresa familiar se define como una estructura de uno o más miembros de una o más familias que tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer directamente o a través de sus directivos el control del gobierno de la empresa buscando la trascendencia (Bazan, 2012). La meritocracia debe ser el único camino para granjearse la autoridad necesaria para dirigir los negocios familiares, en especial con la llegada de una segunda generación, cuando el liderazgo indiscutible del o los fundadores ya no exista. También entonces es el momento de crear estructuras de gobierno más formales, que serán especialmente útiles a partir de la tercera generación, cuando el número de accionistas se multiplique con la incorporación de primos. El gran reto será conseguir accionistas comprometidos, en lugar de meros inversores, puesto que la “Informalidad dificulta el crecimiento en las empresas familiares” según el Dr. Santiago Dodero, autor del libro “El secreto de las empresas familiares exitosas” (Yanes, 2010).

Las empresas familiares han sido vistas tradicionalmente como fuente de conflicto y como organizaciones difíciles de manejar, debido a que en muchos casos, su administración involucra emociones y problemas que, después de la primera generación; es decir, después del ímpetu y apogeo de su fundador, sus hijos y nietos, terminan por destruir, Una investigación realizada sobre este respecto, por el Dr. John L. Ward, de la Universidad de Harvard, encontró que el 70% de las empresas desaparecen principalmente por estos motivos. De hecho, las estadísticas mundiales

apoyan estas afirmaciones: solo el 30% de las empresas de familia sobreviven después de la primera generación y solo el 10% pasan a la tercera (Cordero, Jiménez, 2011).

China, ha puesto en boga escuelas de entrenamiento para ceder la autoridad de las primeras a las segundas generaciones, los programas gerenciales que desde el 2006, incorporan a su pensum, visitas académicas a Instalaciones como West Point, sitios de envergadura histórica y militar, campos de batalla entre otro grupo de actividades que permitan facultar a las nuevas legiones de empresarios, de un sentido de trascendencia e historia necesario en cada generación (Yuan, 2012).

Para alcanzar un mejor desempeño y ejecución en la iniciativa empresarial se deben conjuntar, herramientas administrativas que permitan medir rendimientos, un ambiente laboral saludable que posibilite la confianza y crecimiento de los colaboradores, hacia un mejor rendimiento y un plan de sucesión, condiciones que solo promulgan los buenos liderazgos, de allí la importancia de mantener un ambiente laboral sano con el fin de lograr cohesión de expectativas y crecimiento en la iniciativa empresarial (Sevilla, 2012).

En entrevista efectuada y basada en el, *Proyecto Familia Empresarial (ATN/ME 11127-HO)* del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), "Más de mil empresas han sido asesoradas en Protocolos de Familia hasta el 24 junio 2012" (Baquedano, 2012). Baquedano (2012), establece que "La mayoría de empresas familiares carecen de un protocolo de familia, de este estudio se obtienen hallazgos de que solo un 19% cuenta con un plan de sucesión". La entrevista es una herramienta importante pues destaca el puesto y conocimiento sobre la temática abordada, de la persona entrevistada, el motivo que llevó a entrevistar a esa persona en particular, los motivos podrían resumirse en frases como "Especialista en...", "autor de...", al final debe indicarse la fecha (Schmelkes, 1988).

En seguimiento a la entrevista con dicha especialista, la enlace técnico del Proyecto Familia Empresarial del COHEP, afirma que: “Las iniciativas familiares tienen grandes retos de sostenibilidad y trascendencia en Honduras, pues solo un 16% de estos negocios llegan a manos de la segunda generación” (Baquedano, Julio de 2012). El 84 % de estas empresas familiares no llegan a manos de la segunda generación, por lo que hay una gran cantidad de estos negocios que desaparecen.

Según este mismo estudio COHEP (2012), *el 83% de estas empresas, no cuentan con herramientas administrativas, que permitan mejorar el buen desempeño y ejecución de la iniciativa empresarial, así como planes de sucesión; y un 93% no han establecido normas para resolución de conflictos.* Adicionalmente otra falencia recurrente en las empresas familiares es la forma de administración, la cual difiere de la administración de las empresas tradicionales. Un ejemplo radica en los diferentes roles que se desempeñan simultáneamente dentro de las empresas familiares; generalmente el fundador de la empresa es padre/madre protector de la familia, desempeñando el rol de accionista, asegurando el mayor valor de la empresa y el rol directivo o gerencia tomando decisiones del día a día y acerca de la gestión empresarial.

El liderazgo paternalista es típico en la mayor parte del mundo, no obstante, existe un lado benevolente del paternalismo, cuando va unido a la preocupación por los demás, la responsabilidad que se tiene sobre la gente que está bajo su mando, esta es la reivindicación del paternalismo como forma de liderazgo en el mundo (Oligastri, 2012).

De este modo se puede ver cómo el liderazgo se estudia en diferentes contextos y situaciones, a la vez se determina qué factores son los que ejercen influencia en el liderazgo orientado a empresas familiares (Mendoza, 2010).

2.4 MECANISMO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

2.4.1 HERRAMIENTA CUANTITATIVA

La iniciativa integral que acuerpe a las recomendaciones de ejecución así como la herramienta de medición, implementación y seguimiento de los objetivos institucionales en seguimiento a la estrategia, será a través:

Una de estas herramientas es, el *Balanced Score Card*, utilizada para medir el rendimiento técnico o la ejecución de empresas, esta propuesta de Instrumentos nos permitirá mejorar el seguimiento de los objetivos Institucionales, así como la ejecución e implementación del programa presupuestario contable, que permita el afinamiento de las actividades de planificación gerencial.

La herramienta cuantitativa fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton y es de mucha utilidad, no sólo para controlar el desarrollo, sino para ayudar a implementar la estrategia: El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Score Card* por sus siglas en inglés (BSC), fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa (Empresas, 2012).

La definición de una estrategia empresarial no ocurre de manera aislada entre los directivos y gerentes, sino que se produce al mismo tiempo que se va estableciendo un grupo de acciones concretas que la implementaran: De hecho, el BSC ha demostrado ser una poderosa herramienta de gestión para encontrar el vínculo entre la estrategia empresarial y tales actividades tácticas, por lo que en la práctica el proceso se realiza simultáneamente, es decir, se define la estrategia y al mismo tiempo se define el cuadro de indicadores y los mapas estratégicos propios del BSC (Corrales, 2012).

2.4.2 HERRAMIENTA CUALITATIVA

La Gestión de Cambio como un proceso de mejora en la calidad, e implementación de las iniciativas que el estudio arroje como deficientes, estas herramientas cualitativas fueron desarrollada por:

La "gestión del cambio" es una disciplina reciente que empezó a implementarse durante los años 90 del Siglo XX; uno de sus máximos exponentes es John Kotter (1992), su teoría actualmente se encuentra en fuerte expansión, estas iniciativas fueron elaboradas para potenciar la capacidad de cambio de la organización. La técnicas de gestión del cambio se utilizan también para asistir los procesos de transformación que tienen como objetivo específico la potenciación de la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta rápida a situaciones nuevas (Burchett, 2012).

Algunos de los objetivos que se buscan alcanzar a través de la implementación de las mismas es:

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia, intervención estratégica.
- Alcanzar enfoque y desarrollar liderazgo.
- Educar a la organización fijando metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones, para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales, mantener el enfoque estratégico y evaluar la gestión estratégica.

Cualquiera que esté en posición de gestionar el cambio tendrá que analizar el estilo que le convenga adoptar. Los estilos de gestión de cambio son variados por lo que adjunto un listado de los más aplicados (Johnson, 2006):

1. *La educación y comunicación*, consiste en una explicación de las razones y de los medios que se van a utilizar para efectuar el cambio estratégico.

2. *La colaboración*, es el proceso que se produce cuando los que se van a ver afectados por el cambio estratégico, participan en la definición de la agenda de cambio.
3. *La intervención*, es la coordinación y autoridad sobre los procesos del cambio por parte de un gerente del cambio que delega elementos de estos procesos.
4. *Dirección*, implica la utilización de la autoridad directiva personal para definir una clara estrategia futura y cómo se producirá el cambio.
5. *Coacción edicto*, es la publicación o imposición del cambio por medios escritos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE Y METODOS DE INVESTIGACIÓN

En general, todos los problemas que enfrentan actualmente las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cuantitativo como cualitativo, es insuficiente para lidiar con tantas variables complejas, por ello se requiere de métodos mixtos (Mendoza, 2010). Este estudio hace uso de ambos métodos por tanto es mixto, adicionalmente se espera concretar una medida o curso de acción que permita lograr los objetivos de crecimiento a corto mediano y largo plazo, pero lo que dicho procedimiento es recomendable. El estudio es cuantitativo debido a que también se obtuvo información por medio de la aplicación de encuestas de clima laboral a los miembros de la empresa. Estas encuestas fueron tabuladas con el objetivo de obtener los resultados necesarios para determinar las tendencias y condiciones imperantes a lo interno de la institución. No obstante, el estudio se inclina más al tipo cualitativo por el enfoque propuesto en el planteamiento del problema y por la información que se recopilará. Es importante recordar, que el enfoque cualitativo utiliza los datos recolectados en la medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri Roberto, 2010).

Se realizarán dos tipos de investigación:

- *Investigación de tipo descriptivo*; a fin de analizar la correlación, entre la incidencia, la prevalencia de los indicadores de asociación y las variables de estudio, logros actuales de la gerencia vs. potenciales con la incorporación de instrumentos.
- *Investigación de tipo comparativa*; ya que se comparan datos con cifras y tendencia actuales vs propuestas, para el caso del posicionamiento de la marca en la comunidad y la percepción de la misma en la empresa.

De igual manera, la comparación por medio de estudio de casos nos permite reforzar la toma de decisiones gerenciales, por ello y puesto que permite profundizar, comparar el conocimiento y cuestionamiento de decisiones complejas en el propio entorno de la empresa, se citarán fuentes de información que pueden servir de parangón, sobre todo en aquellas comparaciones que ofrezcan mayor validez al análisis (Yin, 2009).

3.2. APLICABILIDAD DE INSTRUMENTOS PROPUESTOS

3.2.1 ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Un estudio de mercado analiza y recopila datos relevantes sobre el mercado, percepciones de la sociedad para luego estudiar estas características y hábitos de consumos de la marca, (Thompson, 2005). El análisis de mercado, tiene la finalidad de determinar si existe demanda para el servicio o bien, que justifique la puesta en marcha del proyecto. Por medio de este estudio se pretende, determinar los niveles de crecimiento en las ventas, potenciar mercados futuros, número de usuarios en un tiempo determinado y el comportamiento de la competencia, considerando las preferencias y estilos de negocio (Sierra, Cárcamo, P. 6).

Para los fines de la tesis en procura de contar con referencia cuantitativa, de cómo la comunidad ha evaluado el desempeño de la empresa. Se utilizará un estudio piloto que previamente realizó la empresa, a fin de conocer la percepción del consumidor, del producto en la comunidad. La encuesta fue diseñada para conocer variables de atención y servicio al cliente, preferencias de los segmentos en cuanto a las marcas que se distribuyen y el posicionamiento de marca, la encuesta se realizó entre los meses de junio y julio del presente año (Grupo Ciprés S. de R. L., 2012).

La entrevista, es uno de los principales enfoques usados en la recopilación de datos en la investigación cualitativa. Este instrumento le proporciona profundidad a los datos, variedad, dispersión riqueza interpretativa contextualización del ambiente y entorno como detalles y experiencias únicas holísticas de los fenómenos de estudio (Hernández

Sampieri Roberto, 2010). Por lo que se utiliza la entrevista para abordar el problema de esta institución, conociendo sus ventajas prácticas para la misma.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realizó en el departamento de Intibucá y su cabecera departamental La Esperanza. Entre los entrevistados están los clientes internos (las gerencias, los miembros de producción, ventas, familiares y conocidos), quienes son los principales críticos del desempeño y dirección que tiene la empresa.

Se pretende recopilar la información necesaria para ahondar en los siguientes aspectos:

- Preferencia de la marca.
- Clima laboral y propensión del equipo hacia el cambio.
- Falencias percibidas de la gerencia y los colaboradores, sobre el desempeño empresarial.

La primera etapa consiste en un análisis de las cifras obtenidas de la investigación de percepción mercado hecha en la comunidad, sobre el posicionamiento de la Marca “Agua Coventina”, considerando particularmente la percepción que se tiene de la marca, opiniones respecto al producto para determinar si la estrategia de crecimiento y mix de ventas le está permitiendo a la empresa lograr los objetivos de crecimiento a futuro.

La segunda etapa es la aplicación de encuestas de clima laboral y de cohesión de trabajo en equipo realizadas por los colaboradores de la empresa purificadora, además de las entrevistas a las gerencias, las que ayudarán a definir el tipo de servicio que se requiere en la empresa, con el fin de fidelizar a los clientes actuales y potenciales. Se espera resaltar e identificar las competencias como cualidades de liderazgo laboral, a fin de mejorar la relación de la gerencia con los mandos de ejecución en la empresa,

permitir un crecimiento ordenado y estructurado. En la tercera etapa, se analizarán los resultados obtenidos de las dos anteriores iniciativas. En la cuarta y última etapa, se definen conclusiones y recomendaciones de la investigación de acuerdo a los resultados obtenidos.

3.4 OBJETIVOS DE USO

En relación a las encuestas que arrojarán las tendencias cualitativas, están orientadas a medir:

- Gestión de Cambio en la gerencia (Anexo 2)
- Cohesión y trabajo en equipo (Anexo 4)
- Clima Laboral (Anexo 5)

Las mediciones tienen como objetivo auscultar la percepción que se tiene de la marca. Es por eso que al momento de la estructuración de la entrevista (Anexo 6), se consideró importante preguntarle a los colaboradores del área de ventas de la empresa qué características son las que los clientes más resaltan del producto, qué opiniones reciben de la calidad del mismo y dónde se podría mejorar como empresa. La encuesta cuantitativa contiene en su *primera parte*, el nombre de los entrevistadores, nombre del entrevistado, número de encuesta y la fecha, la *segunda parte* es una presentación de los entrevistadores, la *tercera parte* es el compendio de preguntas con sus respectivas respuestas y finalmente el agradecimiento o despedida, la encuesta se realizó entre los meses de junio y julio del presente año, se puede observar en detalle la encuesta realizada a las personas naturales (Anexo 1).

3.5 UNIVERSO Y MUESTRA

Las encuestas de clima laboral se aplicarán a los ocho colaboradores de la empresa. Se considera propicio tomar a toda la población de la empresa, desde la Gerencia

General y Administrativa, pasando por los mandos intermedios de producción y ventas. Todos ellos forman parte del día a día de la operación, por lo que fue importante considerarles para formar parte de las encuestas realizadas.

El tamaño de universo en la comunidad es de 10,000 mil clientes, los que habitan el casco urbano de estas dos ciudades gemelas. Fue de interés para el investigador conocer la opinión del segmento clase media alta, la cual se agrupa en el casco urbano de la misma. El muestreo que se realizará de la población será probabilístico estratificado simple, pues la población es seleccionada por segmentos (Hernández Sampieri Roberto, 2010). Adicionalmente dado que la calle del comercio atraviesa ambas, será un punto de partida de la investigación hecha en el casco urbano, sobre la ecuación y fórmula de cálculo de muestra, indica que la muestra es de 369 encuestados:

$$n = \frac{\sigma^2 N pq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

Variables:

σ = grado de confianza Nivel de confianza 95% (1.96)

N= población 10,000 habitantes

n = tamaño de la muestra

p= probabilidad a favor 0.5

q= probabilidad en contra 0.5

e = error de estimación grado de precisión entre 5%

La muestra de los habitantes mayores a 18 años y menores a 65 años que residen en las ciudades de Esperanza e Intibucá será la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 N pq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

$$\sigma = 1.96$$

$$N = 10,000$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$n = 369$$

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización del estudio se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria.

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Según Hernández Sampieri (2010), para obtener información de las fuentes primarias del trabajo de investigación, se consulta a los encargados del proyecto, dado que estas fuentes primarias proporcionan datos de primera mano.

Para el estudio de investigación realizado en esta tesis, las fuentes primarias fueron:

1. Entrevistas a la gerencia de la planta purificadora.
2. Entrevistas y encuestas de trabajo en equipo a los colaboradores y gerencia
3. Encuesta de percepción del clima laboral en la empresa agua Coventina.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias consisten en resúmenes, compilaciones, resúmenes o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias, en ella encontramos documentos que contienen los resultados de estudios previos, libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencia o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros para la investigación realizada en esta tesis, las fuentes secundarias fueron:

1. Listados provistos sobre servicio y atención al cliente de la Cámara de Comercio del Departamento.
2. Instituciones de la zona que dan referencia comercial del servicio y atención al cliente.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En base a estos resultados, se espera verificar que existen aún áreas de mejora a lo interno de la organización tal como lo muestra la figura dos, la mezcla de opiniones sobre la demanda insatisfecha, la cual está dispuesta a premiar a la empresa con su preferencia, si se mejoran las variables propuestas por el estudio.

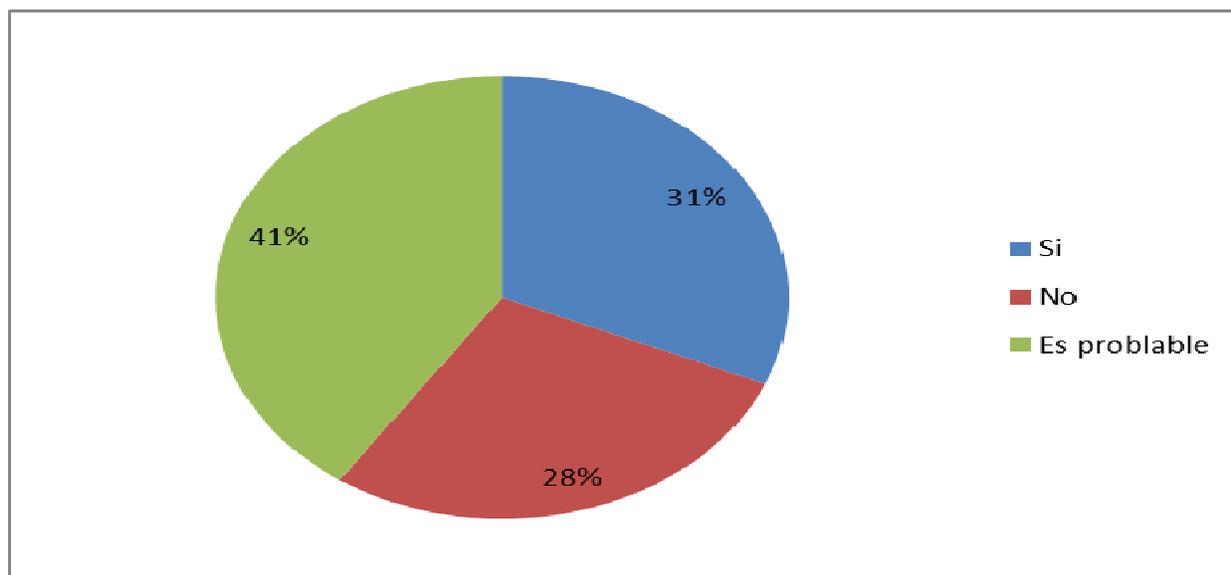


Figura 2 Disposición del cliente a cambiar de marca de purificadora.

4.1.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Hay productores consolidados externos que han abastecido la demanda de agua en el mercado Intibucano, como son:

- Agua Azul (Planta en Comayagua)
- Agua Sula (Planta en San Pedro Sula)
- Agua Dasani (Planta en Comayagua)
- Aqua Vita (Planta en San Pedro Sula)
- Agua el Porvenir (Purificadora de Siguatepeque)

Entre las empresas de La Esperanza están:

- Agua La Esperanza.
- Fuente Intibucana.
- Agua de la Sierra (Marcala La Paz)

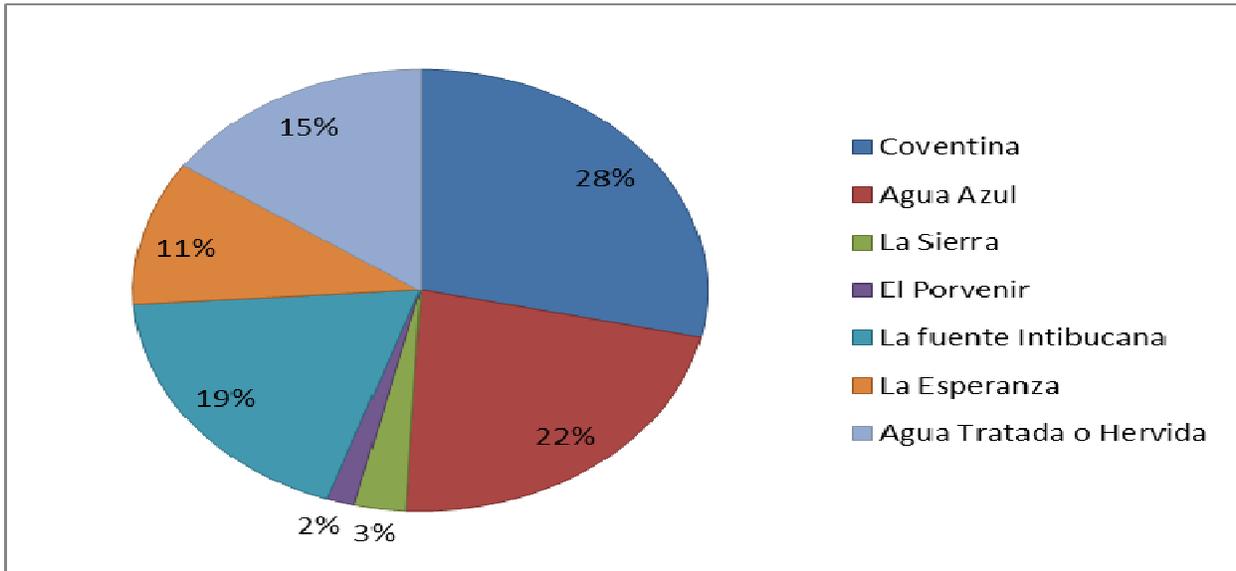


Figura 3 Preferencia de la marca Embotellada en la comunidad.

Las empresas de capital intibucano como lo muestra la figura tres, han competido contra los grandes productores, por posicionarse en el nicho de mercado. No obstante al reducir sus precios, logran atraer al segmento que sacrifica calidad por precio en Intibucá, como es conocido, los productos de primera necesidad son inelásticos, pues la cantidad demandada responde muy levemente a la variación del precio. En este caso el diferencial de costos de producción, distribución y aunado al precio final de venta les ha permitido competir y subsistir en el mercado, es valedero mencionar que Agua la Sierra, no llega a La Esperanza porque la calle que conduce de la comunidad de Marcala a La Esperanza está en severas condiciones.

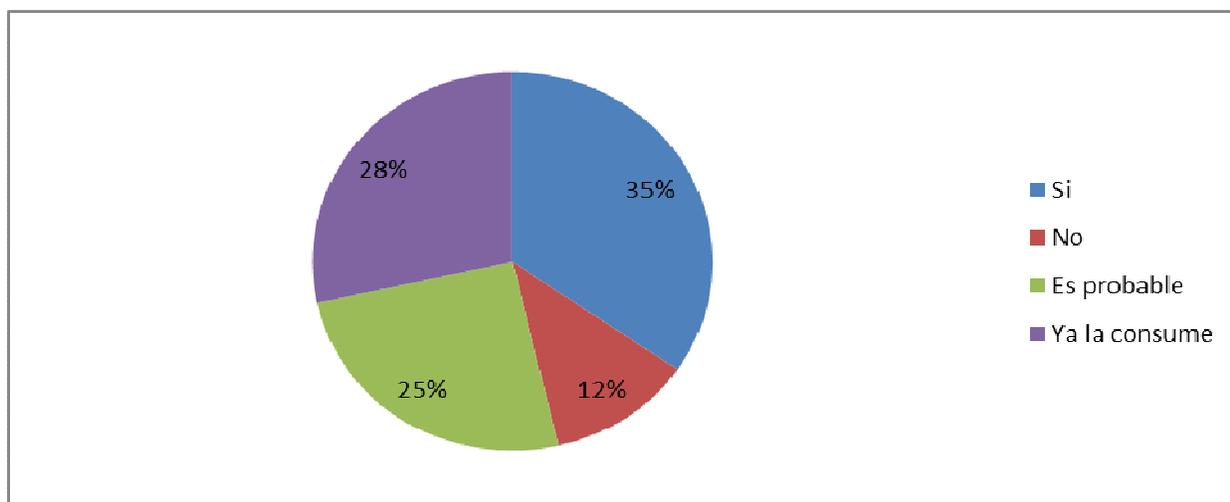


Figura 4 Tendencia para cambiar hacia la marca Agua Coventina en la comunidad.

Como competencia indirecta de la empresa, se tiene a toda industria distribuidora de bebidas gaseosas y cualquier producto alterno que sacie la sed en la comunidad de La Esperanza e Intibucá, pero como se observa en la figura cuatro, ya hay un margen de consumo alto, aun y cuando las empresas de bebidas carbonatadas han distribuido sus productos por muchos años, y la existencia de malos hábitos de consumo en nuestra comunidad de bebidas carbonatas adicionados a los efectos derivados del azúcar "Una lata de Coca-Cola contiene aproximadamente, diez cucharadas de azúcar, que resultan perjudiciales para la salud de los más pequeños. Por esta razón, comenzaron los conflictos entre la Organización Mundial de la Salud (OMS) y las grandes transnacionales ligadas al azúcar" (Sana, 2012). Es por eso que Coventina, producto del seguimiento hecho en grupos focales y un análisis de entorno, ha orientado su publicidad y propaganda apelando a la conciencia por cambiar esos malos hábitos de consumo en la sociedad Intibucana, a favor de un producto que permita conectarse con lo natural "agua fresca de los manantiales más puros de Intibucá" (Valladares, 2011).

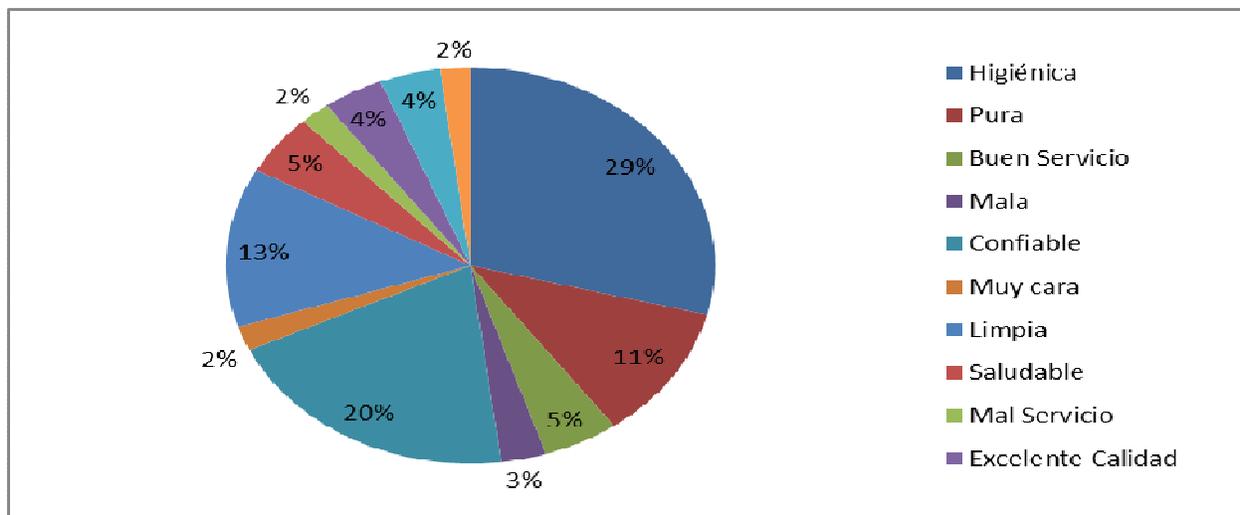


Figura 5 Percepción de la marca Agua Coventina en la comunidad.

4.1.2 DEMANDA DE PRODUCTO

Las encuestas dan a conocer las opiniones, expectativas, consideraciones e intereses de los clientes de la empresa, tal como se observa en la figura cinco. La investigación constata y valida que el segmento del mercado, conoce de la bondades del producto, puesto que se busca fortalecer la preferencia del consumo clase media y alta de la comunidad, se constata que la empresa debe elevar su percepción de servicio al cliente, puesto que en calidad del agua y presentación del producto, la marca es bien percibida, no obstante y según su enfoque estratégico empresarial, Coventina estableció una política de calidad en servicio al cliente que: “Manifesté diariamente nuestro firme compromiso con los clientes al satisfacer y adelantarse plenamente a sus requerimientos y expectativas a través de la implementación de nuestro sistema de calidad y una excelente actitud de servicio” (Grupo Cipres S. de R. L., 2011). Como vemos no hay prevalencia en los indicadores de asociación a la variable *servicio al cliente*, sobre todo si se pregunta sobre aplicabilidad de dicho sistema, el mismo no es operativo, por lo que el objetivo de brindar un servicio de calidad al cliente, no se esta cumpliendo a cabalidad en la institucion, la investigación arroja que en servicio al

cliente, se obtuvo un porcentaje a considerar y que es factor crucial para captar al segmento que conforma el mercado meta.

La empresa ha logrado posicionarse como la opción que en procesos de purificación y precio aventaja al productor nacional, lo que le ha permitido ganarse la confianza de la clientela departamental y penetrar el mercado de productores y procesadoras de agua, aun y cuando la figura seis considere al mal servicio en la comunidad Coventina, debe equiparse lo más posible a las prácticas del líder de mercado nacional, si desea ganar clientela fuera del Departamento de Intibucá.

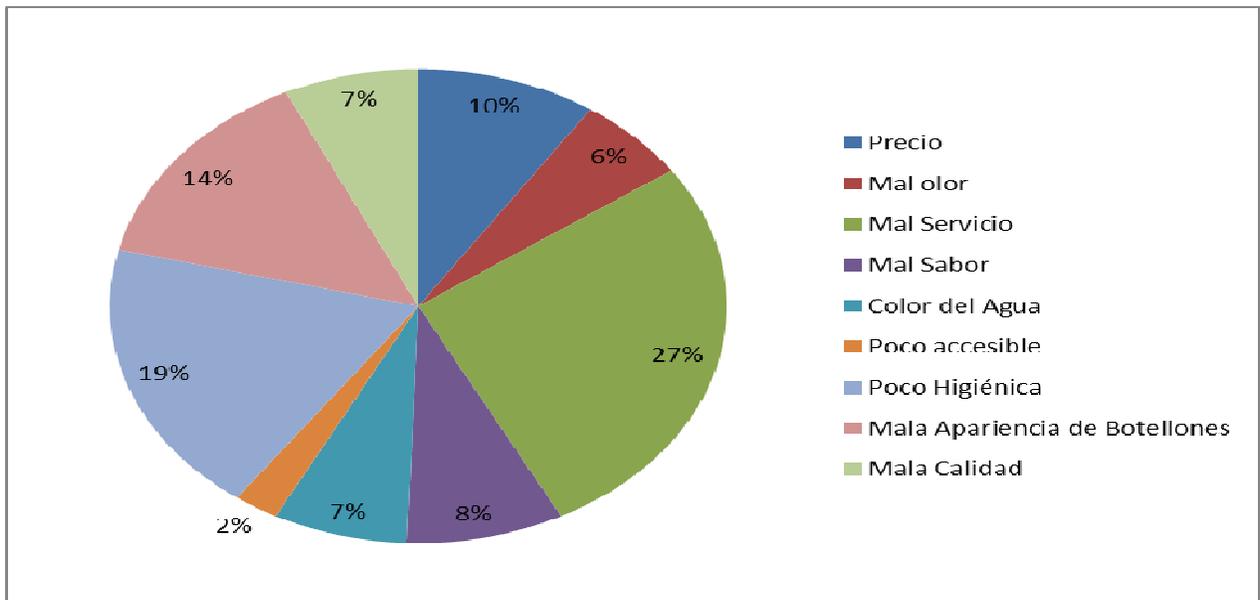


Figura 6. Razones de insatisfacción sobre el agua que se consume.

4.2 RELACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO CON LOS RESULTADOS

4.2.1 CUADRO DE HALLAZGOS

CUADRO RESUMEN DE ENTREVISTAS

No de instrumento	Pregunta	Resultados	Observaciones
Entrevista a la	¿Se realiza en la empresa	Solo se establecen y se cotejan	La gerencia

Gerencia anexo No. 2	algún tipo de planificación semanal quincenal o mensual o anual?	resultados de ventas de meses anteriores a fin de establecer las nuevas metas como una proyección de ventas semanales, para lograr las mensuales.	administrativa permanece tres semanas al mes ejerciendo dirección de la empresa la última semana se incorpora la gerencia general, la cual permanece en gestiones durante una semana mientras se vuelve a incorporar el gerente administrativo.
Entrevista a la Gerencia anexo No. 2	¿Se desarrolla en la empresa algún tipo de reunión de seguimiento junto con los vendedores para brindar directrices sobre la ejecución en el área de ventas?	El sábado por lo general, se reúne a todos los colaboradores para discutir la gestión de ventas y gestiones varias de la semana como casos especiales, generalmente se proporciona retroalimentación sobre la gestión, adicionalmente una vez al mes las dos gerencias se reúnen para notificarse de las gestiones encaminadas.	Generalmente para estas reuniones ya hay un cansancio y prisa por concluir las labores hechas en la semana, se planifican al final del día.
Entrevista a la Gerencia anexo No. 2	¿Hay alguna manera de medir el desempeño de los colaboradores en las diferentes áreas de la empresa, por parte de la gerencia?	Hay una asignación de cuotas mensuales de ventas, no existe ninguna herramienta que nos ayude a nivel global, la relación de resultados es más para el área de ventas.	Existen manuales de inducción y perfiles de puestos donde hay herramientas para realizar el seguimiento al desempeño, bitácoras de control de limpieza.
Entrevista a la Gerencia anexo No. 2	¿Qué labores de supervisión realiza como parte de sus labores diarias en la institución?	En producción se revisa el área de envasado, procesos de limpieza y calidad interna, se hace un recuento de gestiones pendientes con los departamentos en las reuniones del	Existen Bitácoras de control para la supervisión de las funciones y los departamentos en

		sábado, a fin de hacer los correctivos y gestiones necesarias para la siguiente semana.	especial ventas.
Entrevista a la Gerencia anexo No. 2	¿Describa que actividades realiza un día cualquiera, en su gestión gerencial?	<p>Por las mañanas se revisa el Inventario que se monta en los camiones previo a la salida de la carga empresa, se les recuerda de deudas por cobrar, gestiones administrativas por la mañana mandados.</p> <p>En el transcurso de la mañana se hacen visitas a clientes que presentaron quejas, si no internamente se supervisa la labor de producción y limpieza y se supervisa la llegada de las ventas de los camiones haciendo el recuento de la misma.</p> <p>Por la tarde se hace el depósito diario y se reciben las ventas de la tarde.</p> <p>Durante el día se resuelve cualquier eventualidad institucional.</p>	La gerencia administrativa realiza un variado número de actividades al día dado que es la encargada de resolver inconvenientes delicados administrativos, solo cuenta con una asistente quien además funge como la encargada de producción.
Entrevista a la Gerencia anexo No. 2	¿Considera usted que la mayor parte del personal conoce la misión visión valores y objetivos de la empresa?	No, este problema se debe a que hay una alta rotación de colaboradores.	La gerencia tiene problema con alta rotación de colaboradores y este es un problema en la empresa.
Encuesta clima laboral anexo No. 5	La encuesta mide percepción de cómo es el entorno laboral en la institución.	Las siete variables analizadas en la encuesta, presentan una tendencia, basada en la percepción del grupo a las preguntas estandarizadas, esta se adaptan a la realidad de la empresa, los factores Responsabilidad y Estructura, son los más elevados.	Se entrevistó a la totalidad de los colaboradores a fin de contar con una muestra representativa.
Encuesta trabajo en equipo anexo No. 4	La encuesta mide percepción de cómo es el trabajo de equipo en la institución.	Se evaluaron cinco variables, la disfunción de mayor valencia en el trabajo en equipo es la ausencia de confianza y la evitación de responsabilidades.	Se entrevistó a la totalidad de los colaboradores a fin de contar con una muestra representativa.

Tabla 1. Resumen de Hallazgos.

Se constata que existen áreas en las que la mejora es posible, producto de la investigación cuantitativa y cualitativa, dado que aún y cuando la percepción sobre el producto es aceptable hay variables cualitativas sobre todo en servicio, atención al cliente y seguimiento en las cuales Coventina, puede optimizar su desempeño, dado que el segmento meta, clase media y alta, sigue prefiriendo a la marca Agua Azul.

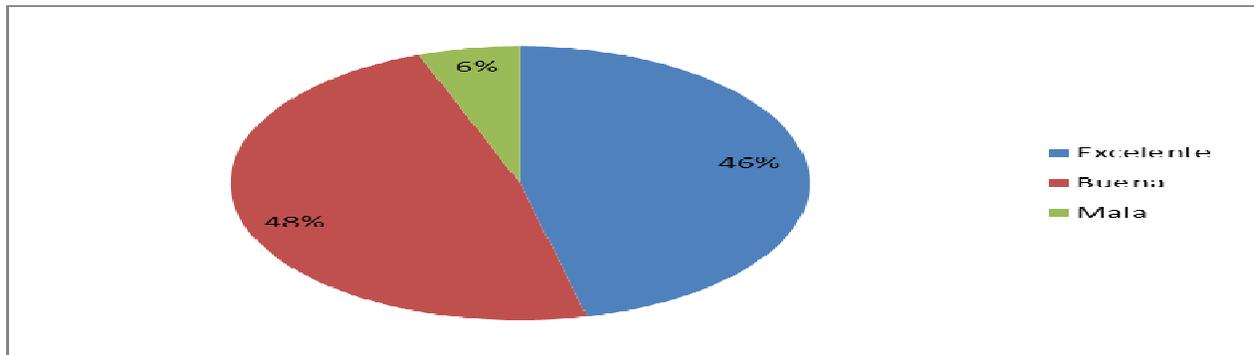


Figura 7. Percepción sobre agua Coventina.

El análisis de los resultados obtenidos por este instrumento refleja una base inicial de la percepción y valoración del cliente interno y externo, cómo base de la acción operativa de la Misión y Objetivos empresariales iniciales; con estos resultados se observa y reafirma lo determinante que será la actitud empresarial fundamentada en valores y una filosofía empresarial que debe adoptar el Líder y Co-Líderes de la Empresa.

4.2.2 INICATIVAS EN COMPETENCIAS EMPRESARIALES DE ÉXITO

Acorde a comparaciones en tendencias de ventas del inicio del periodo y la tendencia actual, la empresa se encuentra creciendo en cuanto a su volumen de ventas y precisa de evaluar si las metas de crecimiento le permitirán alcanzar sus expectativas anuales, pues la institución desea abrir mercado de consumo en las comunidades aledañas, por lo que ha hecho alianzas estratégicas con distribuidores al interior del departamento a fin de consolidar un flujo de distribución de su producto hacia esos mercados.

4.2.3 PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

De acuerdo a entrevista con la alta gerencia, la empresa desea desarrollar iniciativas que le permitan mejorar la estrategia de posicionamiento y fidelización de clientes en el Departamento, aspiración que los ha orientado a establecer metas incrementales en las ventas quincenales y mensuales. Lo anterior les permitirá medir el rendimiento y ejecución del desempeño de los colaboradores en el área de venta, posiblemente implementando un estímulo sobre el volumen de ventas y el logro de dichos objetivos. Deseando a la vez, implementar un sistema financiero contable que ayude a cotejar, implementar y revisar la ejecución de los presupuestos mensuales y anuales a fin de colocar los recursos en aquellas iniciativas o proyectos claves, acorde a las necesidades del periodo y en sincronía a la planificación a largo plazo.

4.2.4 GESTIONES CUALITATIVAS

En la empresa se han venido auspiciando charlas técnicas y administrativas impartidas por miembros de la Cámara de Comercio (cursos motivacionales), apoyo técnico sobre mejora en procesos de producción por la cooperación norteamericana USAID (Higiene y Seguridad Alimentaria) como invitados especiales y las impartidas por la Gerencia General de la Empresa (Grupo Ciprés S. de R. L., 2012).

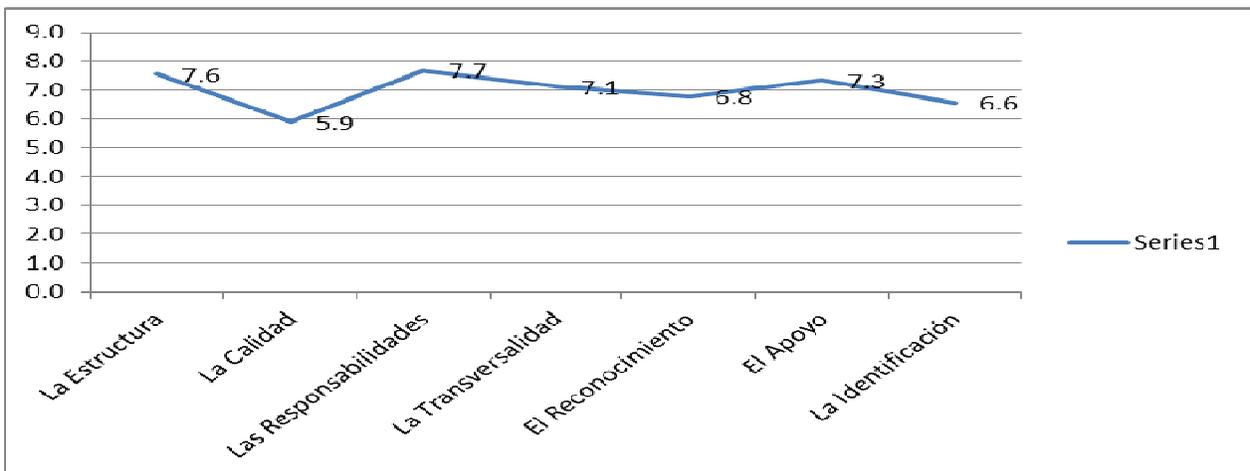


Figura 8. Tendencia del clima laboral de la empresa.

La interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta, es de la siguiente manera, “entre más cerca está la gráfica a los valores máximos, son estas las variables que representan una mayor disfunción interna, para los colaboradores de la empresa” (Aleman, 2012).

La empresa tiene una media de siete como promedio para los resultados de los estudios de clima organizacional y el trabajo en equipo, como la investigación pretende identificar un parámetro o nivel general sobre la percepción que el talento humano tiene dentro de la organización y la organización sobre ellos, los datos proporcionan retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

Para la evaluación de equipos del modelo de disfunciones de Lencioni (2012), el análisis de la puntuación más baja representó el valor en el cual la empresa requiere enfocar su mayor atención, pues está es la variable o disfunción más crítica percibida por el colectivo para el trabajo en equipo, tal como se puede observar en ambos instrumentos de medición, la variable cuantificable que represento el valor más crítico, es la disfunción de responsabilidades. Ésta se interpreta como una evitación de las responsabilidades, este factor mide la impresión que tienen los colaboradores de los demás y sobre ellos mismos al ser responsables en las tareas que se les confía y de poder asumir las consecuencias sobre sus actos y decisiones.

La responsabilidad se define como la disposición de los miembros a pedir cuenta por sus desempeños y conductas, no obstante y dado que es la confianza la base fundamental de la piramide de trabajo en equipo, esta disfunción es la que se debe atender inicialmente, pues ante la ausencia de ella y tal como lo define la teoria “ningún trabajo en equipo es posible si no hay confianza entre sus miembros” (Lencioni, 2012).

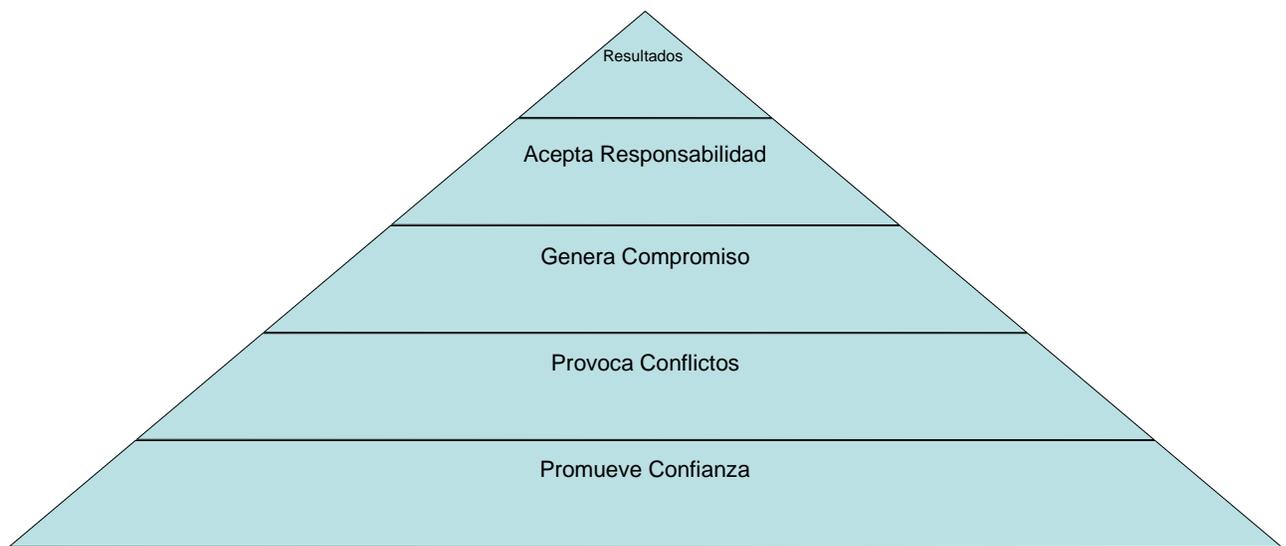


Figura 9. Pirámide con las características de un equipo funcional.

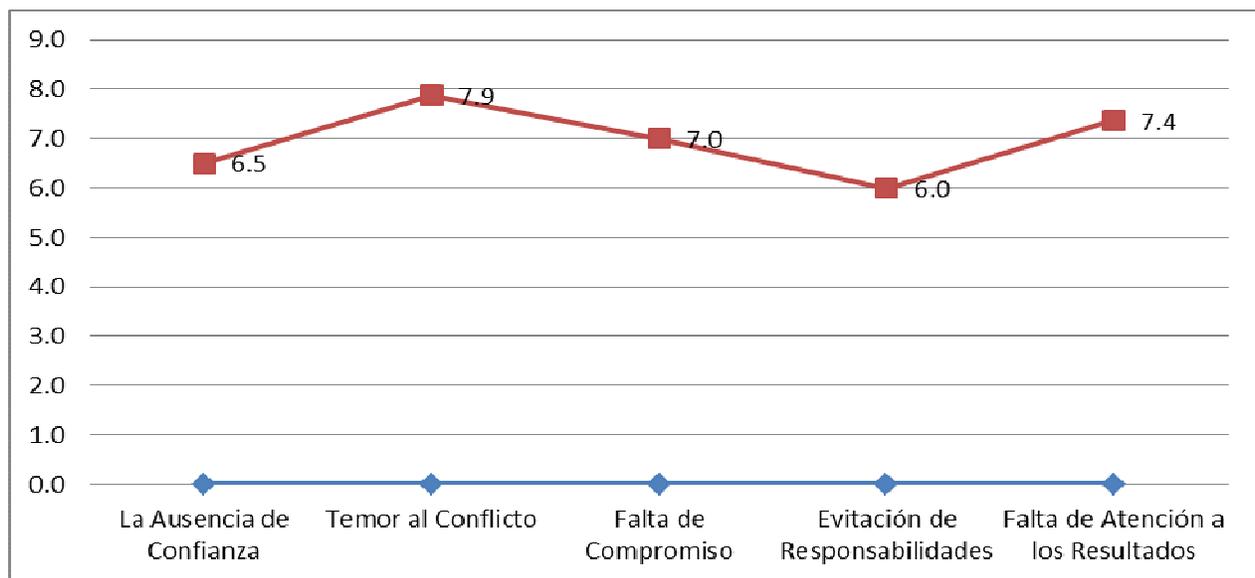


Figura 10. Tendencias en la Evaluación del Trabajo en Equipo.

4.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

La empresa cuenta con una estructura jerárquica tradicional vertical, hay en los resultados suficientes indicios sobre como la variable estructura se convirtió en un

factor disyuntivo que repercute en los resultados obtenidos, donde no se obtuvo una buena puntuación en cuanto a la estructura organizacional, lo que indica una mala distribución de cómo los colaboradores realizan sus roles, ejecutan sus funciones y asumen sus responsabilidades. Lo anterior podría deberse a la dualidad en algunas responsabilidades, poco personal con el que se cuenta; existe un recuento escrito de las gestiones realizadas internamente por la Gerencia General, ya que se cuenta con un registro de charlas administrativas impartidas sobre los deberes, roles y funciones de cada puesto y de cómo estos se entrelazan en las ejecuciones diarias y afectan a toda la cadena de producción (Grupo Ciprés S de R L, 2012).

De acuerdo a la teoría del cambio, sobre estudios de casos de empresas exitosas, las estructuras orgánicas promueven cierta flexibilidad para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes (Roaro, 2010). La gerencia ha buscado solucionar estas disfunciones resaltando las metas obtenidas por el equipo de trabajo desde el inicio de las operaciones, cómo menciones honoríficas, reconocimientos personales y grupales a fin de reafirmar las directrices de comportamiento esperadas por los departamentos donde cada colaborador debe actuar en concordancia con su perfil y puesto, seguido de una revisión de logros semanales.

Como se pudo constatar tras la aplicación de las encuesta de clima laboral y disfunción de equipo, existen algunas deficiencias en la gestión de las labores diarias del equipo que imposibilitan a los miembros de la empresa ejecutar responsablemente sus tareas dentro de la estructura de cuatro áreas de ejecución en la empresa como son producción, ventas, administración y seguridad. En este caso el líder debe alentar y permitir que el equipo sirva de principal mecanismo de exigencia, evitando ser la única fuente de disciplina, pero debe reconocer que es el árbitro final, para lograr los objetivos de cohesión y trabajo deseado.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

Contestando las preguntas de investigación, se concluye lo siguiente:

1. La empresa cuenta con condiciones y herramientas empresariales tales como; manuales de puestos, manuales de inducción, cómo manuales de Gestión los cuales son herramientas claves en la gerencia del siglo XXI, no obstante en la práctica, no son bien aplicados, lo que ocasiona en la institución una falta de cohesión y funcionalidad en la división de labores, representando lo anterior un problema de ejecución y falta de organización, lo que conduce a la improvisación de funciones y la no observancia de las competencias empresariales deseadas.
2. Las prácticas organizacionales que se deben emplear para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, son reuniones programadas, pudiendo ser semanal, quincenal, mensual o trimestralmente con todos los colaboradores, a fin de medir la ejecución del desempeño en las áreas de ventas, producción y administración. Hasta la fecha y en relación a las entrevistas sostenidas con los gerentes, dichas reuniones son esporádicas y generalmente producto de complicaciones, lo que las convierte en herramientas reactivas más que herramientas estructuradas, propositivas y planificadas.
3. La planificación, monitoreo y evaluación de tareas, labores y prácticas diarias; que den cabida a una cultura de aprendizaje continuo, a través de una organización que promueva una cultura orgánica, propensa a la implementación de la gestión del cambio, a través de herramientas técnicas cuantitativas y cualitativas que alienten la confianza, la comunicación de abajo hacia arriba y vice versa, favoreciendo el coaching empresarial a lo largo de los mandos altos medios y bajos de la empresa.

4. La empresa tiene disfunciones estructurales, pues sus miembros cumplen con varias obligaciones, estos a su vez aducen falta de claridad en sus responsabilidades y en sus funciones por departamentos, esto ha generado ambigüedad en el cumplimiento posterior de labores, esta situación responde al diseño organizacional que se ha venido practicando en la organización y a la falta de recursos con que cuenta, adicionalmente si se le suma la rotación de colaboradores, la cual genera mayores problemas estructurales a la empresa, por lo que amparados en una propuesta de gestión de cambio, se procuraría orientar a la empresa hacia una estructura organizacional orgánica y flexible.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se procede a dar ciertas recomendaciones que se consideran importantes para la ejecución de mejoras propuesta en esta tesis:

1. Se debe alentar a la planificación, monitoreo y evaluación, cómo una buena práctica en todos los niveles de la empresa, no solo en la alta gerencia, sino del control, del desempeño del equipo no obstante siendo esta la que debe sentar el precedente y dar el ejemplo, aquí es donde la empresa debe iniciar dicha práctica, pues la misma debe ser vista como un conjunto de gestiones al servicio de los objetivos de la empresa, para alcanzar las metas en los departamentos y en las áreas de todo los colaboradores.
2. Llevar registros mensuales concernientes a los avances del desempeño de los colaboradores basadas en los indicadores de metas propuestas, cotemplandas en las áreas operativas, que estimulen el dialogo franco sobre logros y fracasos en la obtención de dichas metas.

3. Reforzar la necesidad de aprendizaje en la alta gerencia, la búsqueda de la colaboración y evaluación de los subalternos bajo el enfoque 360°, este tipo de enfoque ayudará a crear un lazo entre los colaboradores, mandos intermedios y altos; vigorizando el factor confianza y convirtiéndose la anterior práctica en una ventaja competitiva de la empresa.

4. Es necesario contar con el apoyo de miembros del Consejo Corporativo a través de un *Consejo Estratégico*, que acuerpe supervise y apruebe las iniciativas Gerenciales Estratégicas, tanto en las labores que se planifican, cómo en las que se implementen.

5. Sociabilizar la visión, misión, metas y objetivos de la empresa, esta práctica se puede efectuar rotulando cuadros de la visión misión metas y objetivos a fin de re afianzar los valores claves en el colectivo, pegándolas en lugares visibles dentro de las instalaciones de la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INTRODUCCIÓN

6.2 PROPUESTA DE MEJORA Y RENDIMIENTO PARA AGUA COVENTINA

Sólo las empresas integradas que aprenden inmersas en alianzas estratégicas, desarrollando su planificación estratégica, garantizan la solida alternativa hacia el crecimiento, por el cual se podrá enfrentar los desafíos del siglo XXI, en Honduras.

Aprender es la estrategia más eficaz frente al cambio. La invitación a la gestión de cambio suele producir temor, incertidumbre y rechazo. Se entiende como una evaluación negativa acerca de lo que estamos haciendo o de cómo se hace, y la tendencia natural frente a esa percepción es defenderse y resistir. Invitar a aprender suele aparecer como un proceso interesante, en el qué él no saber es legítimo, y donde alguien me guiará para aprender. Aprender genera una disposición positiva y, cuando aprendemos, obtenemos como resultado el cambio, aprender es cambiar. “Mutatis Mutandis”, osea cambiando lo que se deba cambiar; ¿Qué es lo que se quiere cambiar en la empresa? Según los hallazgos:

- a. Se requiere implantar una cultura ética organizacional, que promueva el aprendizaje continuo, que busque desarrollar los valores y principios corporativos de éxito.
- b. La necesidad de mejorar la *estructura organizacional*, promoviendo y desarrollando una *estructura flexible*, donde la capacidad de adaptación al cambio forme parte de su nueva escala de valores.
- c. Construir competencias y habilidades estratégicas en toda la organización, tomando en consideración aquellas más importantes como:
 - a. El trabajo en equipo.
 - b. El liderazgo estratégico.

- c. Implementación de herramientas cuantitativas que implementen la gestión de cambio por departamentos junto a los co-lideres.

6.3 RE PLANTEAMIENTO DE VALORES INSTITUCIONALES

6.3.1 CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA

La capacidad de una organización de motivar a sus colaboradores y aumentar la efectividad organizacional, se relaciona directamente con la manera con que sus *integrantes absorben los valores de la organización*, los cambios culturales son responsabilidad de la alta dirección, por ende toda institución tiene un patrón de acción que se ajusta a los principios mostrados por la gerencia y sus accionistas, estos valores y principios son, sobre los que se deben ceñir sin vacilar sus colaboradores, pues se establecieron para consignar el Norte de la empresa, tal como mencionaba Thomas Jefferson “Improvisa en la moda, más se firme como una roca en tus valores”, la empresa tiene definida su Visión “Ser una empresa altamente competitiva en el mercado de agua purificada, con una sólida estructura organizacional que proporcione bienestar a sus empleados, clientes y proveedores, reconocida por sus altos estándares de calidad en sus operaciones, distribución y servicio satisfaciendo a los clientes a nivel local, nacional e internacional”.

La Misión institucional debería de ayudar día con día a lograr esta Vision, por ende la misión se define como; *“Agua Coventina es una empresa comprometida, con la salud y bienestar de la sociedad intibucana, al producir y vender agua purificada de calidad bajo el uso de tecnología avanzada, manteniendo el equilibrio ambiental, brindando una excelente actitud de servicio superando las expectativas de sus clientes, ofreciendo precios justos que aseguren la viabilidad de la compañía, un rendimiento adecuado a los accionistas y estabilidad económica a sus empleados, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región y el país”*. Además la empresa cuenta con los

siguientes valores corporativos (Ventas, 2011), por lo tanto crear las condiciones para el cambio a través de una cultura ética permitirá lograr dichas premisas.



Figura 11. Valores en la empresa, Manual de Inducción Ventas 2011.

Debido a que el éxito está tan estrechamente ligado a la reputación, depende de todos los colaboradores mantener y actuar siempre con honestidad, integridad, responsabilidad y respeto, asemejarse a estos valores, teniéndoles por competencias empresariales dado que fomentan el éxito. La empresa podría proponer un ejercicio, por medio de una *lluvia de valores* (aludiendo a la lluvia de ideas), en la cual los colaboradores, podrían proponer algún valor que sienten haga falta a la lista existente y de ser el consenso adjuntarlo a la lista de valores, este evento se puede realizar en las actividades iniciales del plan estratégico propuesto (Primera Actividad Grupal).

6.3.2 FUNDAMENTOS DE LA CULTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL

Los fundamentos de la ética empresarial, marcan los puntos cardinales del cambio que ha de ser recorrido, es la observancia de relaciones éticas empresariales de la institución con sus colaboradores y cómo estos se desempeñaran éticamente en sus

labores y entorno. Tomando como guía el establecimiento de la política de calidad, que acorde a la empresa busca: “Declarar diariamente el firme compromiso con los clientes al satisfacer y adelantarse plenamente a sus requerimientos y expectativas a través de la implementación de nuestro sistema de calidad y una excelente actitud de servicio” se fundamenta aún más porque es el basamento o razón para aplicar y crear una cultura ética, organizacional e implementar el cambio estructural:

- Profundo cambio en los procesos de decisión en la empresa.
- Fenómeno de la globalización.
- La pérdida de la credibilidad depositada en las empresas.
- Insuficiencia del derecho.
- El protagonismo creciente de la empresa en el desarrollo económico y social.
- La creciente necesidad de armonizar los intereses globales de la empresa con los de cada uno de sus miembros.

¿De qué manera se puede promover el comportamiento Ético en la organización?

- Capacitación sobre la ética en la empresa que busque imitar el modelo utilitario que genera el mayor bien para el mayor número de personas.
- Se comunican las expectativas éticas de la empresa por medio del modelo de derechos morales el cual conserva y protege los derechos fundamentales de las personas y de la empresa.
- Recompensa por actos éticos y castigo a los no éticos, aplicando el modelo de justicia que distribuye beneficios y daños entre las partes involucradas de una manera justa, equitativa e imparcial.

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de tarea y autoridad, que una organización establece para controlar sus actividades. La gestión de cambio,

hacia una estructura organizacional orgánica y flexible se debe cimentar por medio de una iniciativa que requiere ser manejada integralmente entre aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar al humano, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. La estructura flexible, permite la capacidad de adaptación al cambio ya que promueve al mismo dentro de su nueva escala de valores, la gestión del cambio debe ser parte de la estructura misma, pues ante cambios importantes, surge la llamada “crisis de identidad”, que no es más que reconocer que la anterior cultura organizativa no es ya más aplicable a los nuevos escenarios o nuevas situaciones que afronta la organización.

El proceso de gestión de cambio hacia una estructura organizacional flexible, es un camino planificado y progresivo, mediante el cual las personas y las organizaciones pueden acceder a nuevas metas de gestión grupal, es por ello que el cambio organizacional es paulatino a fin de potenciar los siguientes factores:

1. Compromiso con la visión, misión y el firme liderazgo estratégico, sobre los cuales descansa la propuesta de una nueva Estructura Organizacional.
2. Confianza, dado que se aplican los principios y valores empresariales propuestos.
3. Credibilidad, porque se desarrollan paulatinamente las competencias en los colaboradores, quienes podrán cumplir a cabalidad con sus roles.
4. Volumen de ganancias y estímulos esperados, excepcionales.

Como paso inicial para Implementar el cambio y utilizando una *palanca del cambio*, como lo es la comunicación formal, se debe analizar las fuerzas que pudiesen bloquear y aquellas que promueven y desean el cambio, de la estructura organizacional vigente, por ende se plantea la necesidad de un diagnóstico situacional FODA, junta a todos los

colaboradores de la empresa, a fin de conocer los actuales patrones colectivos de ejecución como conductas inherentes a la empresa, dicha labor recae en la gerencia general junto con el consultor. Esta herramienta permitirá apreciar los componentes o características disfuncionales internas y externas de la institución así como aquellas variables grupales que son fortalezas y oportunidades en la misma. Un ejemplo de fortaleza es que todos los colaboradores residen en las proximidades del plantel de Maracía.

Como la estructura de la organización puede promover *valores culturales*, los que fomenten la integración y coordinación por medio de ritos que reconocen y recompensan las contribuciones de los empleados y pavimentan el camino hacia la gestión del cambio en la estructura organizacional, se le sugiere a la empresa implementar:

1. Ritos de Integración, anuncios del éxito compartido, fiestas de la oficina y las comidas al aire libre de la empresa.
2. Ritos de Mejora Continua, las cenas premio, los comunicados internos por la idea del mes y las promociones de los trabajadores destacados y sobresalientes. (Este rito se complementa con la aplicabilidad del libro de recomendaciones de la institución)
3. Ritos que inciten y promuevan la responsabilidad social, festejo del día del niño con los niños de la comunidad además de los niños de los colaboradores, día de la madre y así otras actividades similares.

El cambio organizacional se implanta de abajo hacia arriba y viceversa, el talento humano, es pieza complementaria en la creación de la cultura del cambio y son los líderes, elementos claves en el perfeccionamiento de la ejecución y toma de decisiones a fin de proponer una estructura organizacional, funcional y adecuada para la iniciativa empresarial Agua Coventina.

6.5 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

6.5.1 TRABAJO EN EQUIPO

Nace de la idea de que la gente que trabaja en conjunto o en una agrupación o Institución en la que se puede llegar a trabajar como un equipo, la creatividad grupal provoca beneficios, tales como la innovación empresarial, una mejor resolución de conflictos y dinamismo organizacional, *las empresas deben alcanzar un alto grado de confianza interpersonal, antes de lograr la eficiencia en el trabajo de equipo*, producto de la encuesta hecha sobre la dinámica del trabajo en equipo, la empresa requerirá afianzar una cultura estratégica basada en valores claves entre ellos la confianza, a fin de fomentar la formación de Equipos de Trabajo exitosos.

Las formas en que los miembros de un equipo interactúan entre sí, se deben fortalecer en todo momento por la confianza, la clarificación de metas y la toma de decisiones, estos son aspectos esenciales para lograr un buen desempeño y la productividad, además los colaboradores deben supeditar su relación a la visión del colectivo para bien de la organización, debiendo estar dispuestos a realizar un esfuerzo excepcional para alcanzar las metas organizacionales.

Las principales características que deben cumplir los integrantes del equipo son:

- a. Capacitación intergrupal, se enfoca en desarrollar un enfoque intergrupal en los diferentes equipos que se forman en los departamentos, para brindarse colaboración y retroalimentación en cuanto al progreso de metas y objetivos.
- b. Crear condiciones, versatilidad y polivalencia para garantizar que se cumplan las diferentes necesidades que se presentan a lo largo del desarrollo de las tareas.

Para potenciar el éxito del trabajo en equipo, se debe cultivar las competencias individuales a fin de afianzar la visión estratégica de liderazgo a largo plazo pero

consiente de la operatividad y trascendencia de las decisiones a corto plazo, el trabajo en equipo requiere de la Implementación de métodos cuantitativos que refuerzan su gestión en el tiempo, la gestión de cambio se debe nutrir de los resultados de un buen trabajo cómo de la idea de ser *equipos de cambio*.

6.5.2 LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Se centra en las capacidades transformadoras del líder en su equipo, más que en sus características personales, se le conoce también como liderazgo transformacional.

El pensamiento de un líder estratégico se caracteriza por:

1. Conocimiento de la “Misión” ejecuta los valores de la empresa de memoria.
2. Conocimiento de los “Recursos”, capacidad instalada en la empresa.
3. Conocimiento del “Campo de batalla” o el terreno donde se desenvuelve la empresa.

Este liderazgo provoca y guía la actitud de cambio en los colaboradores, en provecho de los más altos ideales y motivos de la visión futura en pro del bienestar de toda la organización. El líder influye en lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos, *bajo este enfoque el líder se gana la confianza*, crea un fuerte compromiso de lograr la misión diaria. Busca transformar los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores con base en la visión de una nueva organización, de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados en la organización y el accionar del equipo, sobre todo están dispuestos a desarrollar sus fortalezas personales.

Las cualidades de un líder estratega son:

1. Conceptualizar la visión, misión y valores medulares de la organización.
2. Supervisar la formulación de objetivos, estrategias y políticas que se traduzcan en el logro de la visión del negocio.

3. Crear un ambiente y cultura para el aprendizaje organizacional e intercambio mutuo entre individuos y grupos.

4. Sirven de apoyo y modelo en función al resto, porque son promotores de ideas nuevas tendientes al cambio.

6.5.3 MÉTODOS CUANTIFICABLES

El presente documento será cotejado y evaluado por la Gerencia General junto al Consejo Estratégico Corporativo, teniendo que ejecutar supervisiones trimestrales programadas a partir de la puesta en marcha de esta iniciativa, además se sugiere realizar:

- Encuestas de entrada utilizando la metodología de diferencial semántico a los miembros de la empresa previa ejecución de los eventos.
- Encuestas de salida, de los colaboradores de la empresa en base a los objetivos propuestos, como producto de los resultados obtenidos en las charlas propuestas en el plan y gestión de cambio (Anexo 6).

El estilo de gestión de cambio estratégico, recae en la realización y aplicación de un grupo de gestiones educativas donde la educación y comunicación de los colaboradores permitan a la empresa:

- Lograr competencias organizacionales deseadas.
(Trabajo en equipo, desarrollar liderazgo etc.)
- Afianzar los valores éticos corporativos.
- Eliminar malos hábitos por los buenos y deseados dentro de la empresa.

Estos se pueden cuantificar por medio horas ejecutadas en talleres y eventos auspiciados por la empresa, así como la intervención de especialistas en dichas charlas que acuerpen todo este proceso de cambio a través del plan de acción estratégica propuesto para la empresa. La propuesta guarda relación con las herramientas cuantitativas sugeridas en el documento por lo que a esta gestión de cambio empresarial, podemos sumar la medición de objetivos institucionales, la aplicabilidad, y verificación de la operatividad del Balanced Score Card, dentro de la empresa, buscando la implementación de la gestión de cambio por medio del plan de acción estratégico que se propone, como encuestas de seguimiento sobre servicio y atención al cliente.

6.6 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN Y CRONOGRAMA

Los costos contemplados son:

1. Asesor especialista, Un Mil Dólares por mes, incluye e 12.5% Impto. por servicios profesionales.
2. Adicionalmente se contratarán los servicios de un retro proyector y equipo logístico a un costo de mil quinientos por sesión y los servicios al mes serán cuatro sumando L. 6,000.00 por mes.
3. Un Mil lempiras para el representante del Consejo Estratégico, como dieta por su participación en los eventos mensuales.

Sumando un total de L. 75,400.00 de haber algún imprevisto se le agrega un diez por ciento a la suma total, por lo que el monto total es de L. 85,140.00 representa el valor de Implementación de la fase inicial del Plan Estratégico.

Adicionalmente a este valor se debe de estipular un partida trimestral que le permita a un miembro del Consejo Estratégico Corporativo (Miembro del Gobierno Corporativo de la Empresa) poder desplazarse a la comunidad a fin de realizar la supervisión de este

plan de acción estratégico trimestralmente o semanalmente, esta partida presupuestaria permitirá la operatividad de la propuesta ya que garantiza la supervisión in situ de esta iniciativa. El valor de dicho aporte será de mil lempiras pues este servirá para sufragar las necesidades de alojamiento y comida del representante, adjunto el cronograma propuesto.

Capacitaciones	Meses							
	Oct.	Nov.	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo
TAREAS								
• Diagnostico Situacional FODA	■							
• Jornadas sobre la re definición valores Institucionales características de liderazgos del Siglo XXI junto a Co Lideres.		■						
• Proceso de Revisión de las acciones y prácticas Organizacionales basadas en principios éticos, valores, trabajo en equipo y liderazgo estratégico.			■					
• Conformación de Equipos Estratégicos en la Empresa, con su conjunto de herramientas de evaluación y monitoreo.				■				
• Desarrollo de las Herramientas de Evaluación y control del desempeño por departamentos.					■			
• Taller de dinámica de equipos de trabajo con visión estratégica, evaluando los riesgos y el aseguramiento de objetivos institucionales para favorecer el cambio empresarial.						■		
• 1era reunión de planificación mensual en seguimiento al primer trimestre concluido y prospectivo del siguiente.							■	

6.7 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

Fecha	Septiembre 2012
Nombre de la organización	Grupo Ciprés S. de R.L.
Nombre del proyecto	Construyendo un Plan Estratégico Organizacional para “Agua Coventina”
Período de planificación	2012-2013
<p>Objetivo: Contribuir con la mejora en el rendimiento y desempeño gerencial de la iniciativa empresarial Agua Coventina, por medio de una propuesta que le permita a la empresa anticiparse a los cambios, tendencias y crecer en su mercado meta.</p>	
<p><i>Resultado 1: Identificar y resaltar aquellas competencias de liderazgo que cimientan el éxito empresarial.</i></p> <p><i>Indicadores cuantitativos</i></p> <p>(2) talleres y (16) horas de trabajo con el personal directivo y gerencial, para el plan estratégico incluidas en las acciones estratégicas.</p> <p>Numero de recomendaciones derivadas del instrumento FODA.</p> <p>Numero de Recomendaciones incluidas en el plan estratégicos y puestas en marcha.</p>	

Actividades: Enumerar las actividades planificadas para lograr este resultado, incluyendo información cuantitativa	Responsabilidad	Tiempos (mes(es) y duración)	Recursos (financieros, recursos humanos, infraestructura, etc.)
1. Jornada de Trabajo con el Personal Directivo, Administración y Co- Líderes para generar un FODA de la Organización.	Gobierno Corporativo, Gerencias y Facilitador contratado en la empresa y colaboradores de la empresa.	Las Dos Primeros sábados de octubre	Facilitador con la gerencia de la empresa y co líderes de los departamentos
2. Jornadas sobre la re definición y características de liderazgos Siglo XXI junto a Co Líderes y Gerencia.	Revisión de documentos Institucionales Gerencia y Co líderes y colaboradores.	Las Dos últimos sábados de octubre	Se pueden hacer lecturas los Viernes por la tarde, hojas de apunte, lápices.
3. Identificación de Cursos y Talleres para fortalecer las competencias y habilidades valores ético empresariales Directivas y Gerenciales.	Gerencia y Co líderes, junto al Facilitador.	Las Dos últimos sábados de octubre	Cultura ética Organizacional Preparar material metodológico y didáctico con antelación.
4. Proceso de Revisión de las acciones y prácticas Organizaciones basadas en los principios de liderazgo estratégico.	Gerencia y Co líderes.	Las Dos Primeras semanas de noviembre	Preparar material metodológico y didáctico con antelación que contenga tema en Autoestima y Confianza.
5. Desarrollar una campaña de comunicación interna para empoderar a los directivos y talentos gerencias, mandos intermedios de los retos y desafíos de ser una empresa con liderazgo estratégico.	Gerencia y Colaboradores, junto al Facilitador y Miembros del Comité Estratégico Corporativo.	Las Dos últimos sábados de noviembre	Preparar material metodológico y didáctico con antelación.
6. Conformación de equipos estratégico de la empresa, con su conjunto de herramientas de evaluación y monitoreo.	Gerencia y Colaboradores, junto al Facilitador y Miembros del Comité Estratégico Corporativo.	Primera semana del Mes de diciembre	Preparar material metodológico y didáctico con antelación.

Resultado 2: Determinar las prácticas organizacionales, que facilitaran la obtención de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Indicadores cuantitativos

(2) talleres y (16) horas de trabajo con los Gerentes, Colaboradores, y Miembros del Gobierno Corporativo de la Empresa.

Jornadas de trabajo con los directivos corporativos y administrativos para la definición y determinación de los objetivos, corto, mediano y largo plazo.

Recomendaciones y prácticas propuestas para la construcción de un plan estratégico con herramientas de liderazgo estratégico.

Número de Jornadas con los Co Lideres para la supervisión, validación y puesta en marcha de la planificación estratégica.

Actividades: Enumerar las actividades planificadas para lograr este resultado, incluyendo información cuantitativa	Responsabilidad	Tiempos (mes(es) y duración)	Recursos (financieros, recursos humanos, infraestructura, etc.)
7. Desarrollo de Herramientas de Evaluación y control del desempeño en cada departamento y por funcionario.	Facilitador con la Gerencia de la empresa y Miembros del Comité Estratégico Corporativo.	1era quincena del mes de diciembre, duración y aplicabilidad durante toda la iniciativa empresarial.	Preparar material metodológico y didáctico con antelación.
8. Taller de Equipos de trabajo Estratégicos y Charlas Especiales sobre los valores empresariales.	Facilitador con la Gerencia de la empresa y Miembros del Comité Estratégico Corporativo.	2da quincena del mes de diciembre, la duración y aplicabilidad se prolongaran a la gestión empresarial.	Preparar material metodológico y didáctico con enfoque de equipos de trabajo con liderazgo estratégico, <i>firma de pacto por mis valores ético empresariales.</i>

9. Taller de Aseguramiento de objetivos institucionales Charla Especial sobre el Riesgo y las Contingencias en las empresas.	Facilitador con la Gerencia de la empresa y Miembros del Comité Estratégico Corporativo y Todos los Colaboradores.	2da semana de Diciembre, última semana del mes, su aplicabilidad afianzara la estrategia en los departamentos y le dará las cartas Norte	Preparar material metodológico y didáctico con enfoque de aseguramiento de objetivos institucionales basados en la aplicabilidad y éxito del Plan Estratégico, preparar material con antelación. Contar con TODOS LOS MIEMBROS Y SOCIOS FOTO DEL RECUERDO.

Resultado 3: Analizar un conjunto de herramientas estratégicas y cuantitativas que auxilian a la mejor toma de decisiones, en esta iniciativa familiar.

Indicadores cuantitativos

Jornadas de trabajo programadas mensual y trimestralmente con los directivos para la implementación del Balanced Score Card donde se plasman y definen los objetivos semanales quincenales y mensuales.

Supervisión y recomendaciones a las prácticas propuestas para la construcción de un plan estratégico con herramientas de liderazgo estratégico en pos de una estructura organización orgánica y funcional.

Número de Jornadas desarrollando las iniciativas con los Co-lideres para la validación y puesta en marcha de la planificación estratégica, medición mensual de las labores y reportes semanales.

Actividades: Enumerar las actividades planificadas para lograr este resultado, incluyendo información cuantitativa	Responsabilidad	Tiempos (mes(es) y duración)	Recursos (financieros, recursos humanos, infraestructura, etc.)
10 Reuniones de Planificación mensual y semanales	La Gerencia de la empresa y Miembros del Comité Estratégico Corporativo y Co líderes.	Primera Semana del mes de Enero del 2013 duración trimestral sobre las metas propuestas.	Implementación del Balanced Score Card, por colaborador en la Empresa
11 Implementación del Rito la Idea del Mes.	La Gerencia de la empresa junto a todos los colaboradores.	Primera Semana del mes de Enero del 2013 duración anual sobre las metas propuestas y el plan de mejora continua y aprendizaje en la empresa.	El reconocimiento colectivo refuerza y beneficia y motiva a buscar la superación en todos los departamentos, se discute a fin de mes en la reunión mensual de la empresa.
12 Implementación del Rito CERO quejas, SEMBREMOS SOLUCIONES.	La Gerencia de la empresa junto a todos los colaboradores.	Segunda quincena del mes de Enero del 2013 y el cual se implementara durante toda la iniciativa empresarial.	En las sesiones semanales se plantea la necesidad de siempre proponer soluciones a clientes problemáticos y problemas personales y laborales en todos los niveles COACHING.
13 Equipo de Trabajo en Pro de la Mejora Continua.	La Gerencia de la empresa junto a todos los colaboradores.	Fin de mes de enero Inicio de operaciones del Equipo Estratégico, cuyo propósito es velar por el desarrollo de una cultura de mejora y esmero por la calidad en la empresa Grupo Rotativos Cada departamento y co líder tendrá la oportunidad trimestralmente de dirigir esta iniciativa.	Preparar material metodológico y didáctico con enfoque de Equipos de Trabajo en pro de la mejora continua, con el análisis de impacto en los objetivos institucionales basados en la aplicabilidad y éxito del Plan Estratégico, preparar material con antelación.

14 Reuniones de supervisión de la Planificación semanales, mensuales y trimestrales.	La Gerencia de la empresa y Miembros del Comité Estratégico Corporativo y Co líderes.	Primera Semana del mes de abril del 2013	Supervisión de la Implementación del Balanced Score Card, por el Consejo Estratégico Corporativo con la Gerencia y los colaboradores de la Empresa, RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS.
<p><i>Resultado 4: Proponer una estructura organizacional, funcional y adecuada para la iniciativa empresarial Agua Coventina.</i></p> <p><i>Indicadores cuantitativos</i></p> <p>Jornadas de trabajo con los directivos para la definición y determinación de los objetivos, corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Recomendaciones y prácticas propuestas para la consolidación del plan estratégico utilizando herramientas de liderazgo estratégico.</p> <p>Número de Jornadas de con los Co lideres para la validación y puesta en marcha de la planificación, ejecución de la estrategia.</p>			
Actividades: Enumerar las actividades planificadas para lograr este resultado, incluyendo información cuantitativa	Responsabilidad	Tiempos (mes(es) y duración)	Recursos (financieros, recursos humanos, infraestructura, etc.)
15 Sociabilización de los valores éticos y corporativos por medio del valor del Mes	La Gerencia de la empresa junto a todos los colaboradores. (sugerencias del Consejo Estratégico Corporativo, bienvenidas)	Todos los meses del año cada mes un valor o mensaje nuevo que compartir y sobre el cual profundizar en las reuniones.	Pizarra de formica de la Empresa, utilizar el Pódium de la Idea del Mes, caballete para rota folio.
16 Implementación del enfoque 360° a fin de mejorar el	La Gerencia de la empresa junto a todos los colaboradores de la	La evaluación se realiza todo el año, los resultados del BSC,	Hay un portafolio con los archivos personales de los colaboradores, aquí se anexan experiencias y

desempeño global de los colaboradores.	empresa.	Desempeñó en el Trabajo en Equipo Ideas del Mes como todo tipo de iniciativa desarrollada en su departamento, el resultado se obtiene a fin de año.	evaluaciones anuales del colaborador, tener en orden expedientes y siempre tomar nota individual en el cuaderno diario de la gerencia sobre incidencias etc.
17 Refuerzo de labores diarias por medio del perfil del puesto, rtios que den sentido.	La Gerencia de la empresa, consejo estratégico corporativo, junto a todos los colaboradores de la empresa.	Una evaluación trimestral por departamento durante todo el año.	Elaboración de encuestas y seguimiento a fin de determinar si se esta cumpliendo los objetivos por departamentos y de los colaboradores. (se anexa a la evaluacion 360)
18 Reuniones de supervisión de la Planificación semanales, mensuales y trimestrales.	La Gerencia de la empresa y Miembros del Comité Estratégico Corporativo y Co líderes.	Primera Semana del mes de julio del 2013	Supervisión de la Implementación del Balanced Score Card, por el Consejo Estratégico Corporativo con la Gerencia y los colaboradores de la Empresa, RETROALIMENTACIÓN DE TODOS LOS RESULTADOS.

BIBLIOGRAFÍA

1. Actualidad y Noticias. (5 de septiembre de 2012). Banco Centroamericano. Obtenido de <http://www.bcie.org/?art=1107&title=BCIE%20y%20el%20COHEP%20firman%20alianza%20estrat%20E9gica%20para%20Honduras&lang=es>
2. Alemán, E. (12 de enero de 2012). Criterios sobre el Clima Laboral. Tegucigalpa M.D.C.
3. Alfonso, S. A. (2000). Liderazgo, valores y cultura organizacional hacia una organización competitiva. México, : McGraw Hill.
4. Anderson, J. (1993). Haga de su hijo un Líder. Readers Digest, 3, 7.
5. Baca, G. (2001). Evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill.
6. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol.17, 99–120.
7. Bazán, R. (21 de Agosto de 2012). Roberto Bazán. Obtenido de <http://www.robertobazan.com.ar/texto6.pdf>
8. Belén Ferreras. (02 de 01 de 2010). El Mundo.es. Obtenido de <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/02/01/paisvasco/1265015175.html>
9. Berger, C. F. (15 de septiembre de 2012). Coaching Ejecutivo. Obtenido de <http://programadeservicio.files.wordpress.com/2011/05/coaching-ejecutivo.pdf>
10. Burcet, J. (6 de septiembre de 2012). Gestión del cambio. Obtenido de http://www.burcet.net/jbl/lleixa/gestion_cambio.htm
11. Business Week. (2010). Casos de éxito en Liderazgo. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

12. Calvo, M. R. (05 de septiembre de 2012). Ensayo gerencia estratégica creación del perfil del estratega desde los conceptos. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/ensagere.htm>
13. Carnegie, D. (1996). Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Rosario, Argentina: El Nuevo Tiempo.
14. Casazza, M. (5 de septiembre de 2012). La estrategia antes de la estrategia. Obtenido de http://dspace.uces.edu.ar:8180/dspace/bitstream/123456789/745/1/La_estrategia_antes_de_la_estrategia.pdf
15. Centinela Económico. (30 de noviembre de 2011). Mipyme de Honduras pide al gobierno apoyo crediticio y una tarifa eléctrica preferencial. págs. <http://www.centinelaeconomico.com/2011/11/30/mipymes-de-honduras-piden-al-gobierno-apoyo-crediticio-y-una-tarifa-electrica-preferencial-para-sobrevivir/>.
16. Clausewitz, C. V. (28 de agosto de 2012). De la Guerra. Obtenido de LA EDITORIAL VIRTUAL: http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Clausewitz/DeLaGuerra_01.htm
17. COHEP. (2012). PROYECTO FAMILIA EMPRESARIAL (ATN/ME 11127-HO). TEGUCIGALPA.
18. Cordero Jiménez, S. G. (2011). Factor Familia. INCAE BUSINESS REVIEW, 13.
19. Empresas, W. y. (22 de agosto de 2012). Web y Empresas. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/el-cuadro-de-mando-integral/>
20. Española, R. A. (20 de Agosto de 2012). <http://lema.rae.es/drae/?val=Liderazgo>. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española.

21. Gross, M. (1 de Septiembre de 2012). Pensamiento Imaginativo. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/590031/John-Kotter-Cambio-y-Liderazgo.html>
22. Grupo Ciprés S de R L. (2011). Manual de Ventas. Aldea de Maracía, Intibucá.
23. Habbershon, W. M. (21 de agosto de 2012). Familiness wiki org. Obtenido de <http://www.familybusinesswiki.org/Familiness>
24. Hernández Sampieri Roberto. (2010). Metodología de la Investigación. Perú: Mc Graw Hill.
25. James Stoner, E. F. (1997). Administración. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
26. Jaramillo, I. (21 de agosto de 2012). Educación y Formación. Obtenido de <http://suite101.net/article/cualidades-de-un-lider-a54183>
27. Jiménez, A. C. (28 de agosto de 2012). Estrategias de Clausewitz para la guerra de la mercadotecnia. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-clausewitz-para-la-guerra-de-la-mercadotecnia.htm>
28. John P. Kotter, J. H. (1992). Corporate Culture and Performance. Nueva York: Free Press.
29. Johnson, G. (2006). Liderazgo Estratégico. Madrid: Pearson.
30. Kaplan, R. S. (2011). Los altos gerentes necesitan retroalimentación. Incae Business Review, 8, 15.
31. Lencioni, P. (2012). Las Cinco Disfunciones de un Equipo. Urano.
32. Leon Schiffman, L. K. (2010). Comportamiento del Consumidor. Pearson Educación.

33. Machado, V. P. (30 de Agosto de 2012). El Pódium del Estratega, Estrategia y Liderazgo del siglo XXI. Obtenido de <http://podiumdelestratega.blogspot.com/search/label/LIDERAZGO>
34. Machado, V. P. (05 de septiembre de 2012). Valores nos hacen diferentes. Obtenido de <http://podiumdelestratega.blogspot.com/search/label/VALORES>
35. Maxwell, J. C. (2007). LIDER DE 360. Nashville Tennessee: Grupo Nelson.
36. Mendoza, H. S. (2010). Metodología de la Investigación. Perú: Mc Graw Hill.
37. Oligastri, E. (2012). Paternalismo. SUMMA, 152.
38. Ogliastrri, E. (2010). La psicología del Emprendedor. Summa, 132.
39. Roaro, S. R. (2010). La cultura organizacional como valor empresarial. Pearson.
40. Congreso de la República, C. d. (2009). Código del Trabajo de Honduras. Tegucigalpa: Guaymuras.
41. Rodríguez, F. G. (2003). El entorno de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica. Tegucigalpa: Alin Editora.
42. Sana, A. (25 de Agosto de 2012). Las Bebidas de Cola. Obtenido de <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/coca%20cola.htm>
43. Varela Rodrigo (2008). Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Pearson Colombia.
44. Valladares, O. (Dirección). (2011). Anuncio Publicitario Agua Coventina [Película].
45. Warren, R. (2005). Liderazgo con Propósito. Editorial Vida.

46. Yanes, R. (20 de Abril de 2011). "Pondremos a funcionar el Conamipyme". págs. <http://archivo.laprensa.hn/Negocios/Ediciones/2011/04/21/Noticias/Pondremos-a-funcionar-el-Conamipyme-Lainez>.
47. Yin, R. (2009). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications.
48. Yuan, Y. (2012). In young hands. Beijing Review, 10,11,12,13.

ANEXOS

ANEXOS 1

Entrevista realizada en las comunidades de la Esperanza e Intibucá sobre la preferencia de consumo de Agua Purificada.

Nº de entrevista: _____

Nombre del entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Fecha: _____

Presentación del entrevistador

Buenos días/tardes,
Como alumno de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, en la clase de Proyecto de Graduación, requiero realizar la presente entrevista, cuyo objetivo es identificar la percepción del servicio que prestan las empresas purificadoras en la comunidad de la Esperanza e Intibucá. Es de sumo interés conocer su opinión respecto a este tema (FAVOR MARCAR LA RESPUESTA MAS APROPIADA).

1. ¿Consume en su hogar agua purificada en botellones de cinco galones?

Si _____ No _____

Especifique por qué y fin de la encuesta.

¿Por qué? _____

1. ¿Cada cuánto consume usted el botellon de cinco galones en su en su Hogar?

- Un botellon a la semana _____
- Dos Botellones a la Semana _____
- Tres Botellones a la Semana _____
- Un botellon cada quince días _____
- Cuatro Botellones a la Semana _____
- Un botellon al mes _____
- Tres Botellones quincenalmente _____
- Tres Botellones Mensualmente _____

2. ¿Cuál es el precio que paga por cada botellon de cinco galones?

- 18 y 21 lempiras _____
- 22 y 25 lempiras _____
- 26 y 29 lempiras _____
- Más de Lps. 30 _____

3. ¿En que lugar compra los botellones de agua de cinco galones?

- Supermercado _____

- Mercaditos _____
 - Pulperías _____
 - A domicilio _____
4. ¿Cuál es la marca de agua embotellada que usted consume en su hogar?
- Coventina _____
 - Agua Azul _____
 - La Sierra _____
 - El Porvenir _____
 - La fuente Intibucana _____
 - La Esperanza _____
 - Agua Tratada o Hervida _____
5. ¿Cuál es la razón principal por la que usted prefiere esta marca de agua?
- Es de mejor calidad
 - Por el precio
 - Mejor sabor
 - Más Higiénica
 - Más Accesible
 - Le gusta la Marca
 - Es más saludable
 - Buen servicio
 - Es más reconocida
6. ¿Está usted satisfecho con la marca de agua embotellada que actualmente consume?
- Si _____
 - No _____
 - No muy satisfecho _____
7. ¿Cuál es la razón principal por la cual usted no está del todo satisfecho?
- Mal olor _____
 - Mal Servicio _____
 - Color del Agua _____
 - Poco accesible _____
 - Poco Higiénica _____
 - Mala Apariencia de Botellones _____
 - Mala Calidad _____
8. ¿Si otra marca de agua le ofrece mayores beneficios que la que actualmente consume, estaría dispuesto a cambiarse?
- Si _____
 - Es probable _____
 - No _____
9. ¿Cuál es la razón principal por la cual usted se cambiaría de marca de agua?

- Por el precio
- Mejor calidad
- Más accesible
- Otra marca más bonita
- Mejor servicio
- Mejor presentación de Botellones
- Más saludable
- Certificación Internacional

10. ¿Usted Conoce la Marca Agua Coventina?

- Si
- No

11. ¿Por medio de qué fuente supo por primera vez de la existencia de Agua Coventina?

- Televisión
- Familiares y Amigos
- Por medio de los carros distribuidores
- Ha visto la marca en mercaditos y pulperías
- No la conoce

12. ¿Ha probado Agua Coventina?

- Si _____
- No _____ Especifique por qué y fin de la encuesta.

¿Por qué?: _____

13. ¿Qué le parece Agua Coventina?

- Excelente
- Buena
- Mala

14. ¿Cómo percibe Agua Coventina?

- Higiénica
- Pura
- Buen Servicio
- Mala
- Confiable
- Muy cara
- Limpia
- Saludable
- Mal Servicio
- Excelente Calidad
- Excelente Tecnología
- Otros

- Mejores Procesos y Calidad

15. ¿Usted se cambiaría a consumir Agua Coventina, si esta le ofrece mejores beneficios que el agua que actualmente consume?

- Si
- No
- Es probable
- Ya la consume

16. ¿En dónde le gustaría comprar agua Coventina?

- Supermercados
- Mercaditos
- Pulperías
- A domicilio
- A otros

17. ¿Medios publicitarios más populares?

- Televisión
- Radios
- Periódicos
- Revistas
- Vallas
- Afiches
- otros

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXOS 2

Entrevista realizada en el Plantel de la purificadora
Agua Coventina.

Nombre del
entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Fecha: _____

Presentación del entrevistador

Buenos días/tardes,
Como alumno de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, en la clase de Proyecto de Graduación, requiero realizar la presente entrevista, cuyo objetivo es identificar las acciones que realiza la gerencia de la empresa, con respecto a la planificación de actividades de distribución y venta en la comunidad de la Esperanza e Intibucá. Es de sumo interés conocer su opinión respecto a este tema.

1. ¿Se realiza en la empresa algún tipo de planificación semanal, quincenal, mensual o anual?
2. ¿Se desarrolla en la empresa algún tipo de reunión de seguimiento junto con los vendedores para brindar directrices sobre la ejecución en el área de ventas?
3. ¿Hay alguna manera de medir el desempeño de los colaboradores en las diferentes áreas de la empresa, por parte de la gerencia?
4. ¿Qué labores de supervisión realiza como parte de las labores diarias dentro de la institución?
5. ¿Describa que actividades realiza un día cualquiera, en su gestión gerencial?
6. ¿Considera usted que la mayor parte del personal conoce la misión visión valores y objetivos de la empresa?

ANEXO 3: Constancia de Gestiones



CONSTANCIA

Por este medio, y actuando en función de gerente administrativo de la empresa Agua Coventina, perteneciente al Grupo Ciprés S. de R. L. en el departamento de Intibucá doy fe y constancia que el licenciado Alejandro Sibrian Bueso ha realizado diferentes ejercicios orientados al funcionamiento general de la empresa los cuales son descritos a continuación:

- Aplicación de encuestas a la fuerza laboral, con el propósito de identificar variables relacionados con el clima laboral.
- Entrevista personal con el gerente general y gerente administrativo de Agua Coventina en el que se desarrollaron temas relacionados con el funcionar empresarial, como métodos contables, practicas de ventas, relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa, técnicas motivacionales y otras más con el propósito de conocer a profundidad aspectos puntuales de esta empresa.

Y para los fines que el interesado mejor convenga extendiendo la presente constancia en la ciudad de La Esperanza a los siete días del mes de septiembre del 2012.

FIRMA.

Lic. Norman Castellón

Gerente administrativo Agua Coventina



ANEXO 4: Encuesta trabajo en equipo

Evaluación del Equipo Modelo Lencioni

Este cuestionario es una herramienta de diagnóstico para evaluar la susceptibilidad de su equipo a cinco disfunciones que podría padecer. Al final del cuestionario se explica cómo procesar e interpretar los resultados. No necesita anotar su nombre en este documento.

Instrucciones: Utilice la escala abajo indicada para señalar cómo se aplica cada afirmación a su equipo. Es importante evaluar honestamente las afirmaciones y no pensar demasiado las respuestas.

3 = habitualmente

2 = a veces

1 = casi nunca

1. Los miembros del equipo discutimos los problemas con mucha apertura, sin temores, precauciones o cautelas.
2. Los miembros del equipo nos señalamos, entre nosotros, los problemas, las deficiencias y las conductas improductivas de cada uno.
3. Los miembros sabemos en qué están trabajando los otros y cómo contribuye cada uno al bien colectivo del equipo y de la empresa.
4. Los miembros del equipo nos disculpamos en el acto y con toda sinceridad cuando decimos o hacemos hacen algo inadecuado o posiblemente perjudicial para el equipo de trabajo.
5. Los miembros estamos dispuestos a sacrificar algunos logros, metas y preferencias personales por el bien de la organización y del equipo.
6. Nosotros reconocemos y confesamos abiertamente nuestras debilidades y errores.
7. Nuestras reuniones de equipo son dinámicas y productivas, nada aburridas.
8. Los miembros del equipo nos marchamos de las reuniones confiados en que nuestros compañeros están comprometidos por completo con las decisiones que se acordaron, a pesar de haber tenido desacuerdos iniciales.
9. La moral o estados de ánimo se deterioran significativamente cuando no se logran las metas del equipo.

ANEXO 4

- _____ 10. Durante las reuniones, los asuntos más importantes y difíciles se ponen abiertamente sobre la mesa para ser resueltos.
- _____ 11. A los miembros del equipo les preocupa seriamente no defraudar a sus compañeros.
- _____ 12. Los miembros nos conocemos a un nivel personal y nos sentimos cómodos conversando sobre aspectos de nuestras vidas individuales.
- _____ 13. Los miembros del equipo terminamos los debates con resoluciones claras y específicas y la decisión de actuar.
- _____ 14. Nosotros nos desafiamos unos a otros en ideas sobre planes futuros y otros aspectos de la organización.
- _____ 15. Los miembros del equipo no tenemos prisa en destacar nuestras contribuciones particulares pero sí señalamos las de los demás sin pérdida de tiempo.

Puntuaciones

Combine sus puntuaciones de las afirmaciones anteriores como se indica a continuación.

Disfunción 1 Ausencia de confianza	Disfunción 2 Temor al conflicto	Disfunción 3 Falta de compromiso	Disfunción 4 Evitación de responsabilidades	Disfunción 5 Falta de atención a los resultados
Afirmación 4 __	Afirmación 1 __	Afirmación 3 __	Afirmación 2 __	Afirmación 5 __
Afirmación 6 __	Afirmación 7 __	Afirmación 8 __	Afirmación 11 __	Afirmación 9 __
Afirmación 12 __	Afirmación 10 __	Afirmación 13 __	Afirmación 14 __	Afirmación 15 __
Total _____	Total _____	Total _____	Total _____	Total _____

Una puntuación **8 6 9** indica que la disfunción no es un problema en el CE.

Una puntuación **6 6 7** indica que la disfunción puede ser un problema.

Una puntuación **3 a 5** indica probablemente que hay que afrontar la disfunción.

ANEXO 5: Encuesta de clima laboral

El Clima

1. En la organización los roles y funciones están claramente definidos y las tareas están estructuradas con precisión.

1	2	3	4
---	---	---	---
2. En la organización exigimos un nivel de desempeño muy elevado.

1	2	3	4
---	---	---	---
3. En la organización cada uno asume sus responsabilidades.

1	2	3	4
---	---	---	---
4. Normalmente las recompensas y las muestras de afecto son equivalentes a las críticas y a las advertencias.

1	2	3	4
---	---	---	---
5. En la organización si alguien comete un error puede contar con el apoyo de su superior.

1	2	3	4
---	---	---	---
6. Las personas se sienten muy identificadas con el logro de los objetivos de la compañía.

1	2	3	4
---	---	---	---
7. En la empresa cada uno tiene en cuenta las restricciones y exigencias de las otras áreas en la toma de sus decisiones.

1	2	3	4
---	---	---	---
8. Cuando se tiene una tarea o un proyecto difícil, se puede contar con la ayuda de su superior jerárquico y de sus colegas.

1	2	3	4
---	---	---	---
9. Los buenos resultados son reconocidos en su justa medida. Se felicita cuando corresponde.

1	2	3	4
---	---	---	---
10. Los jefes valoran que cada uno resuelva los problemas que le corresponden a su nivel antes de recurrir a él.

1	2	3	4
---	---	---	---
11. En la organización el nivel de calidad exigido para nuestros productos y servicios es una fuente de motivación.

1	2	3	4
---	---	---	---
12. Se finalizan con éxito (en tiempo, forma y con los recursos estipulados) los proyectos que implican la interacción de distintas áreas de la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---
13. En la organización es fácil identificar quién tiene formalmente el poder de decisión en cada instancia.

1	2	3	4
---	---	---	---
14. Para cada proyecto del cual yo me parte, sé con precisión quién era mi superior.

1	2	3	4
---	---	---	---
15. Se busca permanentemente mejorar el propio desempeño y el de los demás.

1	2	3	4
---	---	---	---

16. En la organización es indispensable demostrar iniciativa y autonomía para poder progresar.

1	2	3	4
---	---	---	---
17. El interés y los resultados de la empresa son los criterios decisivos en la toma de decisiones.

1	2	3	4
---	---	---	---
18. La gente está orgullosa de formar parte de la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---
19. En la compañía las personas nos tenemos confianza mutuamente de manera real.

1	2	3	4
---	---	---	---
20. La gente se preocupa por el futuro de la empresa y por su éxito.

1	2	3	4
---	---	---	---
21. Formo parte de una compañía donde cada uno es solidario con los demás.

1	2	3	4
---	---	---	---
22. Las personas son recompensadas en función de la calidad de sus trabajos.

1	2	3	4
---	---	---	---
23. Nuestra cultura invita a cada uno a demostrar acción ante la resolución de los problemas que encuentra.

1	2	3	4
---	---	---	---
24. Nuestros superiores jerárquicos piensan que aunque es posible mejorar la calidad de las prestaciones que suministramos.

1	2	3	4
---	---	---	---
25. Entre las áreas son conscientes de forma parte de la misma empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---
26. Nuestra productividad es alta debido a la precisión con la que están distribuidas las funciones y responsabilidades de cada uno.

1	2	3	4
---	---	---	---
27. Las personas son realmente fieles a la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---
28. El sistema de promoción favorece y permite que el mejor ascienda en la jerarquía.

1	2	3	4
---	---	---	---
29. La distribución de responsabilidades definida por el organigrama corresponde al funcionamiento real de la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---
30. Todos los miembros de la organización buscan permanentemente la mejora continua de los procesos.

1	2	3	4
---	---	---	---
31. Los superiores jerárquicos tienen confianza en sus colaboradores de manera que no verifican todo dos veces.

1	2	3	4
---	---	---	---

32. Los jefes favorecen la participación de los miembros de sus equipos en proyectos interdisciplinarios.

1	2	3	4
---	---	---	---

33. Los jefes apoyan el crecimiento profesional de sus colaboradores.

1	2	3	4
---	---	---	---

34. Tengo la sensación de formar parte de una organización muy unida.

1	2	3	4
---	---	---	---

35. Las personas consideran que formar parte de la empresa les agrega valor y prestigio a sus carreras profesionales.

1	2	3	4
---	---	---	---

EL CLIMA

La estructura	La Calidad	Las Responsabilidad	La Transparencia	El Reconocimiento	El Apoyo	La Identificación
1	2	3	7	4	5	6
13	11	10	12	9	8	18
	15	16	17	22	19	20
14	24	23	25	28	21	27
26	30	31	32	33	34	35
29						
T O T A L						

ANEXO 6: Test de Diferencial Semántica

AGUA COVENTINA

REGISTRÓ DE CONOCIMIENTO SOBRE VALORES ETICO EMPRESARIALES Y TRABAJO EN EQUIPO

¿Mi participación en la capacitación me ha permitido ser una persona?

Más consiente de los valores de la empresa _____ Menos consiente de los mismos.

Más solidario con mis compañeros _____ Menos solidarios con mis compañeros.

Más responsable en la ejecución de la Estrategia _____ Menos responsable de la ejecución de la Estrategia.

Más consiente de mi Misión diaria _____ Menos consiente de mi Misión diaria.

¿Después de mi participación en las actividades de Gestión de Cambio yo me siento?

Más consiente de la importancia del trabajo en equipo _____ Menos consiente de la importancia del trabajo en equipo.

Más decidido a confiar en mis compañeros _____ Menos decidido a confiar en mis compañeros.

Más responsable de mis funciones organizacionales _____ Menos responsable de mis funciones organizacionales.

Más indiferente ante mis retos diarios _____ Menos indiferente ante mis retos diarios.

¿Después de las charlas sobre el Balanced Score Card yo me siento?

Más consiente de la importancia de mi Liderazgo en el equipo _____ Menos consiente de la importancia de mi Liderazgo en el equipo.

Más decidido a obtener los objetivos de mi departamento _____ Menos decidido a obtener los objetivos de mi departamento.

Más decidido a mejorar mi desempeño en la empresa _____ Menos decidido a mejorar mi desempeño en la empresa.

Más indiferente ante mis metas diarias _____ Menos indiferente ante mis metas diarias.

¿Mi participación en la capacitación de Valores en La Empresa?

Me ha hecho más consiente de la importancia de mis actitudes personales _____ Me ha hecho menos consiente de la importancia de mis actitudes personales.

Más decidido a cumplirlos en mi departamento _____ Menos decidido a cumplirlos en mi departamento.

Más decidido a mejorar y aplicarlos en la empresa _____ Menos decidido a mejorar y aplicarlos en la empresa.

Más indiferente ante los mismos _____ Menos indiferente ante los mismos.

Marque con una x el espacio que más se acerca a su percepción u opinión en cada oración propuesta:

ANEXO 7: Formato para el Registro de Reclamos de Productos.

**AGUA COVENTINA
REGISTRÓ DE RECLAMOS DE PRODUCTOS**

Fecha: _____

Lugar: _____

Vendedor que toma el reclamo _____

Nombre de la persona	Teléfono	Cantidad	Nombre del producto	Fecha de vencimiento	Motivo del reclamo	Acción tomada

ANEXO 8: Formato para Registro de Devolución de Productos.

AGUA COVENTINA

REGISTRÓ DE DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO

DÍA: _____ MES: _____ AÑO: _____

DEVUELTO DESDE: _____ DESTINADO A: _____

Motivo de devolución: _____

Dentro de su vida útil: Si _____ No _____

CANTIDAD	NOMBRE DEL PRODUCTO	VALOR	MEDIDA ADOPTADA
VENDIDO A:	VENDEDOR:		

Medida adoptada:

- a. Destrucción ___
- b. Reprocesamiento ___
- c. Re-embalado ___
- d. Incorporación como materia prima a otro producto ___

Autorización de la medida:

Firma: _____

Jefe o Encargado de Planta