

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE MEJORA DE CULTURA, CLIMA
LABORAL Y LIDERAZGO PARA ESTABLECER LA
INTEGRIDAD ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
EMTRALAM S.A.C LAMBAYEQUE - CHICLAYO 2013**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORES: Edilberto Daniel Purisaca Chayan
Jhonatan Luis Villegas Angulo**

Chiclayo, 2 de marzo del 2015

**PROPUESTA DE MEJORA DE CULTURA, CLIMA
LABORAL Y LIDERAZGO PARA ESTABLECER LA
INTEGRIDAD ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
EMTRALAM S.A.C LAMBAYEQUE - CHICLAYO 2013**

POR:

Bach. EDILBERTO DANIEL PURISACA CHAYÁN
Bach. JHONATAN LUIS VILLEGAS ANGULO

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mg. Rafael Camilo Giron Cordova
Presidente de Jurado

Mg. Ing. Marco Agustín Arbulu Ballesteros
Secretario de Jurado

Mg. Martha Fiorella Portaro Inchaustegui
Asesora de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA:

A Dios Todopoderoso, por darnos la vida Y la oportunidad de culminar Satisfactoriamente esta carrera y de hacer Realidad este sueño.

A nuestros padres por su constante apoyo
En los momentos más difíciles y vuestros
Compañeros que nos apoyaron y
compartieron durante estos cinco años.

AGRADECIMIENTO:

A nuestra asesora Mg. Martha Fiorella Portaro Inchaustegui por su gran confianza y dedicación por haber culminado Nuestros sueños en realidad y también a nuestros Coasesores Mg. Ing. Marco Agustín Arbulú Ballesteros y Lic. Valeria Llontop Hernández por su amistad, consejos, apoyo, ánimo, comprensión y compañía.

Y vuestros profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”, que en estos años han aportado su Tiempo y dedicación en nuestra formación Profesional.

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación se trató sobre la situación actual que atraviesa la Empresa de transporte Lambayeque Emtralam S.A.C, cuenta con una buena aceptación de mercado, además tiene una demanda ya ganada y también presenta una ubicación estratégica obteniendo buenos resultado en todos estos años.

Con el transcurrir de los años ha surgido nuevos competidores que han hecho ver muchas falencias en la empresa que poco a poco se fueron superando de ser un comité informal pasaron a desarrollarse como una empresa formal de tipo S.A.C, lo que ocasionó una serie de problemas que conllevaron a que no se desarrolle una buena integridad organizacional en ella; ya que las personas buscan solo su beneficios personal (cultura individualista), además el actual gerente de la empresa David Sencio no cuenta con experiencia ni conceptos claros en lo que se refiere al manejo de organización y por consecuencia conlleva que no tenga un liderazgo frente a los trabajadores que laboran en la organización, se planteó que tanto el liderazgo como la cultura influyen para generar una integridad organizacional lo cual se vio reflejado en los resultado obtenidos si bien el gerente no tiene una aceptación predominante pero es respetado por la mayoría de sus personal siendo el gran porcentaje de ellos jóvenes como el gerente y teniendo dificultades con las personas de mayor experiencia debido a que no se quiere adecuar a los cambios que se plantea y no salir de su zona de confort para llegar a esto se Plantearon objetivos tales como el diagnostico actual de la empresa así como su estructura organización y las actitudes de los trabajadores hacia el gerente y la empresa, desarrollando encuestas a todos los trabajadores 33 y entrevistas tanto a los trabajadores como al gerente en sí. El fin de esta investigación fue establecer que tanto influye la cultura y el liderazgo dentro de la integración y que estrategias basándonos en el desarrollo organización y el control se puede establecer para fomentar está, de tal manera que la empresa obtenga buenos resultados en el servicio que ofrecen.

ABSTRACT:

This research deals with the current situation in the Transport company Emtralam S.A.C domiciled in Lambayeque. The company has a good market acceptance and demand for its services in the market and has already won its share of value in the area, it presents a strategic location and obtained good results in all previous years with continuous growth

With the evolving market and technology, many competitors have come forward and the company has forecasted shortcomings in the near future that it expects to gradually overcome. The company started as an informal venture and went on to develop and become a formal company classified as an SAC type, which caused a series of problems as it entailed a good organizational integrity that it did not develop as an informal business in addition to this the fact that most people only saw their personal benefits (individualistic culture) and the current manager of the company David Sentius has no experience or clear concepts of organizational management and a view that involves not having a lead over employees working in the organization. It was suggested that both leadership and culture influenced and generated an organizational integrity which was reflected in the results obtained while the manager does not have a predominant acceptance he is respected by the majority of its staff ,being that a large percentage of it is young and that the manager and encounters additional difficulties dealing with more experienced people because they often refuse to adapt to changes which arises not out of their comfort zone but out of pride or refusal to learn, furthermore to reach goals such as these raised the current diagnosis of the company and its organizational structure and attitudes of workers towards manager and the company, as such a survey was developed and submi to all workers 33,in total. Interviews with both workers and the manager itself were conducted.

The purpose of this research is to establish that both influence culture and leadership in the integration and that strategies based on the development organization and control can be set to encourage and motivate staff so that the company gets good results in the service offer.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN:	14
II.	MARCO TEÓRICO	16
2.1	Antecedentes	16
2.2	Bases teóricas	23
2.3	Términos básicos	40
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	42
3.1	Tipo y diseño de investigación	42
3.2	Diseño.....	42
3.3	Población, muestra y muestreo	42
3.4	Métodos y recolección de datos	43
3.5	Procesamiento para análisis de datos.....	43
IV.	RESULTADOS ANÁLISIS, DISCUSIONES Y PROPUESTA	44
4.1	Tablas cruzadas de cultura.....	44
4.2	Tablas cruzadas de liderazgo.....	48
4.3	Análisis.....	59
4.4	Discusión	62
4.5	Propuesta	64
V.	CONCLUSIONES	70
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
VII.	ANEXOS:	74

TABLAS CRUZADAS

Tabla 1: Conoces las actividades que realiza vs Te sientes a gusto con el trabajo	44
Tabla 2: Apoyo entre tus compañeros vs Comparten información	46
Tabla 3: Se buscan nuevas alternativas de mejora VS te enseña a desarrollar las actividades	47
Tabla 4: Me siento bien trabajando VS Me siento orgulloso con él.....	48
Tabla 5: Tengo plena confianza en el VS intercambio de ideas.....	49
Tabla 6: Ayuda ante un problema VS te motiva a realizar las actividades	50
Tabla 7: Presentó ideas innovadoras VS Implanta estas ideas prometedoras	51
Tabla 8: Valoro el trabajo que realizas VS Se siente bien trabajando para la empresa.....	52
Tabla 9: Fomenta el trabajo en equipo VS Tomas iniciativa	53
Tabla 10: Se cumple los objetivos VS Te enseñan los cargos y responsabilidades de la empresa.....	54
Tabla 11: Satisfecho en las actividades que realizas VS Brindas un servicio adecuado.....	55
Tabla 12: Se buscan nuevas instalaciones de mejora vs Tu jefe te informa de las actividades	56
Tabla 13: Las condiciones que laboran son las adecuadas VS Te sientes a gusto con el local.....	57
Tabla 14: La comunicación es fluida con tu jefe VS Da a conocer las cosas de una manera clara y precisa.....	58

GRAFICAS CRUZADAS

Gráfico 1: Conoces las actividades que realiza vs Te sientes a gusto con el trabajo	45
Gráfico 2: Apoyo entre tus compañeros vs Comparten información....	46
Gráfico 3: Se buscan nuevas alternativas de mejora VS te enseña a desarrollar las actividades	47
Gráfico 4: Me siento bien trabajando VS Me siento orgulloso con él. ..	48
Gráfico 5: Tengo plena confianza en el VS intercambio de ideas	49
Gráfico 6: Ayuda ante un problema VS te motiva a realizar las actividades.....	50
Gráfico 7: Ayuda ante un problema VS te motiva a realizar las actividades.....	51
Gráfico 8: Valoro el trabajo que realizas VS Se siente bien trabajando para la empresa.....	52
Gráfico 9: Fomenta el trabajo en equipo VS Tomas iniciativa	53
Gráfico 10: Se cumple los objetivos VS Te enseñan los cargos y responsabilidades de la empresa.....	54
Gráfico 11: Satisfecho en las actividades que realizas VS Brindas un servicio adecuado.....	55
Gráfico 12: Se buscan nuevas instalaciones de mejora vs Tu jefe te informa de las actividades	56
Gráfico 13: Las condiciones que laboran son las adecuadas VS Te sientes a gusto con el local.....	57
Gráfico 14: La comunicación es fluida con tu jefe VS Da a conocer las cosas de una manera clara y precisa.....	58

TABLAS SIMPLES:

Tabla Simple 1: Conoce las actividades que realiza.....	78
Tabla Simple 2: Encuentras apoyo por parte de tus compañeros.....	79
Tabla Simple 3: Son solidarios al momento de compartir información	80
Tabla Simple 4: Sientes que hay apoyo mutuo con los demás	81
Tabla Simple 5: Te sientes a gusto con el trabajo.	82
Tabla Simple 6: Las condiciones que laboran son las adecuadas	83
Tabla Simple 7: Se informa de las decisiones que se toman en la empresa	84
Tabla Simple 8: Se respetan las opiniones de los demás	85
Tabla Simple 9: Se respetan las opiniones de los demás	86
Tabla Simple 10:Se buscan nuevas alternativas de mejora en la empresa	87
Tabla Simple 11: Se enseñan nuevas formas para desarrollar mejor las actividades.....	88
Tabla Simple 12: Consulta los problemas a su jefe	89
Tabla Simple 13: La comunicación es reciproca con su jefe	90
Tabla Simple 14: Me siento bien trabajando a su lado	91
Tabla Simple 15: Me siento orgulloso de trabajar con él.....	92
Tabla Simple 16: Tengo completa confianza con él.....	93
Tabla Simple 17: Da a conocer de una manera clara y precisa	94
Tabla Simple 18: Te motiva al momento de realizar las actividades	95
Tabla Simple 19: Me brinda ayuda necesaria ante un problema que se presenta	96
Tabla Simple 20: Te fomenta los conocimientos ante los obstáculos ..	97
Tabla Simple 21: Te brinda consejos para mejorar	98
Tabla Simple 22: Te apoya en las condiciones de trabajo	99
Tabla Simple 23: Promueve la confianza e intercambio de ideas.....	100
Tabla Simple 24: Presento nuevas ideas innovadoras en la empresa	101
Tabla Simple 25: Busco continuamente formas de mejorar los servicios	102
Tabla Simple 26: Promuevo la implantación de las ideas más prometedoras	103
Tabla Simple 27: Te pones en situaciones de otros	104
Tabla Simple 28: Compartes sus puntos de vista	105
Tabla Simple 29: Ánimas a tus compañeros en situaciones difíciles .	106
Tabla Simple 30: Escuchas y comprendes a tus colaboradores	107
Tabla Simple 31: Te sientes bien trabajando para la empresa.....	108
Tabla Simple 32: Valoras el trabajo que realizas.....	109
Tabla Simple 33: Sientes que hay apoyo en la empresa	110
Tabla Simple 34: Crees que tus compañeros valoran lo que haces....	111

Tabla Simple 35: Tus jefe toma en cuenta tus sentimientos	112
Tabla Simple 36: Toma en cuenta tus ideas	113
Tabla Simple 37: Fomenta el trabajo en equipo	114
Tabla Simple 38: Toma iniciativa para el trabajo en equipo	115
Tabla Simple 39: Te sientes animado por parte de tu jefe	116
Tabla Simple 40: Te enseñan los cargos y responsabilidades en la empresa	117
Tabla Simple 41: Se respetan los puestos	118
Tabla Simple 42: Se buscan nuevas instalaciones de mejora en la empresa	119
Tabla Simple 43: Te sientes a gusto con el local	120
Tabla Simple 44: Se respeta las funciones asignadas	121
Tabla Simple 45: La comunicación es fluida con tu jefe	122
Tabla Simple 46: La empresa te brinda un servicio adecuado	123
Tabla Simple 47: Te sientes cómodo con el servicio Brindado por la empresa	124
Tabla Simple 48: Se cumple los objetivos de la empresa	125
Tabla Simple 49: Tus objetivos son tomados en cuenta	126
Tabla Simple 50: Te sientes satisfecho al realizar las actividades de la empresa	127
Tabla Simple 51: Tu jefe te informa de las actividades	128
Tabla Simple 52: Da a conocer los documentos adecuados para el funcionamiento	129
Tabla Simple 53: Te brinda información sobre las políticas de la empresa	130

GRAFICAS SIMPLES:

Gráfica Simple 1: Conoce las actividades que realiza	78
Gráfica Simple 2: Encuentras apoyo por parte de tus compañeros.....	79
Gráfica Simple 3: Son solidarios al momento de compartir información	80
Gráfica Simple 4: Sientes que hay apoyo mutuo con los demás	81
Gráfica Simple 5: Te sientes a gusto con el trabajo.	82
Gráfica Simple 6: Las condiciones que laboran son las adecuadas.....	83
Gráfica Simple 7: Se informa de las decisiones que se toman en la empresa	84
Gráfica Simple 8: Se respetan las opiniones de los demás	85
Gráfica Simple 9: Se respetan las opiniones de los demás	86
Gráfica Simple 10:Se buscan nuevas alternativas de mejora en la empresa	87
Gráfica Simple 11: Se enseñan nuevas formas para desarrollar mejor las actividades.....	88
Gráfica Simple 12: Consulta los problemas a su jefe	89
Gráfica Simple 13: La comunicación es reciproca con su jefe.....	90
Gráfica Simple 14: Me siento bien trabajando a su lado	91
Gráfica Simple 15: Me siento orgulloso de trabajo con él.....	92
Gráfica Simple 16: Tengo completa confianza con él.....	93
Gráfica Simple 17: Da a conocer de una manera clara y precisa	94
Gráfica Simple 18: Te motiva al momento de realizar las actividades ..	95
Gráfica Simple 19: Me brinda ayuda necesaria ante un problema que se presenta	96
Gráfica Simple 20: Te fomenta los conocimientos ante los obstáculos	97
Gráfica Simple 21: Te brinda consejos para mejorar.....	98
Gráfica Simple 22: Te apoya en las condiciones de trabajo	99
Gráfica Simple 23: Promueve la confianza e intercambio de ideas.....	100
Gráfica Simple 24: Presento nuevas ideas innovadoras en la empresa	101
Gráfica Simple 25: Busco continuamente formas de mejorar los servicios	102
Gráfica Simple 26: Promuevo la implantación de las ideas más prometedoras	103
Gráfica Simple 27: Te pones en situaciones de otros	104
Gráfica Simple 28: Compartes sus puntos de vista.....	105
Gráfica Simple 29: Ánimas a tus compañeros en situaciones difíciles	106
Gráfica Simple 30: Escuchas y comprendes a tus colaboradores	107
Gráfica Simple 31: Te sientes bien trabajando para la empresa.....	108

Gráfica Simple 32: Valoras el trabajo que realizas.....	109
Gráfica Simple 33: Sientes que hay apoyo en la empresa	110
Gráfica Simple 34: Crees que tus compañeros valoran lo que haces.	111
Gráfica Simple 35: Tus jefe toma en cuenta tus sentimientos.....	112
Gráfica Simple 36: Toma en cuenta tus ideas	113
Gráfica Simple 37: Fomenta el trabajo en equipo	114
Gráfica Simple 38: Toma iniciativa para el trabajo en equipo.....	115
Gráfica Simple 39: Te sientes animado por parte de tu jefe.....	116
Gráfica Simple 40: Te enseñan los cargos y responsabilidades en la empresa	117
Gráfica Simple 41: Se respetan los puestos.....	118
Gráfica Simple 42: Se buscan nuevas instalaciones de mejora en la empresa	119
Gráfica Simple 43: Te sientes a gusto con el local	120
Gráfica Simple 44: Se respeta las funciones asignadas	121
Gráfica Simple 45: La comunicación es fluida con tu jefe	122
Gráfica Simple 46: La empresa te brinda un servicio adecuado	123
Gráfica Simple 47: Te sientes cómodo con el servicio Brindado por la empresa	124
Gráfica Simple 48: Se cumple los objetivos de la empresa	125
Gráfica Simple 49: Tus objetivos son tomados en cuenta.....	126
Gráfica Simple 50: Te sientes satisfecho al realizar las actividades de la empresa	127
Gráfica Simple 51: Tu jefe te informa de las actividades	128
Gráfica Simple 52: Da a conocer los documentos adecuados para el funcionamiento	129
Gráfica Simple 53: Te brinda información sobre las políticas de la empresa	130

ILUSTRACIONES:

Ilustración 1: Organigrama de la empresa.....	64
--	-----------

I. INTRODUCCIÓN:

La empresa Emtralam S.A.C se constituyó informalmente por un grupo de personas, donde cada una trabajaba individualmente. Ante esta situación Tomas Sencio, fundador de la empresa, se vio en la necesidad de formalizarla ya que en esa época contaba con 13 socios y cada uno aportaba un porcentaje mínimo de sus ganancias para el pago del alquiler de locales que poseían.

La empresa en estudio, es reconocida en las ciudades de Lambayeque y Chiclayo ya que cuenta con gran aceptación del público que utiliza el servicio de transporte urbano.

Actualmente Emtralam S.A.C, cuenta con 33 socios y cada uno de ellos posee su propio auto. Además sus terminales se encuentran muy bien ubicados en ambas ciudades.

David Sencio, el actual gerente de la empresa, ha realizado una administración empírica, pero posee un gran espíritu emprendedor que se refleja en su trabajo diario. Se caracteriza por ser una persona respetable, comprometida y capaz de resolver de la mejor manera cualquier problema que se presente en la empresa.

Hoy en día la empresa no posee una integridad organizacional entre sus trabajadores, por lo que se han realizado diversas propuestas para lograrlo, pero ninguna ha dado los resultados que se esperaba. Ante esta situación se identificaron algunas limitaciones dentro de la empresa, siendo una de ellas la cultura individualizada que posee, debido a que anteriormente fue una empresa informal en la cual no se logró disminuir la entropía (desorden organizativo).

Otra limitación que se puede mencionar es la poca influencia por parte del gerente de la empresa en sus trabajadores; no se ejerce un

buen liderazgo para guiarlos y comprometerlos con los objetivos empresariales. En consecuencia se visualiza una cultura organizacional debilitada y un clima laboral inestable.

A través de la recopilación de información mediante una encuesta y entrevista aplicadas a los miembros de la empresa, se llegó a observar que existen varias limitaciones y por esto surge el planteamiento del problema ¿cómo establecer estrategias adecuadas para lograr una integración organizacional basándonos en la mejora de la cultura, clima laboral y liderazgo de la empresa Emtralam S.A.C.?

Al momento de desarrollar e Implementar estas adecuadas estrategias permitirá el desarrollo de una integridad organizacional.

Por consiguiente se planteó objetivos, como establecer estrategias en la empresa Emtralam S.A.C para el desarrollo de una integridad organizacional, además realizar un diagnóstico para conocer la cultura organizacional, clima laboral y el liderazgo, también analizar la estructura organizacional de la empresa y finalmente determinar las actitudes de las personas frente a la empresa y la función que desempeñan.

Por esto hoy en día las empresas como Emtralam S.A.C necesitan una integridad organizacional, para que puedan ser efectivas y adaptables a los constantes cambios del exterior. En el presente trabajo se tomó la decisión de establecer estrategias adecuadas para facilitar la integridad entre los trabajadores de la empresa, basándonos en la cultura, clima laboral y liderazgo, con el fin de lograr una interacción entre las partes y así obtener una buena relación entre ellos.

En consecuencia, se realizó estudios sobre cultura, clima laboral y liderazgo donde se encontró que estos términos tienen una gran

relación entre sí y que siempre van de la mano, es por esto que algunas empresas tratan de clasificarlos por separado, ya que a través de ellos no demuestran un desarrollo para lograr los objetivos de la empresa y también el bienestar para la organización.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Hoy en día las organizaciones hablan de cultura organizacional donde crean un orden social, generando continuidad y desarrollando una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia. Las personas que pertenecen a una cultura organizacional comparten experiencias colectivas y repetidas interacciones sociales a lo largo del tiempo, en algún grado, sus propiedades básicas: su sustancia y sus formas *Peiró (1985)*. Las formas culturales, son las manifestaciones concretas de la cultura organizacional, no abstracciones como la sustancia. Consisten en entidades observables incluyendo las acciones humanas a través de las cuales los miembros expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura organizacional. Por su parte, *Hofstede (1980)*, menciona que la cultura es una programación mental que comparte un grupo de personas dentro de su entorno. Involucra a un conjunto de personas que fueron condicionadas por una educación y experiencia de vida comunes.

Se puede distinguir entre culturas nacionales, transnacionales, sub nacionales, organizacionales y sub organizacionales. La cultura nacional es aquella que comparten los miembros de un país, la cultura sub nacional es compartida por distintos grupos dentro de un país, la cultura organizacional es aquella que comparten los miembros de una misma organización y la sub organizacional es compartida por un grupo o departamento dentro de una organización *Montero (2002)*.

Por liderazgo entendemos la influencia que genera el líder sobre sus seguidores *Falbe & Yukl (1992)*. Dicha influencia es el conjunto de acciones que realiza un líder, de manera tal de modificar, la conducta a un número de personas lograr un objetivo duradero en el tiempo. *Trice & Beyer (1993)*, manifiesta que el liderazgo ha sido un tema muy investigado dentro de la Psicología social de las organizaciones. Tal énfasis ha venido justificado en buena medida por la creencia que el liderazgo era importante para el funcionamiento y el éxito de las organizaciones y en la medida en que se desarrollen con éxito teorías acerca de él, será posible elaborar técnicas de selección y entrenamiento de líderes con un consecuente incremento en la efectividad organizacional.

Muchas veces el liderazgo de los directivos y docentes de instituciones obliga a plantearse una revisión mediante la cual se comprueben la validez, la aplicación y la utilidad de las concepciones existentes para la generación de cambios en la cultura organizacional, que a su vez conduzcan a realizar transformaciones en la sociedad, podemos decir que el liderazgo y la cultura están relacionados con el fin de identificar oportunidades de mejora en relación a estas variables para su desarrollo en las instituciones de educación básica. Para ello, se aplicó un enfoque cuantitativo y una metodología correlacional, descriptiva y de campo (*Hernández, Fernández & Baptista, 2000*).

El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr un objetivo. Para ello debe tener valores y características, así como realizar una serie de tareas como las que se mencionan a continuación: Tener una visión que inspire aplicar los medios para alcanzar a esta, estructurar las situaciones grupales, manejar las relaciones interpersonales, la comunicación, el modelaje, congruencia entre lo que dice y lo que

hace, capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, manejar los conflictos, delegar, empoderizar, iniciar y mantener cambios en la organización, realizar tareas desafiantes, perseverar, desarrollar a los seguidores, asumir la responsabilidad, ser proactivos y creativos, entre otros. *Burns (1978)*, planteaba que este liderazgo es un proceso donde los líderes desarrollan respuestas emocionales de sus seguidores, los motivan y modifican sus conductas. *Bass (1985)*, por su parte explica, qué el liderazgo transformacional busca ampliar y elevar los intereses de los seguidores, crear conciencia y aceptación de los propósitos de la organización y mirando más allá de sus propios intereses. Explica que la efectividad del líder se mide a través de la opinión de los seguidores. Si ellos sienten admiración, lealtad y además se sienten motivados, entonces se está presente ante un líder efectivo. Las principales características de este tipo de liderazgo son: El carisma; también llamada como influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individual.

El liderazgo y la cultura organizacional son dos temas que han generado una amplia bibliografía. Sin embargo, a menudo se han estudiado en particular, como señala *Schein (1985)*, cultura organizacional y liderazgo forman las dos caras de una misma moneda y ninguno de los dos fenómenos puede ser entendido sin el otro. Cultura y liderazgo están íntimamente relacionados. *Peralta y Besio (2010)*, manifiesta que los líderes se ven influenciados por las condiciones propias de la cultura en que se encuentran. Por otra parte, un líder puede crear o modificar una cultura, ya sea cambiándola, potenciándola o incluso integrando diversas culturas en una. (*Trice y Beyer, 1993*).

En efecto, *Bass (1990)* señala que a pesar de que el liderazgo es un fenómeno universal, existen creencias e ideales propios de cada

cultura que determinan la forma de actuar de un líder. Un ejemplo de esto es la percepción que tienen los seguidores de sus líderes.

En este sentido, líderes que poseen actitudes y rasgos definidos, tendrían mayor efectividad para lograr sus metas en unas culturas más que en otras, lo que se explica con la percepción que sus seguidores tengan de ellos.

Otro estudios también se pudo acceder por esta vía a los resultados sobre la relación entre Cultura Organizacional y Liderazgo (*Mozaffari, 2008*). Se realizó en un instituto de estudios superiores iraní y pretendía demostrar que la cultura que existía no era la cultura requerida en ambientes académicos. Al mismo tiempo, asumió que existía una conexión entre tipo de cultura y estilos de liderazgo. Encontró que en casi todas las universidades existe una cultura Controladora y que la “cultura deseada” debe ser la Innovadora. También demostró una relación entre el tipo de cultura y los estilos de liderazgo. Uno de los hallazgos fue la relación significativa que existe entre las habilidades gerenciales y la efectividad organizacional.

A través de la misma fuente web 2.0 se pudo acceder un estudio de la Universidad de Concepción, en Chile, denominado El Competing Values Framework y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional, realizado por *Sepúlveda (2004)*. Este estudio también utilizó la metodología del CVF. Los resultados permitió determinar que la cultura predominante era la Jerárquica equivalente a la Controladora y la deseada, la tipo Clan equivalente a la Colaboradora. También concluyeron que estos resultados eran consistentes con la situación presente de la educación superior en Chile, dado que existe “la necesidad de un cambio en la cultura organizacional dominante en las universidades para adaptarse de mejor forma a los cambios de entorno y una alta competencia”

Finalmente, se realizó un estudio en TD industries, tiene más de 1,500 empleados y muchos de ellos llevan más de diez años trabajando en la empresa. Jack Lowe y Harold MacDowell, el presidente, consideran que el éxito de la empresa se debe a su misión, su cultura y su práctica del liderazgo servidor. Los empleados de TDI trabajan con sus clientes en una asociación que les permite cumplir la misión de la empresa: “Tenemos el compromiso de ofrecer excelentes oportunidades de carrera, excediendo las expectativas de nuestros clientes por medio de la mejora continua”. El enunciado de esta misión se lleva a la práctica mediante la creación de una cultura que valora las diferencias culturales, la equidad, los altos estándares éticos, la honestidad, el interés por el individuo y la actitud de creer en él. La razón central de la creación de la cultura de TDI es el modelo del liderazgo servidor. Liderazgo servidor significa que toda persona puede llegar a ser líder si primero sirve a otros y después por elección lidera.

Algunos de los principios del liderazgo servidor que se practican en TDI son:

- Las personas deben trabajar juntas para lograr el crecimiento de la empresa. Si una organización cumple con su misión, todas las personas tienen capacidad para volverse líderes.
- Los líderes son profesores y constructores de personas, y también tienen fe en ellas.
- Los líderes tienen sentido del humor. Son capaces de reírse de sí mismos.
- Los líderes tienen la vista puesta en metas altas. Son soñadores, pero también hacen las cosas.

- Los líderes deben aprender a confiar en el buen juicio de los empleados. Para que el liderazgo servidor siga siendo el centro de la cultura de TDI.

UN EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

A nivel experimental, en SID, han existido pocas experiencias documentadas sobre intervenciones de cambio planeado. A continuación presentaremos un caso hipotético, a través del cual ejemplificamos la aplicación de los Modelos de Desarrollo Organizacional, denominados Investigación-Acción y Cambio Positivo, para sustentar un proceso de cambio planeado en una organización que enfrenta problemas relacionados con el factor humano.

Planteamiento

El rector de una prestigiada institución de educación superior de Iberoamérica, en la entrega de diplomas y reconocimiento de fin de curso, resaltó la calidad de los programas de las distintas titulaciones y su proyecto de apoyo a la solución de problemas emanados del calentamiento global. Al final del acto algunos de los alumnos charlaron informalmente con el rector y le manifestaron un conjunto de problemas que habían tenido con los servicios que ofertaba el SID; así como con algunos miembros del personal.

El rector tomó nota y prometió realizar las correcciones necesarias; solicitándole a su secretario convocar una reunión de trabajo con la alta dirección de la institución.

Reunidos los directivos responsables de la toma de decisiones en la universidad, el rector expuso la experiencia vivida en el evento de entrega de diplomas y algunos otros directivos se unieron a la preocupación; en consecuencia, le preguntaron al director del SD, que opinaba al respecto; sorprendido comentó: eso es una mentira, tengo evidencias de que mi organización es una de los mejores del mundo y por ello el SID ha sido recientemente certificado.

El rector pidió cordura y propuso formar un comité integrado por cuatro directivos y consultar a expertos en Desarrollo Organizacional para analizar la problemática de los recursos humanos y posteriormente profundizar en el aspecto técnico con especialistas en documentación.

Se invitó a un bufete de expertos en DO para participar en la solución de la problemática detectada, que se entrevistó con el comité para conocer pormenores de sus servicios y posibles beneficios para la parte contratante. Los integrantes del bufete escucharon con atención los antecedentes y le propusieron al comité, iniciar con la formulación de un diagnóstico situacional del SID.

El diagnóstico, según *Daft*, es un paso en el proceso de la toma de decisión, que coadyuva a que los administradores analicen y entiendan los factores causales básicos, asociados con la situación de la decisión. Asimismo, el diagnóstico consiste en la recolección de datos, relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos.

A partir de ello, se pueden descubrir los puntos fuertes, puntos débiles (causas de los problemas), amenazas o las oportunidades de la organización. También, se obtiene información respecto de la naturaleza del entorno que enfrenta y el diseño de cada departamento.

El diagnóstico situacional es diseñado y planificado bajo la estructuración de una investigación científica de carácter formal, que contempla el diseño de investigación de tipo experimental (cuasi-experimental) y con un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Los consultores con base a su diseño, en primera instancia realizan una primera visita ocular a la organización sujeto de estudio, posteriormente a los directivos (director y 5 subdirectores), se les aplicó un cuestionario elaborado con los principios teóricos del Modelo EFQM de Excelencia⁴⁷.

Las variables de estudio tuvieron relación con las causas que generan los problemas entre el recurso humano y contempla indicadores en los siguientes rubros:

- Cultura organizacional.
- Estructura organizacional.
- Instalaciones.
- Liderazgo.
- Procesos y comunicación.
- Servicios.
- Tecnología.

2.2 Bases teóricas

La empresa actuales, para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, no solo deben de ser empresas eficientes que cumplan normas mínimas de operatividad, sino que además deben ser innovadoras, con una cultura organizativa compartida por sus miembros y que satisfagan al cliente buscando siempre un vínculo, un compromiso con el que vaya más allá de la simple venta y que nos permita cubrir lo que demanda el mercado como nuestra oferta.

Las empresas actuales deben introducir en su cultura corporativa, los rasgos de una cultura innovadora ya que será esta la que les permita transformar los avances tecnológicos en nuevos procesos y productos con una calidad superior a los ya existentes en el mercado, competir en mercados globales, cubrir sus costes y obtener ganancias.

Cada vez más posturas teóricas defienden una relación precisa entre la cultura organizacional y el liderazgo (*Lord y Maher, 1993*).

Algunas coinciden en resaltar que la cultura organizacional incide más en el liderazgo y viceversa. Para estos autores, la cultura organizacional es considerada como un factor opinante en el funcionamiento de una organización donde ejerce una gran influencia (*Gordon, 1985*).

Los factores que ejercen la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo pueden ser externos a la organización.

Lord y Maher (1993), por ejemplo consideran que los cambios del entorno en que se desenvuelve la empresa (en tecnología, procedimiento, oportunidades de negocio, crecimiento de competidores, demandas del cliente, etc.) son motivos suficientes para provocar cambios internos de estructuras y de personas en la organización y originar un cambio de cultura organizacional y nuevas formas de liderazgo.

Otro factor lo constituyen las expectativas culturales acerca del liderazgo que tiene cada organización. Esto representa que diferentes culturas organizacionales tienen definiciones únicas del liderazgo preferido por ser más efectivo en ella. En este sentido, la cultura organizacional puede determinar el tipo de líder en una organización (*Schein, 1985*) por lo que las conductas y rasgos que desliza el liderazgo están enlazados estrechamente a los supuestos culturales

de la organización (*Lord y Maher, 1993*). En la medida en que los líderes ajusten su comportamiento a las expectativas culturales continuarán siendo percibidos como tales. Finalmente otro factor a través del cual la cultura organizacional condiciona al liderazgo es el grado de autonomía que disponga el líder, es decir la libertad de actuar de acuerdo con su propio juicio. Los directivos deben reconocer las expectativas de cambio en su organización y tomar un rol más proactivo cuando los factores ambientales indiquen la necesidad de cambiar.

Las crisis apoyan prototipos de liderazgo más innovadores y proactivos. En este sentido, la autonomía también dependerá de las experiencias anteriores del líder en percibir e interpretar los acontecimientos ambientales (*Lord y Maher, 1993*).

Según (*Siehl, 1985; Lundberg, 1985*), defiende una mayor influencia del líder en el cambio de la cultura organizacional. Pero de esta postura se derivan nuevas cuestiones. En primer lugar, si la cultura organizacional puede cambiar o no. Asimismo, en caso de que cambie, si lo puede hacer por efecto del líder, en cuánto tiempo y cómo se produciría dicho cambio. La pregunta acerca de si puede ser cambiada la cultura organizacional debería ser sustituida por otra que trate de averiguar qué aspectos de la cultura organizacional pueden ser gestionados y bajo qué condiciones

Las prácticas de dirección son posiblemente los medios más potentes que tiene el líder para influir en la cultura organizacional (*Trice y Beyer, 1993*). En efecto, son los sistemas y procedimientos la parte más visible de la vida de cualquier empresa (*Schein, 1985*). Los líderes que poseen una filosofía y un estilo de dirección definidos, por lo general optan por incorporar ese estilo en sus empresas.

El líder también puede influir en la cultura organizacional modificando el organigrama de la empresa. Al estar la cultura de la organización absorbida de la estructura organizacional (sistema de recompensas y jerarquía de autoridad) cambiar la cultura organizacional requiere que las estructuras que la soportan sean también cambiadas (*O'Toole, 1979*). Todos los aspectos de la organización al estar interconectados pueden ser puntos de influencia para promover un cambio cultural positivo en la empresa (*Kilmann, 1984*). Los procedimientos de trabajo, estrategias, objetivos, programas de formación y trabajos en equipo deben cambiarse para asegurar que la nueva cultura organizacional se aplique y persevere.

El proceso de cambio de la cultura organizacional incluye definir nuevas metas de la compañía y originar en los empleados un nuevo conjunto de creencias e ideales. El líder, queriéndolo o no, comunica una serie de valores culturales de la organización durante el desempeño diario de sus funciones. En esta línea, los investigadores del liderazgo transformacional (*Bass, 1985; Burns, 1978; Kuhnert & Lewis, 1987*) destacan el papel de los líderes en el cambio de valores y metas de los seguidores. También *Ouchi (1981)*, y *Peters y Waterman (1984)*, creen que la cultura organizacional puede ser modificada mediante el desarrollo de un nuevo conjunto de valores o "filosofía de dirección" que debe infundir a los empleados.

Se afirma que existe una relación entre la cultura organizacional y el liderazgo, y ésta tiene una gran influencia en él, pero no siempre es así, es decir, por mucho que la cultura organizacional incida en el liderazgo, siempre habrá diferencias resaltantes entre los líderes dentro de una misma organización y estarán líderes que funcionan de forma diferente; incluso aunque la cultura organizacional sea igual, porque en el liderazgo influyen muchas variables que no son sólo organizacionales (personales, experiencia, aprendizaje, situaciones

diferentes de las unidades...). Por lo tanto, es difícil afirmar que una cultura organizacional influya de tal forma en el liderazgo que lo haga uniforme dentro de la organización. Creemos que las diferencias siempre son más importantes que las semejanzas.

Asimismo, si bien el líder dispone de medios capaces para influir en la cultura organizacional, esta intervención no es fácil. La cultura organizacional, en todo caso, no puede ser impuesta desde arriba o manufacturada a voluntad del líder como si se tratara de una simple herramienta.

Por ello se hace constatar que existe una influencia mutua entre ambos fenómenos organizacionales, si bien la cultura organizacional se ve más determinada por el liderazgo que se ejerce en una empresa que viceversa, ya que el líder suele disponer de poder de decisión y medios (técnicos, económicos y humanos) suficientes para promover un cambio cultural en su organización. Este planteamiento es coherente con las nuevas aproximaciones teóricas del liderazgo que han resaltado la importancia de un líder encaminado al cambio, cuya particularidad es el carisma. Son modelos centrados en el trabajador considerado como un recurso, al cual conviene implicar para mejorar la eficacia y el progreso de la organización y, juntamente, propiciar el desarrollo profesional del individuo. Esta nueva concepción del liderazgo da un nuevo sentido a la labor del directivo, al atribuirle la responsabilidad de promover la integración e identificación del empleado con los objetivos de la organización. En este sentido el líder se convierte en promotor y transmisor de la cultura organizacional y, en resultado, en un líder cultural. Intentaremos verificar si este nuevo modelo de liderazgo propuesto por *Trice y Beyer (1993)* se cumple en nuestra investigación.

La cultura organizacional fue analizada a través de sus principales formas de manifestación por parte de *Trice y Beyer (1993)*, que se refieren a los comportamientos y prácticas específicas que se dan en el seno de las organizaciones y expresan significados culturales. Ejemplos: rituales, ceremonias, ritos y tabúes (conductas prohibidas).

Mediremos estas prácticas agrupadas en cinco variables seleccionadas del cuestionario de conductas Normativas Organizacionales desarrollado por *Alonso y Sánchez (1997)*:

- **Calidad del trabajo:** Significa la relación satisfactoria y adecuada entre lo que se hace y la forma de hacerlo. El carácter instrumental de una acción expresa la adecuación de los medios para conseguir los objetivos y fines propuestos, mientras que su carácter social expresa valores sociales compartidos.
- **Colaboración:** Expresa un acuerdo entre los miembros organización para realizar acciones que les lleva a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés.
- **Consideración:** Expresa conductas de reconocimiento y estimación de las personas, el respeto por lo que son hacen y piensan.
- **Innovación y cambio:** Expresa la adopción de una idea, una técnica o una conducta nueva en la organización con objeto de cambiar la forma de hacer y realizar lo que se lleva haciendo hasta ahora.

- Orientación a la autoridad: Expresa comportamientos de colaboración con la autoridad formal en cuanto se entiende que busca la coordinación en beneficio de los objetivos e intereses de los miembros del grupo.

El liderazgo está compuesto por cuatro dimensiones que manifiestan *Molero y Morales (1992)*, tenemos los siguientes:

- Carisma : Significa que el líder influye en los demás debido a sus cualidades personales y desarrollando una visión de empresa que inspire a las personas, dando sentido al trabajo de cada empleado, haciéndole sentirse útil y parte de un proyecto empresarial. De igual modo, facilita la toma de decisiones, al establecer qué es bueno, malo o importante para la organización. Para conseguir el compromiso y la confianza en dicha visión, ésta debe ser comunicada e imbuida en la cultura de la organización y desarrollarse en función de los planes y políticas de la empresa.
- Inspiración: Se refiere a que el líder es optimista y despierta entusiasmo en sus seguidores. Comunica expectativas altas y expresa objetivos importantes y, en consecuencia, amplía los intereses de sus subordinados, incrementando la sensibilidad hacia los objetivos de la organización y consiguiendo que trabajen por una meta común.
- Estimulación intelectual: El líder confía en las personas y promueve la inteligencia y la solución de problemas de manera innovadora, alentando la creatividad y cuestionando los supuestos convencionales. Facilita el aprendizaje tanto del individuo como de la organización, procurando en todo

momento aprender de la experiencia de los éxitos y fracasos y recogiendo continuamente información de los cambios y eventos del Entorno.

- Consideración individualizada: Indicar que el líder trata a cada persona de forma individual. Conoce las necesidades y aptitudes de sus subordinados, se preocupa de cada uno personalmente y les ayuda en su desarrollo profesional y en sus problemas en el trabajo. Con ello consigue aumentar la confianza de sus colaboradores y que éstos acepten niveles de responsabilidad más elevados.
- Innovador: Es aquella persona que reconocer las capacidades y limitaciones de cada uno de los miembros de su equipo. No es quien tiene las respuestas, sino quien hace las preguntas; mantiene una actitud crítica, siempre orientada a los resultados y a la mejora, desde las ideas a la ejecución.
- Empatía: Es una persona que captar las necesidades e intereses de la comunidad escolar, y esto significa también tomar en cuenta sus sentimientos y emociones. No lleva a comprender a los demás al percibir sus perspectivas e ideales pero también a tomar en cuenta sus preocupaciones que actúa como guía o jefe de un grupo.
- Emocional: Incluye el manejo de las emociones de forma efectiva para conseguir liderar con eficacia, es importante que mueva las emociones de las otras personas y deberá convertirse en un maestro de lenguaje corporal y en un mago de las emociones. Saber qué, cuándo y cómo decir la cosas.

- Participativo: Comparte con los miembros del grupo la toma de decisión, sabe escuchar y analiza seriamente las ideas del grupo, además tiene iniciativa de innovar hacia una visión de futuro y creatividad.

El clima laboral alude a los factores ambientales percibidos por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento” *Denison, D. (1996)*. A su vez, *Reichers y Schneider (1990)* definen clima como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella.

Por otra parte, se ha comprobado que un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo) *Baguer, A. (2006)*.

Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad.

Zohar y Luria (2004) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: CONCEPTO Y OBJETIVOS

La teoría administrativa denominada: Desarrollo Organizacional, en sus principios teóricos aporta un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas.

El DO busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional.

Conceptualmente, el DO está conformado por dos descriptores relevantes: Desarrollo y Organización y éstos desde el punto de vista administrativo podemos definirlos como:

DESARROLLO: la palabra implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización. Desde la connotación administrativa, significa la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades, *Kart, T. (2006)*.

ORGANIZACIÓN: es una acción de organizar, disponer o establecer de una forma de regular; bajo el enfoque de las ciencias administrativas: es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y

humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue, *King. (2007)*.

La conjunción de ambos conceptos nos aportan las primeras directrices teóricas, al incluir el concepto de cambio. El cambio, debe orientarse a: redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio.

Existen diversas definiciones del DO y cada una de ellas aporta matices a través de los cuales evoluciona como teoría en el pensamiento administrativo. Así, *Beckard. (1969)*, Uno de los primeros precursores del concepto del DO en la década de los años sesenta, en su producción literaria sobre el tema, define al DO como: esfuerzo planeado de toda organización y administrado desde la parte directiva, orientado a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Warren Bennis, (1969). otro autor clásico del DO comenta que es la respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Blake y Mouton (1964), por su parte, visualizaron al DO como un plan integral que agrupa conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para transformar una corporación hacia niveles de excelencia; por medio, del diseño y aplicación de modelo sistémico denominado Grid.

El desarrollo organizacional para French designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de

encarar las alteraciones del entorno externo, con ayuda de agentes del cambio, nombre que les da a veces. *Gordon Lippitt, (1986)*. de manera también acertada, expresa que el DO constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones; aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

En esencia, la década de los años sesenta los estudios sobre el DO se caracterizan sobre los grupos de trabajo y los sistemas de investigación y retroalimentación.

Durante los años setenta puede destacarse a Ferrer, para quien el DO posibilita la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planeado, según las exigencias del ambiente exterior e interior que las condicionan.

Friedlander y Brown. (1991), orientan todos sus estudios y experiencias para resaltar que DO constituye una metodología, que posibilita el cambio y desarrollo de manera integral en: la estructura organizacional, las personas, los procesos y en la tecnología.

Hornsten y Burke, (1972), enuncian al DO como una importante estrategia administrativa, para fortalecer los procesos para crear nuevas culturas en las organizaciones, promoviendo el uso de las tecnologías sociales. Resalta la obligatoriedad de formular diagnóstico situacionales y estudiar los cambios de comportamiento entre personas y grupos; principalmente los que se refieren a: comunicación, planeación de la organización y toma de decisiones.

Schumuck y Miles, (1971), por su parte enaltecen al DO como todo un esfuerzo planeado que aplica de manera científica, las ciencias del

comportamiento humano, aportando un sistema que métodos auto analíticos y de reflexión.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

Para la conducción de organizaciones líderes, el DO contribuye al logro de estos objetivos que denominamos estratégicos:

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
- Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (Know-What), el saber por qué (Know-Why), el saber cómo (Know- How) y el saber quién (Know-Who).
- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos: Autodirigidos, Grupos dinámicos (Hot groups) y Mejores Prácticas (Best Practices Replications).
- Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes.

- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.
- Coadyuvar al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: e-business (negocio electrónico) y empresa red.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

Otros estudios Con el fin de entender la manera cómo interactúan la gestión de los recursos humanos y la estrategia organizacional, se hace necesario entender el propósito fundamental de la estrategia del negocio, la cual se refiere a cómo compite la empresa en un mercado (*Bruggeman & Van der Stede, 1993*).

La forma como se clasifican los tipos de estrategia, en teoría no cambia su fundamento, mientras que el núcleo de la estrategia si está susceptible a cambios, cuando es necesario garantizar la viabilidad de la planeación y ejecución de ésta.

Explicar la existencia de relación alguna entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial, a partir de los sistemas de indicadores, requiere identificar contextualmente, en términos de tiempo, el proceso evolutivo que ha desarrollado el fundamento de las estrategias empresariales, y que, principalmente, ha estado influenciado por el fenómeno de internacionalización y globalización de los mercados, al tiempo que condiciona el comportamiento interno de las empresas en cualquier contexto.

En las últimas dos décadas se han presentado cambios significativos en las expectativas de la sociedad, el desarrollo de las tecnologías de la información y esto acompañado del reciente valor que se le da a los activos intangibles (*Varela,2009*), orientando las miradas de la

planeación estratégica de las empresas en el talento y habilidades de los trabajadores. Lo anterior, soportaría la generación de ventajas competitivas y respaldará la estrategia de la compañía en elementos diferenciadores del talento humano.

Lo anterior, da lugar a que la unidad de negocio sea única en calidad, productos tecnológicos y confiabilidad, existiendo requerimientos de elementos específicos de los sistemas de control (*Bruggeman & Vander Stede, 1993*). En otras palabras, el sistema de control de un programa específico debe estar en función de la estrategia de la compañía, o que la estrategia debe ser medida con un sistema propio para ella. Si el fundamento de la estrategia organizacional son las habilidades del personal, debe existir un sistema de seguimiento acorde a dichos elementos. Sin embargo, gran parte de los estudios empíricos que relacionaron la estrategia organizacional con los sistemas de control en la década de los noventa, se orientaron en la demostración del ajuste y el cumplimiento de los presupuestos, mientras que continuaba siendo imperceptible la importancia de medir los impactos que pudiesen representar los elementos críticos de las ventajas competitivas, en este caso las habilidades humanas.

La generación de ventajas competitivas a partir de la participación de los recursos humanos, requiere fundamentalmente de la convicción organizacional de que las posibilidades de permanecer competitivos en un mercado, están relacionadas y son dependientes del aporte adicional y extraordinario de su recurso humano. Lo anterior implica el asumir la administración de este recurso desde la perspectiva de capital humano o desde la gestión estratégica valiéndose del concepto de sistema organizacional (*Alvarez & Castro, 2001*), consolidándose el recurso humano como insumo para la creación de valor y como fin en la configuración de capital. De igual manera, ambas concepciones, requieren del acompañamiento y el seguimiento

periódico que dé cuenta de la forma como impacta y en cuanto impacta dichas actividades en el logro de los objetivos empresariales. Las exigencias que enfrenta la dirección estratégica en las empresas, en condiciones de alta competitividad en los mercados, indica que no basta con la participación y el ajuste del sistema de recursos humanos con la planeación estratégica, implica que el recurso humano, como tal, sea concebido como parte de la estrategia empresarial.

A inicios de los años noventa, emerge, en el ámbito empresarial, la necesidad de articular el manejo de los recursos humanos con los objetivos estratégicos organizacionales, agotando los elementos internos que pudiesen significar la generación de ventajas competitivas para enfrentar las exigencias del mercado.

Es así, como las actividades que se desprendían del manejo del recurso humano empiezan a ser reconocidas como contribuyentes del desarrollo estratégico de las compañías.

Las actividades administrativas conducentes a satisfacer los requerimientos de mano de obra, adquieren relevancia cuando se trata de diseñar programas que pretendan impactar el alcance de las metas y objetivos de la organización. Desde la selección del personal, hasta la desvinculación en cualquiera de sus formas, empiezan a considerarse como actividades estratégicas, soportándose en el impacto que en la productividad cualquier inversión extra pudiese representar.

Sería pertinente, en este, caso profundizar en el concepto de lo estratégico y el alcance de su logro en las organizaciones. Según *Andrews Kenneth (citado por Mintzberg, Quinn, & Voyer)*, la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas, de tal manera, que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de

empresa que es o será (*Mintzberg, 1997*). Basado en lo anterior, es posible aducir, sin dificultad alguna, que la estrategia es particular a cada organización y de cada organización; sin embargo, es posible encontrar similitudes entre varias organizaciones, inclusive cuando éstas son representativas de un mismo sector económico.

Pero, dadas las características culturales que soportan el hacer organizacional, la estrategia debería ser única y diferenciadora, apoyada en las características organizacionales. Ser estratégico significa poseer la capacidad para generar ciclos virtuosos que den lugar a un proceso de transformación continuo y diferenciador. Respondiendo a la dinámica del entorno, la estrategia debería garantizar la creación de ventajas competitivas, es decir, dar lugar a las manifestaciones organizacionales que permitan a la empresa liderar las condiciones que caracterizan el entorno inmediato, entendiendo el entorno inmediato como el que se estructura a partir de los competidores, o los criterios relacionados con lo que cada organización considera como éxito empresarial. Lo anterior conduce a preguntarse por el camino que es necesario tomar para ser o aparecer estratégico en el medio.

¿Cuál o cuáles son los elementos componentes de la organización que, desde su manejo, pudieran resultar en ventaja competitiva? Los esfuerzos teóricos y prácticos hacen pensar que la respuesta a esta incertidumbre organizacional pudiese resolverse en el profundo estudio del ambiente o entorno organizacional, así como en el propósito de la organización, o, en otras palabras, su misión, o en el manejo que se dé a los recursos organizacionales.

De esta forma, toma relevancia el elemento humano, asumiéndolo desde el punto de vista económico como recurso organizacional. Pero ¿cómo pueden resultar estratégicas las iniciativas relacionadas con

estos tres aspectos? *Mintzberg (1997)*, señala la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, pero tales acciones debieran involucrar una intencionalidad relacionada con el alcance de los propósitos primarios de la empresa, e, incluso, sería pertinente, previo a la planeación estratégica, considerar el instante y el momento en el tiempo al hacerlo. Es, desde la perspectiva del alcance temporal, en donde se circunscriben los objetivos estratégicos, regularmente llamados de corto o de largo plazo. Es particular, tal posición del autor, tal vez haciendo hincapié en el cómo deben ser abordados tales aspectos, por supuesto, persiguiendo el propósito de obtener realmente un factor que logre diferenciar y dar origen a ventajas competitivas. Asumiendo como estratégico el rol organizacional y el manejo que de los recursos pueda darse, asumir la administración del recurso humano desde un enfoque gerencial pudiera trascender en elemento impulsor de la estrategia organizacional, sin dejar de lado o alienar, en este caso específico, la dignidad del recurso humano, no cayendo en propuestas o discursos utópicos, “el combatiente inteligente utiliza la fuerza estratégica y no daña a la gente” (*Tzu, 2004,*).

2.3 Términos básicos

CULTURA: *Hofstede (1980)*, menciona que la cultura es una programación mental que comparte un grupo de personas dentro de su entorno. Involucra a un conjunto de personas que fueron condicionadas por una educación y experiencia de vida comunes.

CLIMA LABORAL: *Reichers y Schneider (1990)*, definen que el clima son percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella. Además son un conjunto

de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo

LIDERAZGO: es un proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr un objetivo. Para ello debe tener valores y características, así como realizar una serie de tareas. *Burns (1978)*

INTEGRIDAD ORGANIZACIONAL: se refiere a los valores y comportamientos que una compañía necesita para manejar su negocio. Así se establecen referencias y patrones a seguir por las personas dentro de la organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: *Hornsten y Burke*, enuncian al DO como una importante estrategia administrativa, para fortalecer los procesos para crear nuevas culturas en las organizaciones, promoviendo el uso de las tecnologías sociales. Y además de formular diagnóstico situacionales y estudiar los cambios de comportamiento entre personas y grupos.

SISTEMAS DE CONTROL: (*Bruggeman & Vander Stede, 1993*), el sistema de control de un programa específico debe estar en función de la estrategia de la compañía, o que la estrategia debe ser medida con un sistema propio para ella. Si el fundamento de la estrategia organizacional son las habilidades del personal, debe existir un sistema de seguimiento acorde a dichos elementos.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de Investigación para este estudio fue de tipo descriptiva mixta.

Cuantitativa: Porque se medirá las variables con escalas Likert.

Cualitativa: Porque se hará evaluaciones subjetivas de las variables.

3.2 Diseño

Asimismo, es no experimental, puesto que no se efectuará manipulación de las variables del modelo, y transversal, pues la información presentada y recolectada en el presente estudio corresponde a datos de una serie de tiempo en las que se evaluará el ajuste a un modelo de pronóstico para poder efectuar la predicción de la demanda de productos y servicios.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

Fueron todos los trabajadores que están compuestos por 33 personas que laboran en la empresa Emtralam S.A.C frente de la Plazuela Elías Aguirre de la ciudad de Chiclayo.

Muestra

No se tomó muestra porque se encuestaron a toda la población dado que el número de trabajadores que serían 33 trabajadores.

3.4 Métodos y recolección de datos

Métodos

Se utilizó para el procesamiento y análisis de la información que arroje la encuesta y la entrevista a la estadística descriptiva.

Recolección de datos

Se elaboró un cuestionario con el cual se recogió la información que nos permitió obtener conocimientos, que a su vez dar respuestas a las preguntas contenidas en el problema de la investigación.

La evaluación que es una de las técnicas de investigación, está compuesta por una serie de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar información sobre los objetivos de la investigación.

La entrevista se efectuó según el periodo planificado a los trabajadores de la empresa Emtralam S.A frente de la Plazuela Elías Aguirre de la ciudad de Chiclayo

3.5 Procesamiento para análisis de datos

Se centró en medir con precisión las variables abordadas en la investigación, en base a sus dimensiones e indicadores contrastando sus componentes principales con la realidad y su conformidad al siguiente esquema, el cual se desarrollará en el transcurso de la investigación:

- Enunciado del problema.
- Objetivo.
- Representación gráfica de las aplicaciones de la evaluación.

- Análisis de interpretación de los resultados de la investigación realizada.

Los análisis de datos se realizarán en base a una hoja de cálculo y gráficos de barras, permitiéndonos cumplir con todos los objetivos trazados en la presente investigación.

IV. RESULTADOS ANÁLISIS, DISCUSIONES Y PROPUESTA

4.1 Tablas cruzadas de cultura

1. Conoces las actividades que realiza vs te sientes a gusto con el trabajo.

Tabla 1: Conoces las actividades que realiza vs Te sientes a gusto con el trabajo

		Te sientes a gusto con el trabajo.					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
Conoces las actividades que realiza	En desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	Indeciso	1	0	0	4	1	6
	En acuerdo	1	1	3	11	0	16
	Total acuerdo	2	0	2	2	4	10
Total		4	2	5	17	5	33

Conoces las actividades que realiza vs Te sientes a gusto con el trabajo

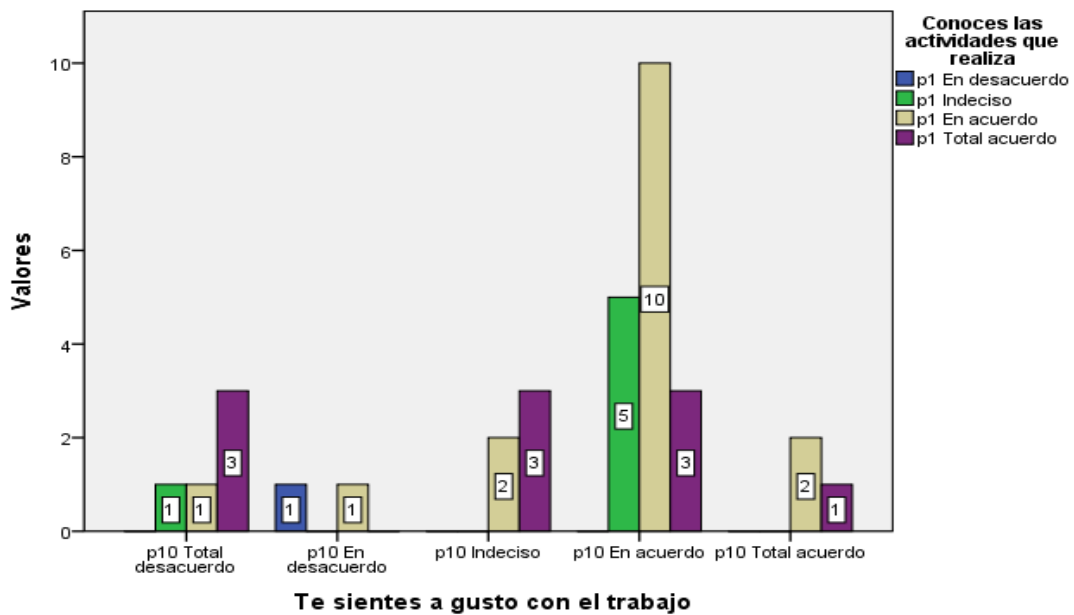


Gráfico 1: Conoces las actividades que realiza vs Te sientes a gusto con el trabajo

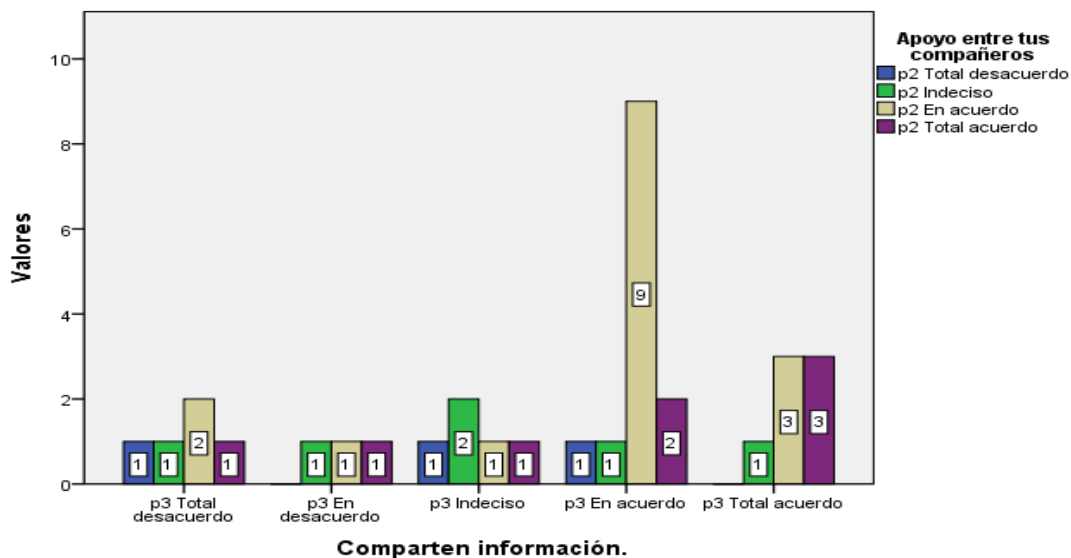
Se observó que la gran mayoría se siente a gusto con su trabajo y también conocen las actividades que se realizan, tales como la correcta vestimenta que deben llevar así como el correcto uso de marcado al momento de salir y llegar a los terminales.

Esto parecería indicar que el conocer las actividades que se realizan, ayuda a que los trabajadores se sientan más a gusto laborando para la empresa.

2. Apoyo entre tus compañeros vs Comparten información.

Tabla 2: Apoyo entre tus compañeros vs Comparten información

		Comparten información					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
Apoyo entre tus compañeros	Total desacuerdo	1	0	1	1	0	3
	Indeciso	1	1	2	1	1	6
	En acuerdo	2	1	1	9	3	16
	Total acuerdo	1	1	1	2	3	8
Total		5	3	5	13	7	33

Apoyo entre tus compañeros vs Comparten información.**Gráfico 2: Apoyo entre tus compañeros vs Comparten información**

Se observó que la mayoría de personas se apoyan entre sí, evidenciando que existe una buena predisposición a ser solidario en términos de transmitir información entre ellos, afirmando con esto que en la organización se refleja el compañerismo.

3. Se buscan nuevas alternativas de mejora VS te enseña a desarrollar las actividades.

Tabla 3: Se buscan nuevas alternativas de mejora VS te enseña a desarrollar las actividades

		Te enseña a desarrollar las actividades.					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
Se buscan nuevas alternativas de mejora	Total desacuerdo	2	0	1	2	0	5
	En desacuerdo	0	1	0	1	0	2
	Indeciso	1	0	0	2	2	5
	En acuerdo	3	1	2	10	2	18
	Total acuerdo	1	0	1	0	1	3
Total		7	2	4	15	5	33

Se buscan nuevas alternativas de mejora VS Te enseña a desarrollar las actividades.

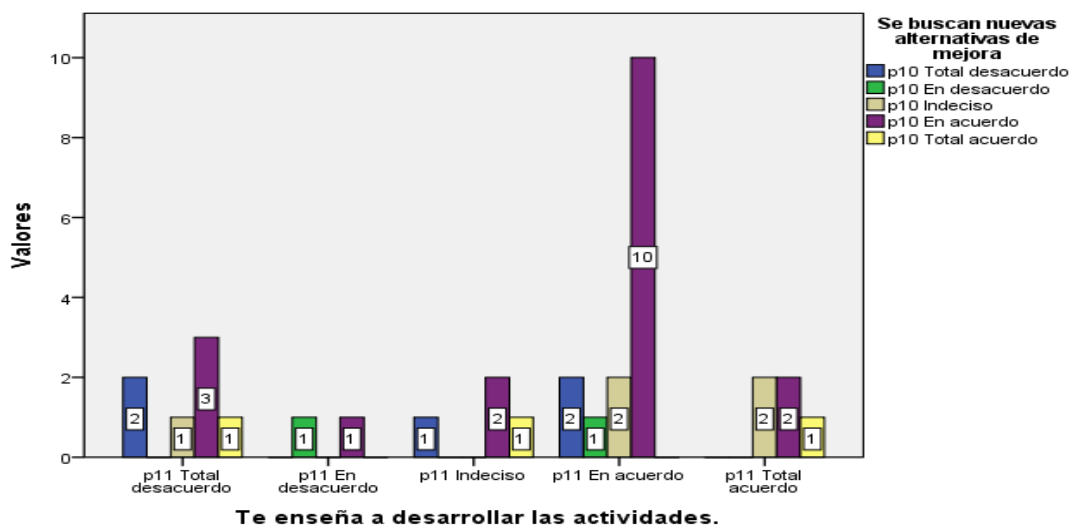


Gráfico 3: Se buscan nuevas alternativas de mejora VS te enseña a desarrollar las actividades

La empresa trata de perfeccionarse día a día, para ello, van en busca de nuevas alternativas que les permitan mejorar, las mismas que son desarrolladas y tratadas para la mejora de la calidad de los servicios.

4.2 Tablas cruzadas de liderazgo

4. Me siento bien trabajando VS me siento orgulloso con él.

Tabla 4: Me siento bien trabajando VS Me siento orgulloso con él.

		Me siento orgulloso con él					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
Me siento bien trabajando	Total desacuerdo	1	0	1	3	0	5
	En desacuerdo	0	1	0	1	0	2
	Indeciso	1	0	1	0	0	2
	En acuerdo	2	1	3	11	1	18
	Total acuerdo	1	0	2	3	0	6
Total		5	2	7	18	1	33

Me siento bien trabajando a su lado VS Me siento orgulloso de trabajar con él.

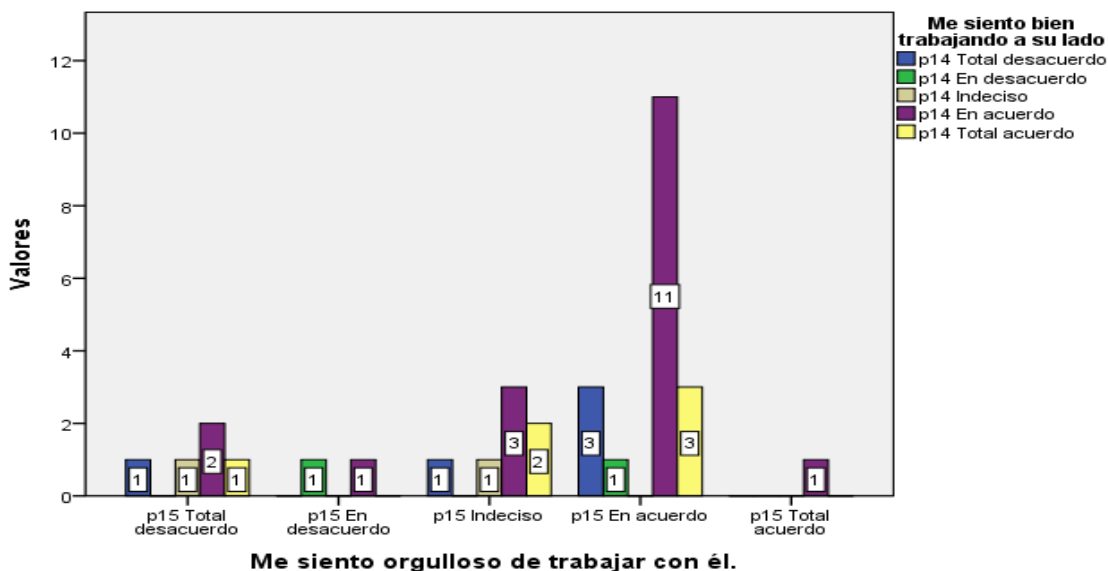


Gráfico 4: Me siento bien trabajando VS Me siento orgulloso con él.

Se observó que los trabajadores se sienten bien en el desempeño de sus labores, el gerente busca apoyarlos en las actividades y además trata de brindarle una comunicación fluida, esto permite que los trabajadores se sientan a gusto con él.

5. Tengo plena confianza en el VS intercambio de ideas.

Tabla 5: Tengo plena confianza en el VS intercambio de ideas

		Intercambio de ideas					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
Tengo plena confianza en el	Total desacuerdo	1	0	1	1	2	5
	En desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	Indeciso	1	0	0	2	1	4
	En acuerdo	1	0	1	15	4	21
	Total acuerdo	0	0	0	1	1	2
Total		3	1	2	19	8	33

Tengo plena confianza en él VS Promuevo la confianza e intercambio de ideas

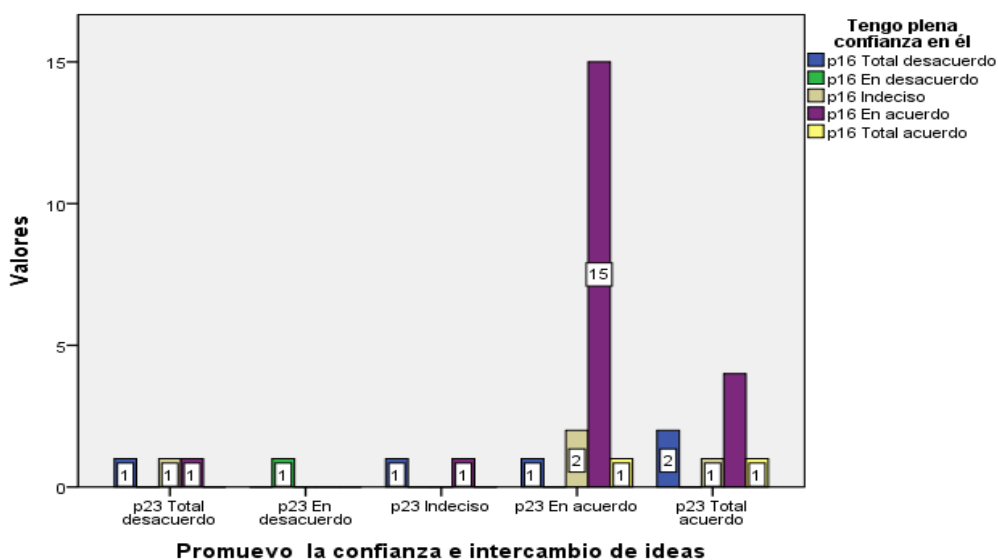


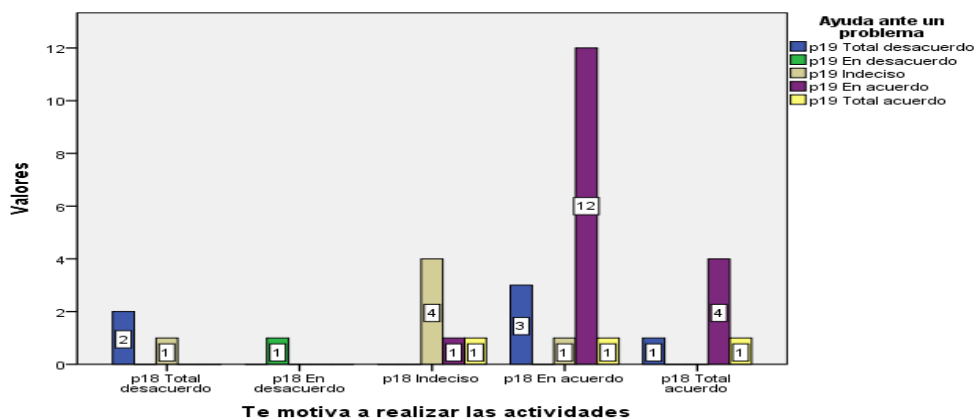
Gráfico 5: Tengo plena confianza en el VS intercambio de ideas

Se observó que en la empresa existe una gran confianza entre los trabajadores y el gerente, esto permite un intercambio de ideas, sentimientos con la finalidad de contribuir al bienestar de la empresa.

6. Ayuda ante un problema VS te motiva a realizar las actividades

Tabla 6: Ayuda ante un problema VS te motiva a realizar las actividades

		Te motiva a realizar las actividades					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
Ayuda ante un problema	Total desacuerdo	2	0	0	3	1	6
	En desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	Indeciso	1	0	4	1	0	6
	En acuerdo	0	0	1	12	4	17
	Total acuerdo	0	0	1	1	1	3
Total		3	1	6	17	6	33

Ayuda ante un problema VS Te motiva a realizar las actividades**Gráfico 6: Ayuda ante un problema VS te motiva a realizar las actividades**

Se observó que la empresa presenta obstáculos, en tanto el gerente les transmite a sus trabajadores motivación ante una dificultad o eventualidad que se presenta con la finalidad de poder mejorar los servicios

7. Presentó ideas innovadoras VS Implanta estas ideas prometedoras.

Tabla 7: Presentó ideas innovadoras VS Implanta estas ideas prometedoras

		Implanta estas ideas prometedoras.					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
Presentó nuevas ideas innovadoras	Total desacuerdo	2	1	1	0	0	4
	En desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	Indeciso	1	0	3	1	1	6
	En acuerdo	2	0	2	12	2	18
	Total acuerdo	0	0	0	2	2	4
Total		5	2	6	15	5	33

Presentó nuevas ideas innovadoras VS Implanta estas ideas prometedoras

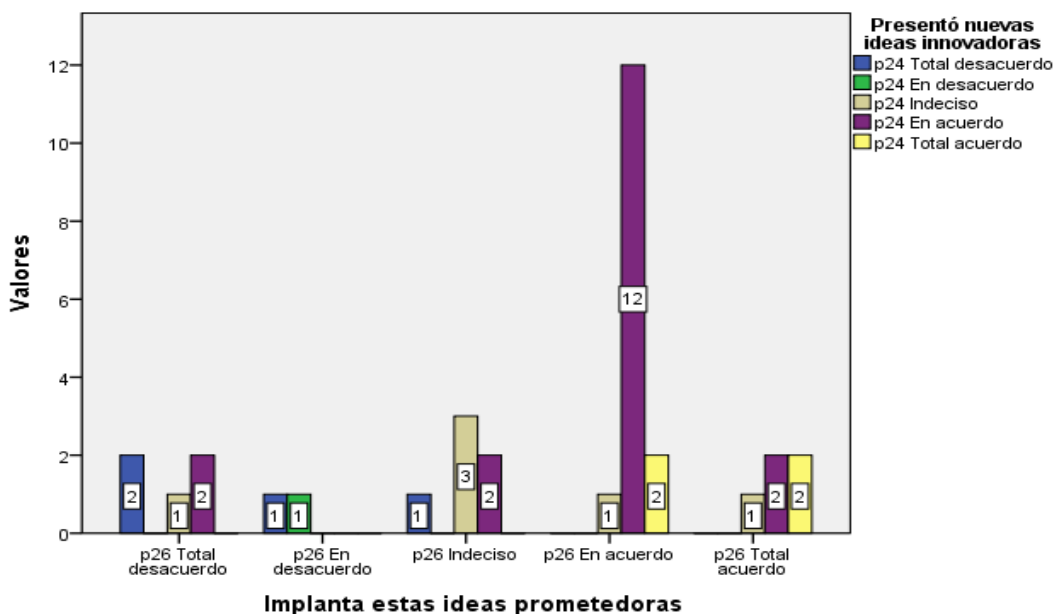


Gráfico 7: Ayuda ante un problema VS te motiva a realizar las actividades

Se observó que los trabajadores presentan ideas innovadoras para la mejora de las actividades o procesos de la empresa, pero muchos de ellos no comparten la misma visión. Al respecto, se dice que el gerente toma la decisión de implementar dichas ideas prometedoras, con la finalidad de mejora continua entre ellos y la empresa.

8. Valoro el trabajo que realizas VS Se siente bien trabajando para la empresa

Tabla 8: Valoro el trabajo que realizas VS Se siente bien trabajando para la empresa

		Se siente bien trabajando para la empresa					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
Valoro el trabajo que realizas	Total desacuerdo	2	0	1	1	0	4
	En desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	Indeciso	1	0	0	1	0	2
	En acuerdo	1	0	2	12	1	16
	Total acuerdo	3	0	1	4	2	10
Total		7	1	4	18	3	33

Se siente bien trabajando para la empresa VS Valoro el trabajo que realizas

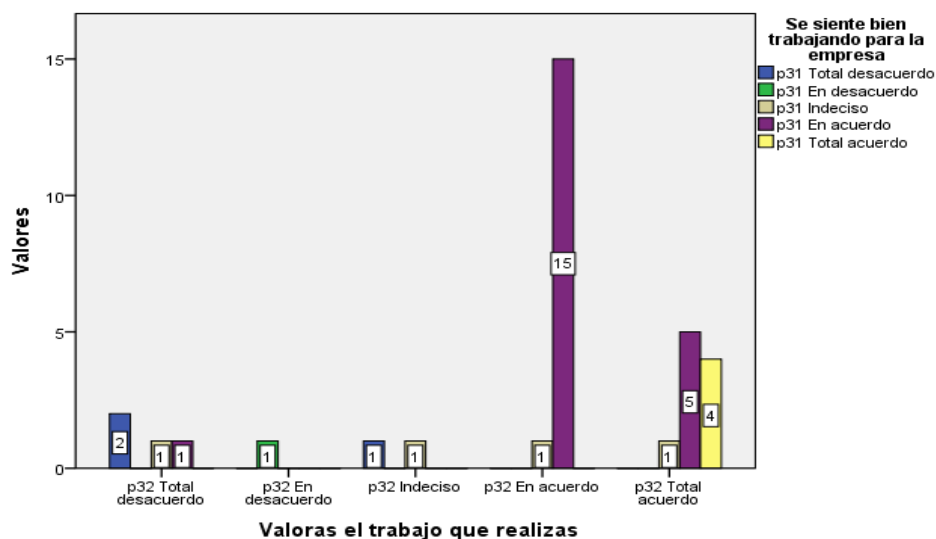


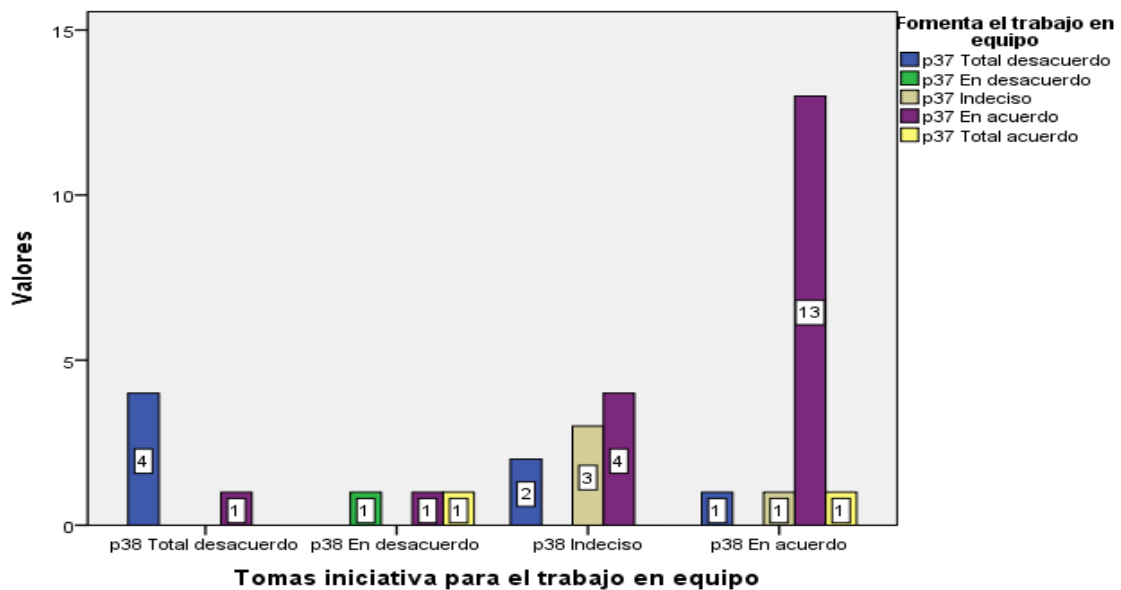
Gráfico 8: Valoro el trabajo que realizas VS Se siente bien trabajando para la empresa

Se observa que los trabajadores valoran mucho las actividades que se le presentan, esto demuestra que ellos se sienten bien trabajando, por consiguiente el esfuerzo de mejora es evidente y adicionalmente se sienten identificados con la empresa.

9. Fomenta el trabajo en equipo VS Tomas iniciativa.

Tabla 9: Fomenta el trabajo en equipo VS Tomas iniciativa

		Tomas iniciativa.				Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	
Fomenta el trabajo en equipo	Total desacuerdo	4	0	2	1	7
	En desacuerdo	0	1	0	0	1
	Indeciso	0	0	3	1	4
	En acuerdo	1	1	4	13	19
	Total acuerdo	0	1	0	1	2
Total		5	3	9	16	33

Fomenta el trabajo en equipo VS Tomas iniciativa para el trabajo en equipo**Gráfico 9: Fomenta el trabajo en equipo VS Tomas iniciativa**

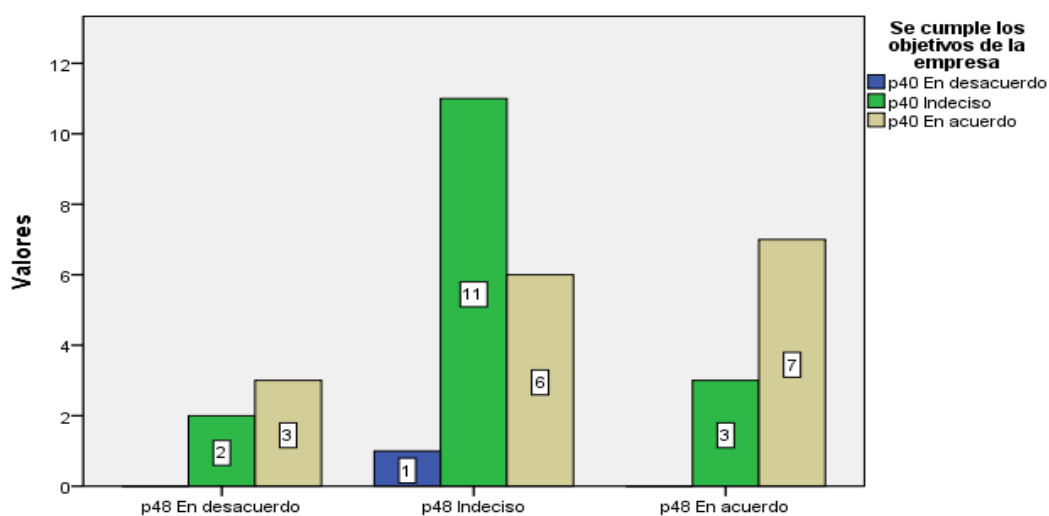
Se reflejó que los trabajadores están convencidos que sí se fomenta el trabajo en equipo, el mismo que el gerente no se caracteriza por tomar la iniciativa, esto desemboca en la falta de conocimiento básico que se presenta en la empresa y por consiguiente la consecuencia es que los mismos trabajadores proveen el trabajo en equipo

10. Se cumple los objetivos VS Te enseñan los cargos y responsabilidades de la empresa

Tabla 10: Se cumple los objetivos VS Te enseñan los cargos y responsabilidades de la empresa

		Te enseñan los cargos y responsabilidades de la empresa			Total
		En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	
Se cumple los objetivos	En desacuerdo	0	1	0	1
	Indeciso	2	11	3	16
	En acuerdo	3	6	7	16
Total		5	18	10	33

Se cumple los objetivos de la empresa VS te enseñan los cargos y responsabilidades de la empresa



Te enseñan los cargos y responsabilidades de la empresa

Gráfico 10: Se cumple los objetivos VS Te enseñan los cargos y responsabilidades de la empresa

En la empresa Emtralam afirmaron los trabajadores que existe los objetivos planeados, esto los lleva por un buen camino; sin embargo la dificultad es que no cuentan con una persona adecuada para que lo

orienten en términos de cómo desarrollar dicho objetivo y es muy eventual la enseñanza de las responsabilidades que se le ordenan.

11. Satisfecho en las actividades que realizas VS Brindas un servicio adecuada

Tabla 11: Satisfecho en las actividades que realizas VS Brindas un servicio adecuado

		Brindas un servicio adecuada				Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	
Satisfecho en las actividades que realizas	En desacuerdo	1	2	3	2	8
	Indeciso	0	3	13	5	21
	En acuerdo	0	1	3	0	4
Total		1	6	19	7	33

Satisfecho en las actividades que realizas VS Brindas un servicio adecuada

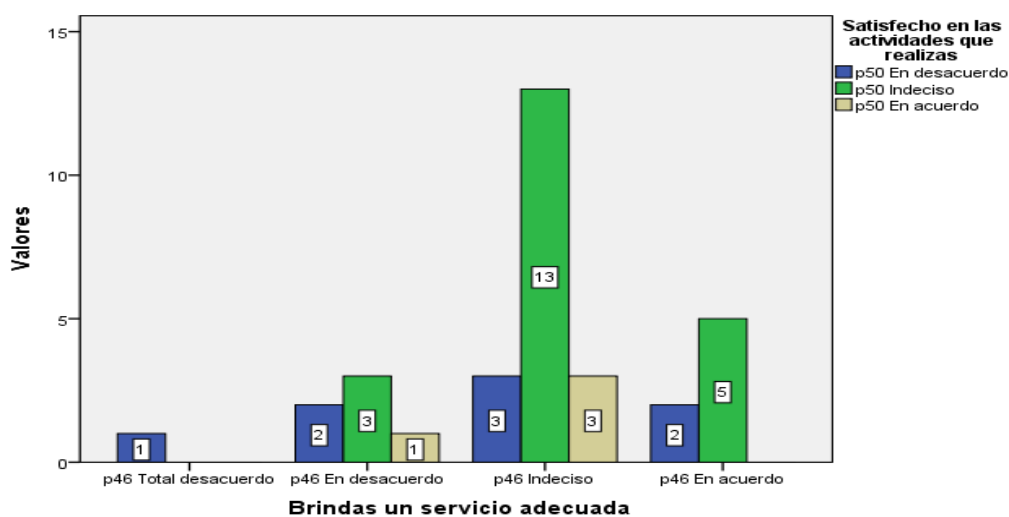


Gráfico 11: Satisfecho en las actividades que realizas VS Brindas un servicio adecuado

Se reflejó que los trabajadores se encuentran indecisos respecto a cómo es que realmente se sienten en su trabajo y de la calidad del servicio que brindan. Se dice que no se sienten satisfechos principalmente en cuanto

a las instalaciones pues estas son inadecuadas, repercutiendo en las prestaciones de un servicio hacia a los clientes como ellos merecen.

12. Se buscan nuevas instalaciones de mejora vs Tu jefe te informa de las actividades

Tabla 12: Se buscan nuevas instalaciones de mejora vs Tu jefe te informa de las actividades

		Tu jefe te informa de las actividades			Total
		En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	
Se buscan nuevas instalaciones de mejora	Total desacuerdo	0	1	0	1
	En desacuerdo	1	2	0	3
	Indeciso	3	11	7	21
	En acuerdo	2	5	1	8
Total		6	19	8	33

Se buscan nuevas instalaciones de mejora vs Tu jefe te informa de las actividades

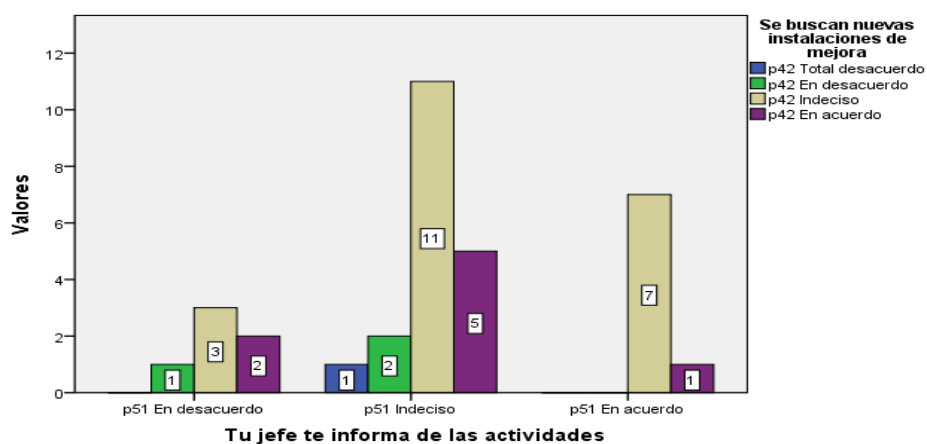


Gráfico 12: Se buscan nuevas instalaciones de mejora vs Tu jefe te informa de las actividades

Se observó que la empresa busca nuevas instalaciones con el buen ánimo de mejorar, Donde se pretende renovar las mismas, para brindar un buen servicio hacia los clientes. Aquellos cambios de mejora no son comunicados a los trabajadores trayendo como consecuencia que estos, estén desinformados de dichas renovación.

13. Las condiciones que laboran son las adecuadas VS Te sientes a gusto con el local

Tabla 13: Las condiciones que laboran son las adecuadas VS Te sientes a gusto con el local

		Te sientes a gusto con el local				Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	
Las condiciones que laboran son las adecuadas	Total desacuerdo	0	0	3	0	3
	En desacuerdo	1	0	1	0	2
	Indeciso	0	1	4	1	6
	En acuerdo	0	4	8	5	17
	Total acuerdo	1	0	3	1	5
Total		2	5	19	7	33

Las condiciones que laboran son las adecuadas VS Te sientes a gusto con el local

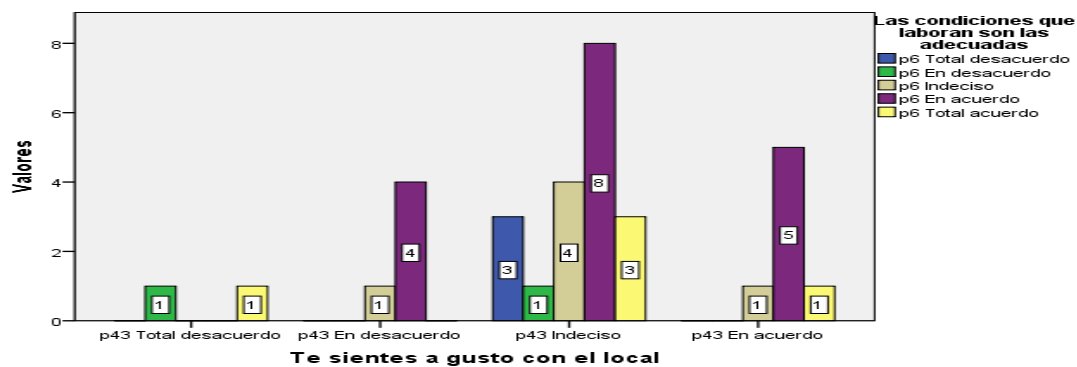


Gráfico 13: Las condiciones que laboran son las adecuadas VS Te sientes a gusto con el local

Se observa que los trabajadores no se sienten cómodos con las condiciones en que laboran, pues estas instalaciones no son las más adecuadas, por lo tanto a pesar de dicha incomodidad, ellos se presentan satisfechos con el local, ello debido al posicionamiento y aceptación de los clientes.

14. La comunicación es fluida con tu jefe VS Da a conocer las cosas de una manera clara y precisa

Tabla 14: La comunicación es fluida con tu jefe VS Da a conocer las cosas de una manera clara y precisa

		Da a conocer las cosas de una manera clara y precisa					Total
		Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Total acuerdo	
La comunicación es fluida con tu jefe	En desacuerdo	0	0	0	4	2	6
	Indeciso	4	0	2	9	4	19
	En acuerdo	1	1	0	4	2	8
Total		5	1	2	17	8	33

La comunicación es fluida con tu jefe VS Da a conocer las cosas de una manera clara y precisa

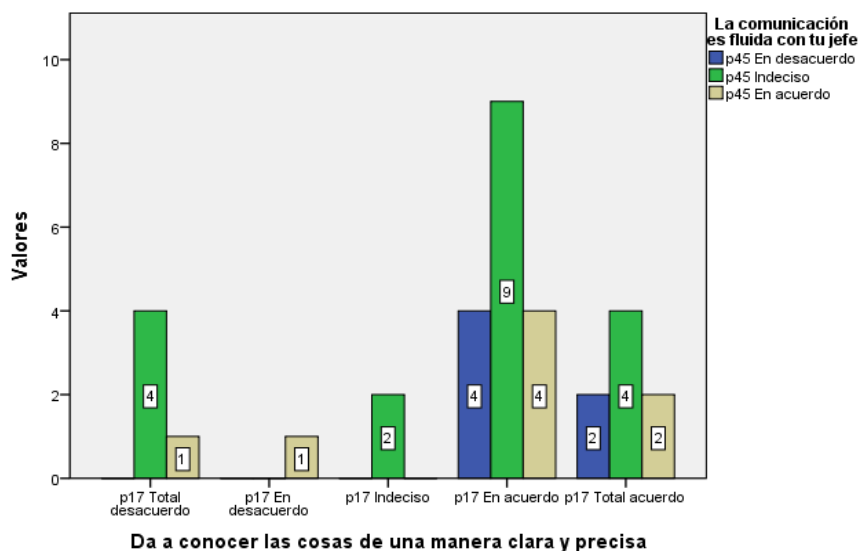


Gráfico 14: La comunicación es fluida con tu jefe VS Da a conocer las cosas de una manera clara y precisa

Se observó que el gerente manifiesta una comunicación fluida con sus trabajadores, donde presenta a conocer las actividades de una manera clara y precisa para el buen mejoramiento de dichas actividades y el servicio brindando hacia los clientes.

4.3 Análisis

Utilizando la técnica de la encuesta a través de un cuestionario, se buscó realizar un diagnóstico en la empresa Emtralam, con el fin de verificar si se fomenta la cultura. Para lo cual, se identificó que 22 trabajadores que corresponde 69.7 % conocen sus actividades y se sienten a gusto laborando, debido que el 45.5 % de personas se apoyan entre sí y el 39,4% de los trabajadores manifiesta solidaridad en ellos, permitiendo un apoyo mutuo, valiéndose de la transmisión de la información y de esa manera afirmar con esto, que en la organización se refleja el compañerismo. (Grafico N° 1 y 2, Anexo 1, 2, 3 y 4).

De otro lado, se observó que los trabajadores que elaboran en Emtralam buscan nuevas alternativas de mejora, para ello, el 54.5 % opinaron que el gerente refleja ideas innovadoras y manifiesta continuamente la mejora de servicios, las mismas son desarrolladas y tratadas para la mejora de la calidad de los servicios brindados hacia los clientes. Sin embargo muchos de ellos no comparten la misma visión, por esto se señala que el gerente toma la decisión de implementar dichas ideas con la finalidad que los trabajadores se sientan cómodos laborando y manifestando una satisfacción. (Grafico N° 3, 7 y 10, Anexo 10, 11,24 y 25).

En la actualidad, 19 trabajadores que corresponde el 51.6 % afirmaron que no se sienten cómodos con las condiciones en que laboran, por el motivo que la infraestructura está en mal estado, pues estas instalaciones no son las más adecuadas, con esto, se evidencia que existe una molestia por parte de ellos, a pesar de dicha incomodidad, el 63.6% presentan satisfechos con el local, debido al posicionamiento y aceptación de los clientes. Por otra parte, la empresa busca nuevas instalaciones con el buen ánimo de mejorar, donde pretende renovar para brindar un buen servicio. Mientras el

gerente de Entralam le informa las actividades que debe de realizar a los trabajadores, da a conocer los documentos adecuados para el buen funcionamiento y le hace recordar las políticas de la empresa. (Grafico N°13,14, Anexo 5,6 13, 51,52 y 53).

Finalmente, el señor David Asencio, el gerente de la empresa Entralam S.A.C, muestra a sus trabajadores una comunicación fluida, donde da a conocer las actividades de una manera clara y precisa, asimismo les enseña los cargos y responsabilidades, igualmente sabe escuchar y comprende a sus colaboradores y posteriormente anima a sus trabajadores en situaciones difíciles o cuando existe un problema en la empresa. De esa manera, la mayoría de los trabajadores le muestra plena confianza al gerente, esto permite un intercambio de ideas, sentimientos con la finalidad de contribuir al bienestar de la empresa.

Por el otro lado, el 57.7 % de los trabajadores están convencidos que sí se fomenta el trabajo en equipo, donde el gerente no se caracteriza por tomar la iniciativa, esto desemboca en la falta de conocimiento básico que se tiene en la empresa y por consiguiente la consecuencia es que los mismos trabajadores proveen el trabajo en equipo. Y esto genera el buen mejoramiento de dichas actividades y el servicio brindando hacia los clientes. (Grafico 9, Anexo 37y 38).

Se puede deducir que, la mayoría de los trabajadores de la empresa Entralam S.A.C afirmaron que existen los objetivos planeados, esto los lleva por un buen camino; sin embargo la dificultad es que no cuentan con una persona adecuada para que lo orienten en términos de cómo desarrollar dicho objetivo y es muy eventual la enseñanza de las responsabilidades que se le ordenan por parte del gerente. Esto genera que el clima laboral sea regular; porque según *Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004)*, indica que liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la

creatividad y productividad, es decir David Sencio (gerente) no cuenta con el perfil de líder porque no tiene la capacidad de orientar y comunicar de una manera adecuada a sus trabajadores para cumplir las expectativas propuestas por la empresa.

Como segundo objetivo de esta investigación, es **analizar la estructura organizacional de la empresa**, en la cual, se encontró que la organización no cuenta con una estructura deseada. Solo cuenta con un directorio de cinco personas que están a cargo del gerente David Sencio quien es el que se encarga de tomar las mejores decisiones para el bienestar de la empresa, el gerente trata de dar todo lo mejor de sí para fomentar ese bienestar. Las dificultades que muestra es la juventud del mismo, además la poca experiencia administrativa con respecto a este tipo de empresas, lo que genera que en ocasiones no se logre llegar a buenos acuerdos con los trabajadores o en los objetivos que se planearon realizar.

De otro lado la cultura que presenta es informal y no presenta cargos jerárquicos debido a que carecen de ellos ni manuales donde ellos sepan que funciones van a desempeñar lo único que se utilizan son memorándums para sancionar al personal cuando no cancela la cuota acordada para el pago de terminar o si surge algún problema entre ellos, entre algún trabajador y los cliente o entre ellos mismos. Las sanciones con establecidas por el encargado de disciplina.

Y como último objetivo es **Determinar las actitudes de las personas frente a la empresa y la función que desempeñan**, se logró identificar que las personas que laboran en la empresa Emtralam S.A.C se sienten identificados en la empresa, valoran el trabajo que realizan pero sienten que se puede hacer más cosas para el beneficio de ellos, pero se identificó que algunos trabajadores nunca estarán de acuerdo siempre son pesimistas con lo que se refiere a ir

mejorando en la empresa, creen que no se debe cambiar sino seguir como está. Esto hace que acompañado a los factores de que son las personas con mayor trayectoria en la empresa uno de ellos ex gerente y personas con cierto liderazgo en la empresa ocasiones conflictos entre ellos mismos aludiendo que no se deben hacer mejoras porque es un gasto y se cree que se realizaran robos por parte del gerente.

Mientras por otro lado tenemos a un Personal joven que es la gran mayoría que está dispuesto a los cambios con el fin de buscar mejores benéficos para ellos y la empresa.

Aunque últimamente hay muchas mejoras cuando se trata de incluirse con respecto a asuntos que los competen a todos desde que se mejoró el trato de parte de los trabajadores que no quieren el cambio hacia el gerente.

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que el ambiente de la empresa, la mayoría de los trabajadores no se adaptan al cambio, esto demuestra que el gerente no cuenta con cualidad y actitud que le determine ser un líder eficaz y esto refleja por los constantes conflictos que se generan en Emtralam S.A.C.

4.4 Discusión

Hoy en día las empresas hablan de cultura, Clima laboral y liderazgo, son tres fenómenos en una organización donde crean un orden social, generando continuidad y desarrollando una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia. *Hofstede (1980)*, menciona que la cultura es una programación mental que comparte un grupo de personas dentro de su entorno, es decir se involucra a un conjunto de personas que fueron condicionadas por una educación y experiencia de vida comunes y tales como las creencias, costumbres, sentimientos, entre otros.

Por otra parte un líder, es aquella persona que influye a grupos de personas, esto refleja dicha influencia a un conjunto de acciones que

realiza un líder, de manera tal de modificar la conducta a un número de personas lograr un objetivo duradero en el tiempo, es decir es un proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr los objetivos. *Burns (1978)*.

Muchas veces las empresas no crecen de una manera continua, porque necesitan de una estrategia de desarrollo organizacional, es allí donde se tiene que realizar sucesiones de actividades con la finalidad de mejorar el servicio, una estructura organizacional, que se establezca el presupuesto y la comunicación entre ellos y una continuidad de mejora de instalaciones en la empresa, con el objetivo que los trabajadores se sientan orgullosos elaborando y también que la gran mayoría se identifiquen con la empresa *Friedlander y Brown. (1991)*.

Por lo cual, las organizaciones deberán de realizar estrategias para el logro esperado; teniendo en cuenta un sistema de control que le permitirá monitorear sus actividades y el cumplimiento de dichos objetivos planteados por la empresa, con el fin de determinar la mejora de actividades y establecer una integridad organizacional.

Con esto, se realizó la presente investigación con el fin de realizar un diagnóstico para conocer la cultura organizacional y el liderazgo en la empresa Emtralam S.A.C, teniendo como muestra a 33 trabajadores de la cual la mayoría tienen una cultura colaborativa, donde expresa un acuerdo entre los miembros de la organización para realizar acciones que les lleva a alcanzar objetivos. Además el gerente manifiesta un líder participativo, es por ello que interviene con los miembros del grupo la toma de decisión, sabe escuchar y analiza seriamente las ideas del grupo, asimismo tiene iniciativa de innovar hacia una visión de futuro y creatividad.

4.5 Propuesta

Lo que se plantea es mejorar la parte del desarrollo organizacional desde la misma se plantea poder establecer un organigrama simple o básico de la organización.

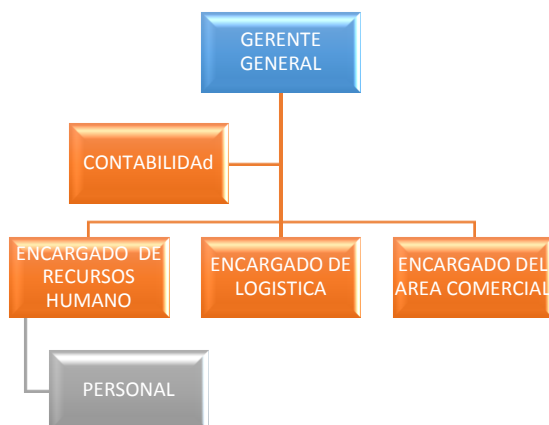


Ilustración 1: Organigrama de la empresa

Así también como un manual donde se sabrá cuál es la función que tiene cada uno con el fin de brindar una información ya no solamente informal sino más formal y adecuada para la organización donde se refleje la seriedad de la misma.

Todo esto se hace con la finalidad no de incomodar a las personas sino orientados y darles un valor adecuado para así poder implementar estrategias

Se implementara un pequeño manual de funciones:

FINALIDAD

El Manual de Organización y Funciones tiene como finalidad establecer la estructura y funciones específicas de cada uno de los cargos que componen las unidades orgánicas de Emtralam en Lambayeque, definir las líneas de dependencia, supervisión y coordinación. De esta manera el Manual de Organización y Funciones complementa el diseño orgánico institucional propuestos por el Reglamento de Organización y Funciones.

DISEÑO ORGÁNICO

Se ha elaborado el Manual de Organización y Funciones de Emtralam Lambayeque, que consta de 3 títulos (título I: Generalidades, título II: del Diseño Orgánico y título III: del Manual de Organización y Funciones MOF)

FUNCIONES GENERALES

Las funciones de Emtralam Lambayeque, se desarrollan en base a las políticas de la institución:

- a) Otorgar un trato exclusivamente a todas las personas naturales o jurídicas que se encuentren en nuestros paraderos.
- b) Realizar única y exclusivamente las actividades orientadas a la consecución de la finalidad prevista en el Estatuto y en el Reglamento de Emtralam
- d) Emitir mensualmente entre los socios de la empresa informes de como se está llevando a cabo las gestiones en la misma
- e) Evaluar permanentemente el cumplimiento de los objetivos planteado así como su retroalimentación necesaria.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Del Consejo Directivo

A) DE LOS ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

De la Gerencia General

B) DE LOS ÓRGANOS DE APOYO

Departamento de Contabilidad

C) DE LOS ÓRGANOS DE LÍNEA

Departamento de recursos Humanos

Departamento de logística

Departamento de Comercialización

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

FUNCIONES GENERALES

- a) Promover y coordinar acciones con los diferentes Directores de áreas.
- b) Planificar, dirigir, coordinar, controlar y supervisar las actividades administrativas, operativas y técnicas a través de las Direcciones o mediante funcionarios.
- c) Someter a consideración del Directorio, según corresponda, asuntos que
Deban ser resueltos por ellos tomando la información necesaria.
- d) Mantener permanentemente informado al directorio, de todos los asuntos
Relacionados con la marcha de Emtralam, así como de las operaciones que haya aprobado directamente la administración y que deben ser conocimiento de éste.
- e) Velar por el cumplimiento de las actividades y la prestación de los servicios que brinda Emtralam, a través de las Direcciones.
- f) Coordinar y supervisar la ejecución de los planes asegurando su cumplimiento.
- h) Cautelar que se formulen, en los plazos previstos, los documentos de gestión, técnico normativo, así como la información presupuestaria financiera.
- i) Evaluar e informar la implementación de estrategias y políticas, para el fomento de las afiliaciones.
- j) Suscribir convenios o contratos con otras entidades en el marco de su competencia por delegación del presidente del directorio.
- k) Otras funciones que sean asignadas

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FUNCIONES GENERALES

- a) Desarrollar las actividades referidas al registro y control contable de los estados financieros patrimoniales y presupuestales.
- b) Procesar y analizar la información contable para fines internos.
- c) Desarrollar procesos de formulación, análisis e interpretación de los estados financieros y presupuestales.
- d) Mantener permanentemente actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables estableciendo las medidas necesarias para su conservación y seguridad.
- e) Emitir informe permanentes de la situación financiera.
- f) Efectuar el control previo de la documentación fuente de los gastos que efectúa.
- g) Revisar, verificar y dar conformidad a la documentación sustentatoria de pagos.
- h) Presentar anualmente la información financiera y presupuestal en el plazo establecido.
- i) Formular directivas, metodologías y los procesos correspondientes a los sistemas de Economía, Contabilidad y Tesorería, controlando que los mismos se ejecuten de acuerdo a las normas vigentes.
- j) Ejecutar las actividades de programación de caja, recepción, ubicación y custodia de fondos, así como la distribución y utilización de los mismos.
- k) Ejecutar y controlar el pago de salarios y sus beneficios
- l) Desempeñar las funciones inherentes al cargo que asigne la Gerencia General.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES GENERALES

Funciones Generales:

- a) Planificar, organizar y dirigir las actividades administrativas de las unidades a su cargo.
- b) Organizar y dirigir los procesos de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del rendimiento del Personal en concordancia con las disposiciones legales y normas internas vigentes
- c) Supervisar y controlar el Sistema de Administración de Sueldos y Salarios de acuerdo con la política de la Empresa.
- d) Administrar el Sistema de Control de Personal, supervisando el debido cumplimiento de las normas de asistencia, puntualidad, conducta y demás aspectos contemplados en el Reglamento Interno de Trabajo y Directivas.
- e) Elaborar y supervisar la elaboración de planillas de remuneraciones del personal
- f) Formular y ejecutar las normas y procedimientos para evaluar el desempeño de los trabajadores.
- g) Administrar, custodiar y conservar los Legajos de Personal de la Empresa.
- h) Aplicar los dispositivos legales concernientes a los regímenes de pensiones del personal para la aplicación de los derechos pensionarios legalmente obtenidos al amparo del Decreto Ley N° 20530 y sus normas modificatorias y complementarias.
- i) Dirigir y controlar las actividades orientadas al bienestar social del trabajador y su familia.
- j) Coordinar los asuntos relacionados con el sistema pensionario de cesantía, jubilación y montepío de los trabajadores, respecto a su administración con la Oficina de Normalización Previsional.

- k) Formular e implementar programas de desarrollo y bienestar social para el personal de la Empresa.
- l) Realizar otras funciones de su competencia que le asigne la Gerencia General.

DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

FUNCIONES GENERALES

- a) Administrar las pólizas de seguros personales y patrimoniales de la Empresa.
- b) Otras funciones propias de su competencia que le asigne la Gerencia General.

DEPARTAMENTO COMERCIALIZACION

FUNCIONES GENERALES

- a) Definir la política de precios y condiciones comerciales.
- b) Mantener una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
- c) Identificar indicadores del departamento, medición de los mismos con una determinada frecuencia y establecimientos de medidas correctoras.
- d) Mantener una relación continuada con los clientes para conocer las necesidades o problemas.
- e) Otras funciones que le sean asignadas.

V. CONCLUSIONES

Se Concluye que la cultura es una herramienta muy esencial para las empresas, donde cada organización existente tiene su propia cultura, por esto señalamos que es un componente básico de todas las organizaciones que está compuesta por todas las personas quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales que incide en la efectividad de dicha organización y además es considerada como el espíritu de la organización, es la fuerza vital que impregna el esqueleto de su estructura formal.

De alguna manera, se concluye, que el liderazgo es uno de los fenómenos más observados, pero al mismo tiempo, uno de los menos comprendidos, de tal manera es aquella persona que tienen la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos personales o dentro de la empresa.

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, la empresa Emtralam S.A.C requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Así mismo, hoy en día que la empresa Emtralam S.A.C cuenta con 33 trabajadores, incluyendo al gerente David Asencio quien está encargado de la administración y la toma de decisión de dichas actividades para el mejoramiento de la organización, en lo cual él manifiesta con conocimiento básicos, ya que no es un impedimento para ser liderazgo, por lo contrario ser solidario, le permite interactuar con sus colaboradores, intercambia ideas de mejora con la finalidad del bienestar para ellos mismos y brinda un servicio adecuado.

Además el gerente de la empresa Emtralam S.A.C David Asencio, trata día a día buscar apoyo con sus trabajadores, es decir que manifiesta un compañerismo entre ellos con la finalidad que se fomente el trabajo en equipo y de esa manera buscar nuevas alternativas de mejora para la calidad del servicio brindado por lo clientes.

Por último se señala que la aplicación de un desarrollo organizacional y control en la empresa Emtralam S.A.C, ha favorecido de tal manera que se ha generado proceso de cambio planeado que enfrenta problemas relacionados con el factor humano y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización y esto conlleva un ambiente favorable y saludable para ambas personas con la finalidad consolidar cada día la empresa.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia Entre El Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional Y Cambio Educativo: Una Reflexión. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=55125665006>
- Ambriz, G. S. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia De Cambio Para Las Instituciones Documentales. Anales de Documentación. Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=63511932013>
- ¿Cómo es un líder innovador? - Especiales - CNNExpansion.com. (s. f.). Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2012/06/14/como-es-un-lider-innovador>
- Empatía en el liderazgo. (s. f.). Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://serliderlab.blogspot.com/>
- Faría, L. del C. P. de. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=29016318008>
- Gloriaaf. (21:08:16 UTC). Liderazgo Participativo. Education. Recuperado a partir de <http://www.slideshare.net/gloriaaf/liderazgo-participativo>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). Organizational behavior. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hernández, T. A. E., Ortega, P. J., & Santo Domingo, D. N. (s. f.). Evaluación de la cultura organizacional en una Institución del Estado. Recuperado a partir de <http://biblioteca.funlode.net.do/Tesis-iglobal/Alta-direccion-publica/ADP%20514%20TESIS,%20T.%20ESPAILLAT,%2010-0070.PDF>
- La integridad en las organizaciones - Actualidad | Conexión ESAN. (s. f.). Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/09/06/la-integridad-en-las-organizaciones/>
- León, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. Revista de Psicología del Trabajo y de las

Organizaciones. Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://redalyc.org/resumen.oa?id=231324550002>

Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. (s. F.). Recuperado 13 de febrero de 2015, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>

Rodríguez, N., & Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*. Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://redalyc.org/resumen.oa?id=127622721007>

Valencia, J. C. Z. (2009). La Integración De La Dirección De Recursos Humanos Con La Estrategia Organizacional En Las Empresas Afiliadas a Ascort. *Revista Ciencias Estratégicas*. Recuperado 2 de julio de 2014, a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=151313682009>

VII. ANEXOS:

ENCUESTA

A través de la encuesta vamos a medir la integridad organizacional en la empresa Emtralam Lambayeque – Chiclayo, donde evaluaremos la relación de los trabajadores y la empresa a través de las siguientes preguntas:

Total desacuerdo	1	En acuerdo	4
En desacuerdo	2	Total acuerdo	5
Indeciso	3		

N°		CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
1	CULTURA	Conoces tus actividades a realizar.					
2		Encuentras apoyo por parte de tus compañeros.					
3		Son solidarios al momento de compartir información.					
4		Sientes que hay apoyo mutuo con los demás.					
5		Te sientes a gusto en el trabajo.					
6		Las condiciones que elaboras son las adecuadas.					
7		Se informa las decisiones que se toma en la empresa.					
8		Se respetan las opiniones de los demás.					
9		Se respetan las decisiones que se propone.					
10		Se busca nuevas alternativas de mejora en la empresa.					
11		Se enseñan nuevas formas para desarrollar mejor las actividades.					
12		Consultas los problemas a tu jefe.					
13		La comunicación es reciproca con tu jefe.					
14	LIDERAZGO	Me siento bien trabajando a su lado.					
15		Me siento orgulloso de trabajar con él.					
16		Tengo completa confianza en él.					
17		Da a conocer las cosas de una manera clara y precisa.					
18		Te motiva al momento de realizar las actividades.					
19		Me brinda ayuda necesaria ante un problema que se presente.					
20		Te fomenta los conocimientos ante un obstáculo.					
21		Te brinda consejos para mejorar.					
22		Te apoya en las condiciones del trabajo.					
23		Promuevo la confianza e intercambio de ideas.					
24		Presento nuevas ideas innovadoras en la empresa.					
25		Busco continuamente formas de mejorar los servicios.					
26		Promuevo la implantación de las ideas más prometedoras.					

27		Te pones en la situación del otro.					
28		Compartes su punto de vista.					
29		Animas a tus compañeros en situaciones difíciles.					
30		Escuchas y comprendes a tus colaboradores.					
31		Te sientes bien trabajando para la empresa.					
32		Valoras el trabajo que realizas.					
33		Sientes que hay apoyo en la empresa.					
34		Creer que tus compañeros valoran lo que haces.					
35		Tu jefe toma en cuenta tus sentimientos.					
36		Toman en cuenta tus ideas.					
37		Fomenta el trabajo en equipo.					
38		Tomas iniciativa para trabajar en equipo.					
39		Te sientes animado por parte de tu jefe.					
40	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Te enseñan los cargos y responsabilidades en la empresa.					
41		Se respetan los puestos.					
42		Se buscan nuevas instalaciones de mejora en la empresa.					
43		Te sientes a gusto con el local.					
44		Se respeta las funciones asignadas.					
45		La comunicación es fluida con tu jefe.					
46		La Empresa te brinda un servicio adecuado.					
47		Te sientes cómodo con el servicio brindado por la empresa.					
48	CONTROL	Se cumple los objetivos de la empresa.					
49		Tus objetivos son tomados en cuenta.					
50		Te sientes Satisfecho al realizar las actividades de la empresa.					
51		Tu jefe te informa de las actividades.					
52		Da a conocer los documentos adecuados para el funcionamiento.					
53		Te brinda información sobre las políticas de la empresa.					

Entrevista para el Gerente

1. ¿Su personal conoce las actividades o funciones que realiza?
2. ¿Qué medios utiliza al momento de comunicarle?
3. ¿Existe buena comunicación en la organización?
4. ¿Usted es una persona empático con sus trabajadores?
5. ¿Cómo cree que es su trato con su personal?
6. ¿Respetas las opiniones de sus trabajadores?
7. Cuando existe algún problema ¿Cómo trata de resolverlo?
8. ¿Observa a sus trabajadores que valoran su trabajo?
9. ¿Toma en cuenta las decisiones que toman sus trabajadores?
¿Desarrollas las ideas que te brindan?
10. ¿Cómo cree que lo califica su personal?
11. ¿Se siente apoyado por ellos?
12. ¿Fomenta el trabajo en equipo entre sus trabajadores?
13. ¿Toman iniciativa al momento de trabajar en equipo?
14. ¿Enseñas los cargos y responsabilidades a tus trabajadores?
15. ¿Buscas nuevas y mejores instalaciones para la empresa? ¿Cómo?
16. ¿Cómo crees que tus trabajadores se sienten trabajando contigo?
17. ¿Respetas las funciones asignadas?
18. ¿Desarrollas las documentaciones adecuadas para el funcionamiento
de las unidades?
19. ¿Cumples los objetivos que se proponen en la Empresa?

Entrevista para los trabajadores

1. ¿Conoces tus actividades o funciones en la organización?
2. ¿Cómo te comunicas con tus compañeros de trabajo?
3. ¿Eres comunicativo en tu trabajo?
4. ¿Brindas apoyo a tus compañeros?
5. ¿Respetas las opiniones de los demás?
6. ¿Eres participativo en la empresa?
7. ¿Te sientes satisfecho trabajando en la empresa?
8. ¿Realizas equipo de trabajo?
9. ¿Tu jefe te brinda apoyo emocional?
10. ¿Te sientes parte de la empresa?
11. ¿Eres responsables realizando las tareas delegadas?
12. ¿Sabes Cuáles son tus responsabilidades en la empresa?
13. ¿Te sientes a gusto con el local?
14. ¿Te identificas con la empresa?
15. ¿Este constantemente informado sobre las políticas y las nuevas gestiones para el funcionamiento de tu unidad?

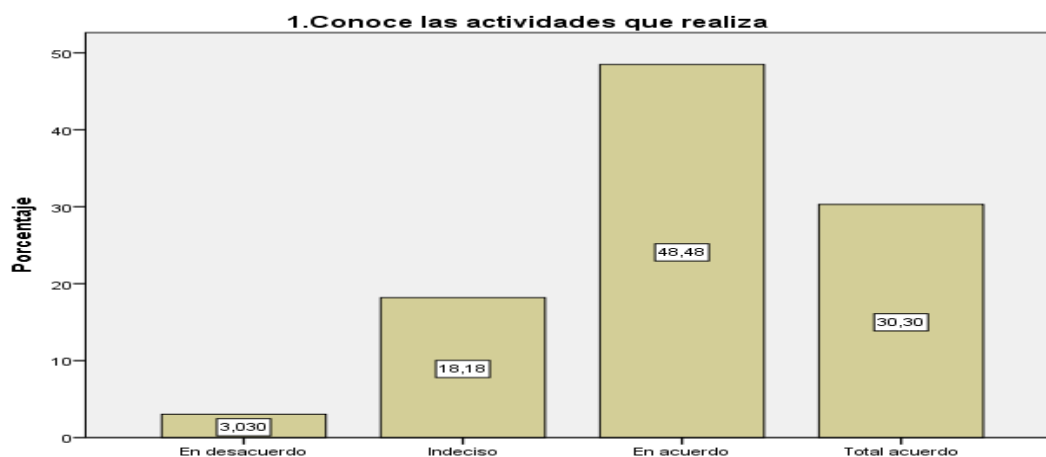
TABLAS SIMPLES

GRÁFICOS DE CULTURA

1. Conoce las actividades que realiza.

Tabla Simple 1: Conoce las actividades que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Indeciso	6	18,2	18,2	21,2
	En acuerdo	16	48,5	48,5	69,7
	Total acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



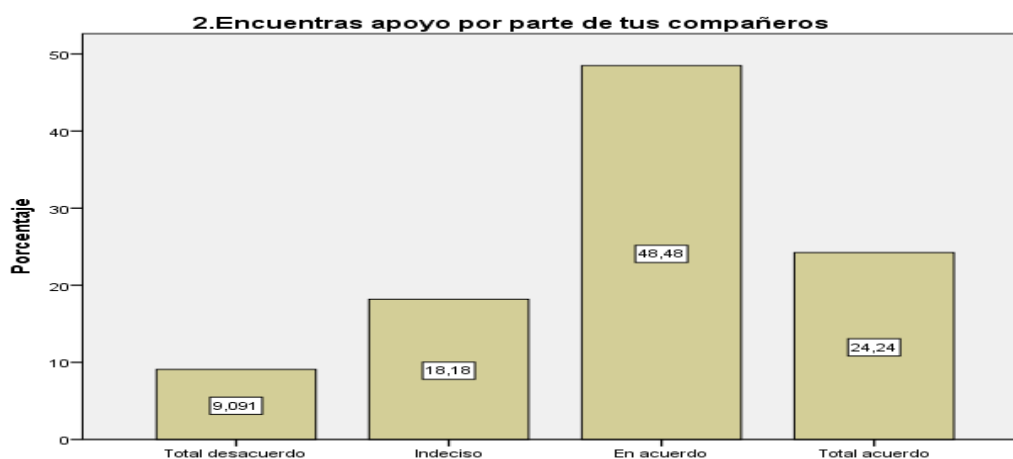
Gráfica Simple 1: conoce las actividades que realiza

Se observó que el 48.5 % de los trabajadores conocen sus actividades que realiza en la empresa Emtralam.

2. Encuentras apoyo por parte de tus compañeros.

Tabla Simple 2: encuentras apoyo por parte de tus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Indeciso	6	18,2	18,2	21,2
	En acuerdo	16	48,5	48,5	69,7
	Total acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



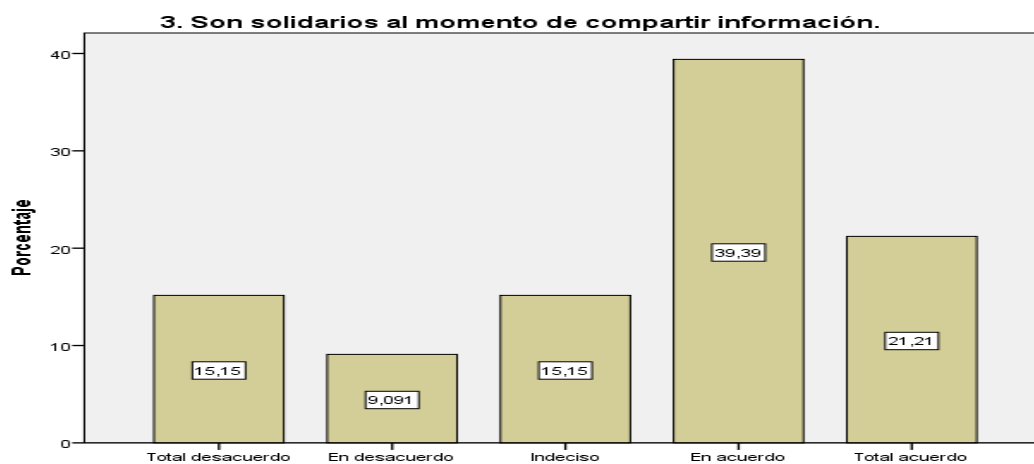
Gráfica Simple 2: Encuentras apoyo por parte de tus compañeros

Se refleja que el 48.5 % de los trabajadores manifiesta apoyo mutuo con sus compañeros de trabajo.

3. Son solidarios al momento de compartir información.

Tabla Simple 3: Son solidarios al momento de compartir información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	3	9,1	9,1	24,2
	Indeciso	5	15,2	15,2	39,4
	En acuerdo	13	39,4	39,4	78,8
	Total acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



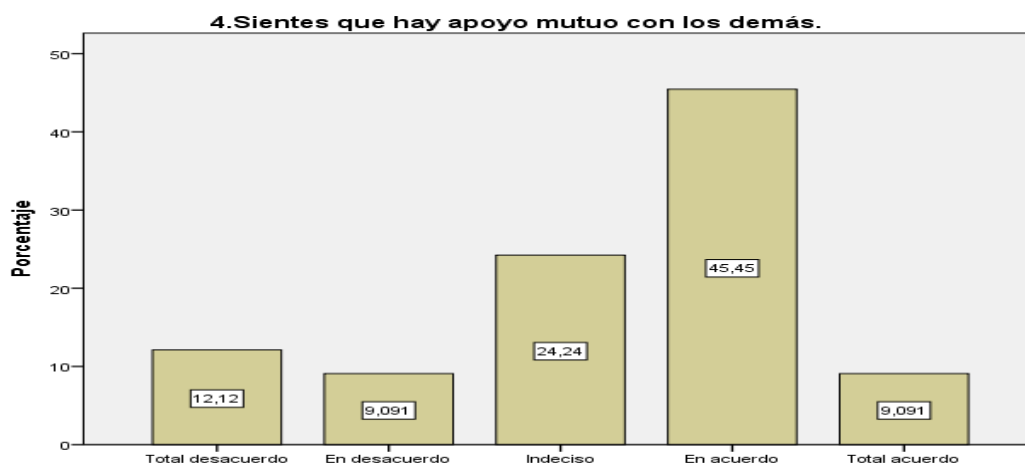
Gráfica Simple 3: Son solidarios al momento de compartir información

En la empresa Entralam se muestra que el 39.4 % de los trabajadores son solidarios al momento de compartir información de dichas actividades.

4. Sientes que hay apoyo mutuo con los demás.

Tabla Simple 4: Sientes que hay apoyo mutuo con los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	3	9,1	9,1	21,2
	Indeciso	8	24,2	24,2	45,5
	En acuerdo	15	45,5	45,5	90,9
	Total acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

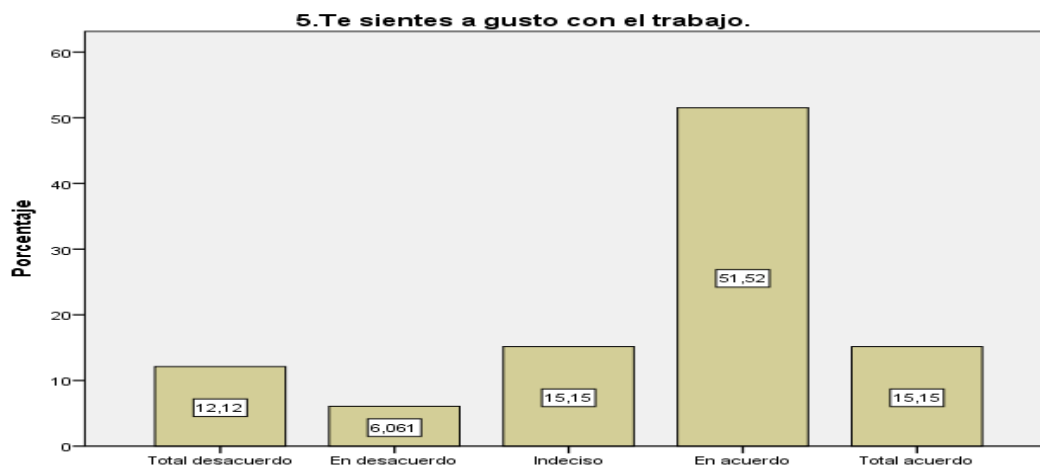
**Gráfica Simple 4: Sientes que hay apoyo mutuo con los demás**

En la empresa afirmaron que el 45.5 % de los trabajadores sintieron que hay apoyo mutuo con los demás.

5. Te sientes a gusto con el trabajo.

Tabla Simple 5: Te sientes a gusto con el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	18,2
	Indeciso	5	15,2	15,2	33,3
	En acuerdo	17	51,5	51,5	84,8
	Total acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

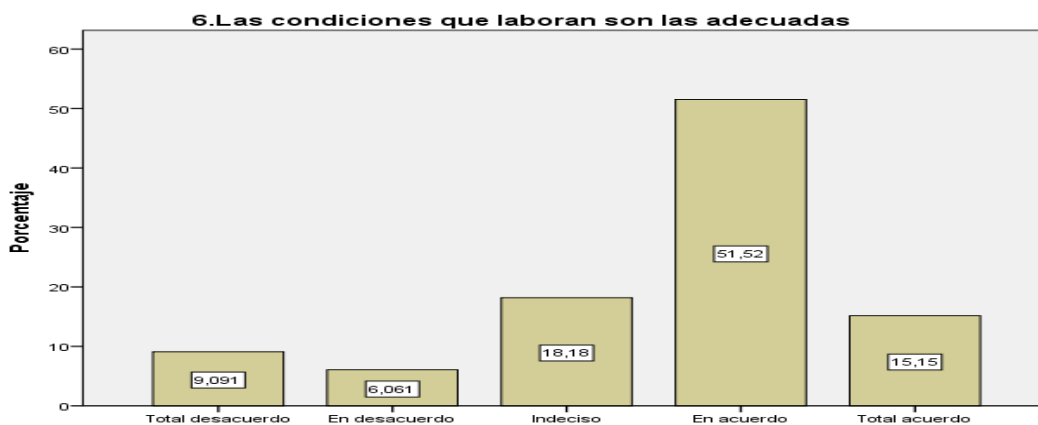
**Gráfica Simple 5: Te sientes a gusto con el trabajo.**

Se observó que el 51.5 % de los trabajadores están de acuerdo que se sienten a gusto con el trabajo que realiza.

6. Las condiciones que laboran son las adecuadas.

Tabla Simple 6: Las condiciones que laboran son las adecuadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	15,2
	Indeciso	6	18,2	18,2	33,3
	En acuerdo	17	51,5	51,5	84,8
	Total acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

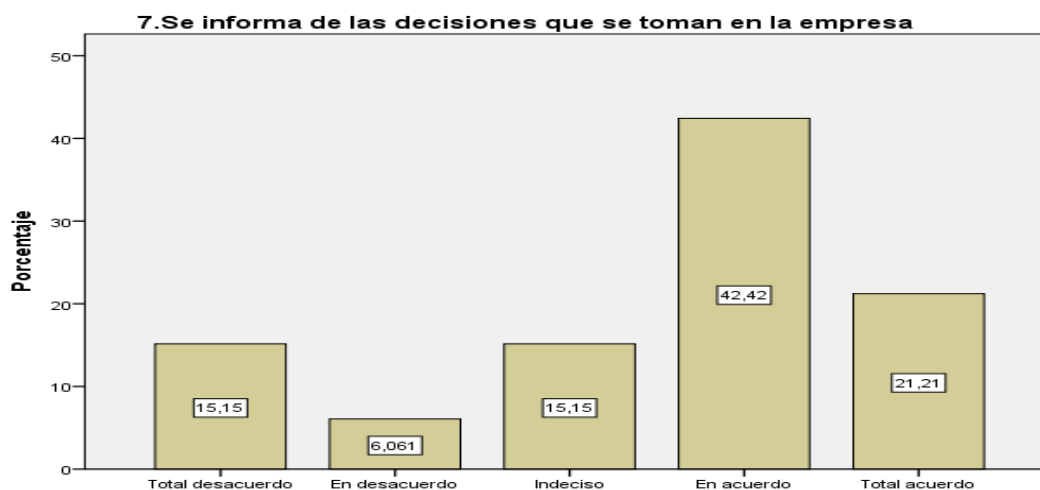
**Gráfica Simple 6: Las condiciones que laboran son las adecuadas**

Se refleja que el 51.5% de los trabajadores están de acuerdo con las condiciones que elaboran y afirmaron que son las adecuadas.

7. Se informa de las decisiones que se toman en la empresa.

Tabla Simple 7: Se informa de las decisiones que se toman en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	5	15,2	15,2	36,4
	En acuerdo	14	42,4	42,4	78,8
	Total acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



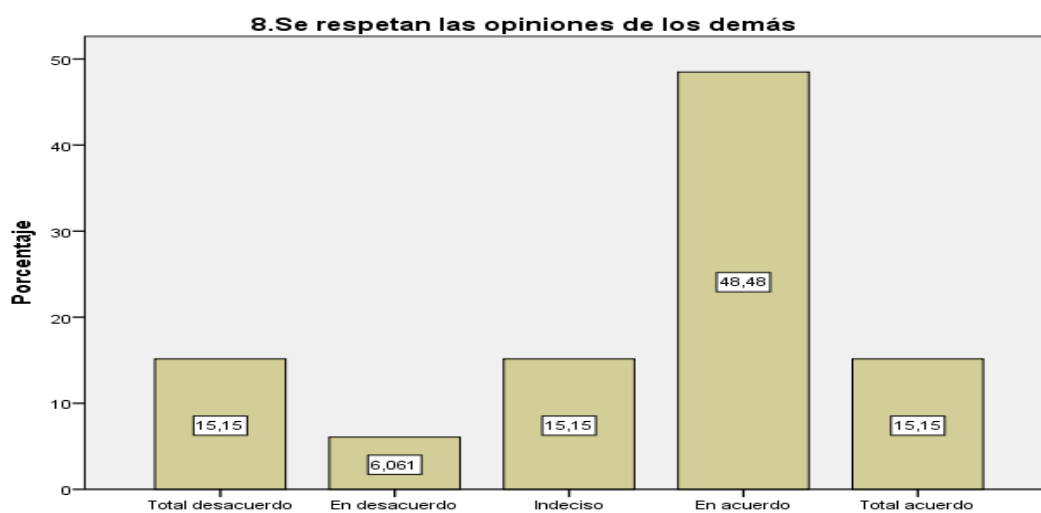
Gráfica Simple 7: Se informa de las decisiones que se toman en la empresa

En la empresa Emtralam se observó que el 42.4 % de los trabajadores afirmaron que el gerente les informa de las decisiones que realiza en la empresa.

8. Se respetan las opiniones de los demás

Tabla Simple 8: Se respetan las opiniones de los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	5	15,2	15,2	36,4
	En acuerdo	16	48,5	48,5	84,8
	Total acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

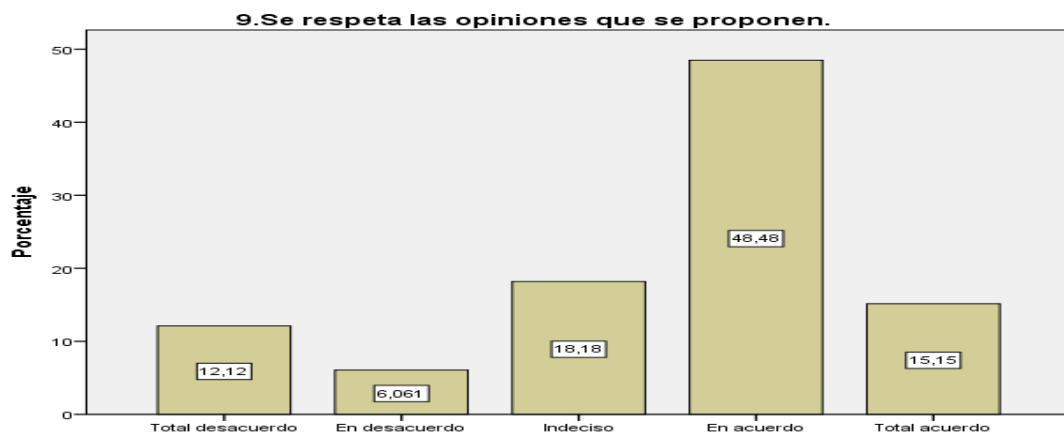
**Gráfica Simple 8: Se respetan las opiniones de los demás**

Se observó que el 48,5 % de los trabajadores afirmaron que están de acuerdo las opiniones que realizan son respetados por los demás.

9. Se respeta las opiniones que se proponen.

Tabla Simple 9: Se respetan las opiniones de los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	18,2
	Indeciso	6	18,2	18,2	36,4
	En acuerdo	16	48,5	48,5	84,8
	Total acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



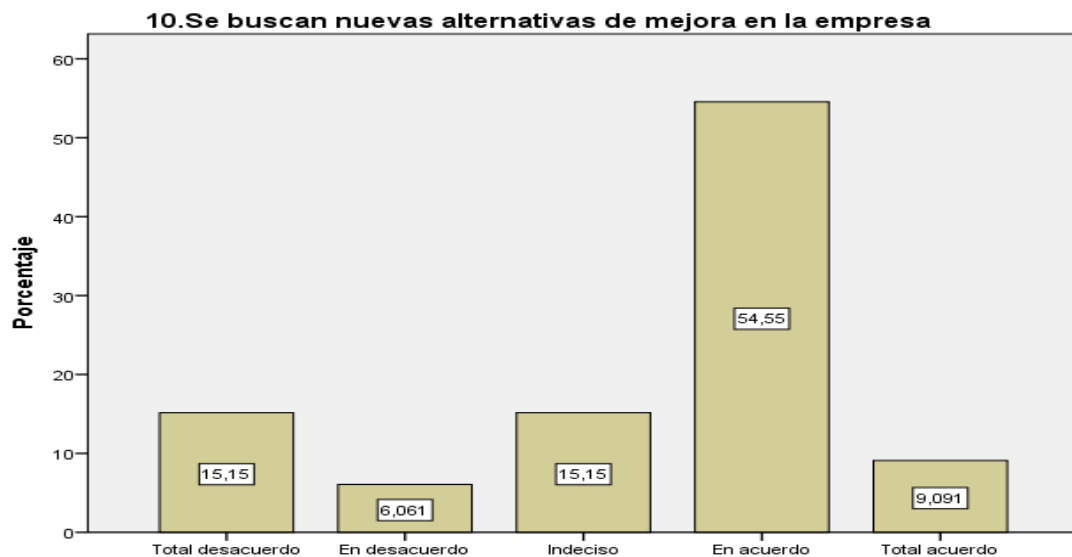
Gráfica Simple 9: Se respetan las opiniones de los demás

En la empresa Emtralam afirmaron que el 48.5 % de las opiniones que proponen son respetados por sus compañeros.

10. Se buscan nuevas alternativas de mejora en la empresa.

Tabla Simple 10: Se buscan nuevas alternativas de mejora en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	5	15,2	15,2	36,4
	En acuerdo	18	54,5	54,5	90,9
	Total acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



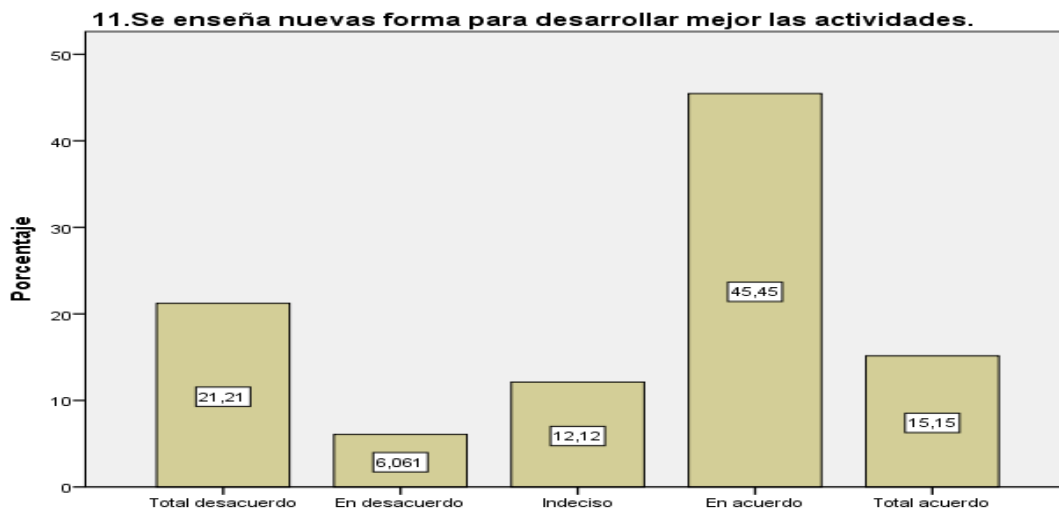
Gráfica Simple 10: Se buscan nuevas alternativas de mejora en la empresa

Se refleja que el 54.5% de los trabajadores manifestaron que la empresa trata de buscar nuevas alternativas de mejora para la organización.

11. Se enseñan nuevas formas para desarrollar mejor las actividades.

Tabla Simple 11: Se enseñan nuevas formas para desarrollar mejor las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	27,3
	Indeciso	4	12,1	12,1	39,4
	En acuerdo	15	45,5	45,5	84,8
	Total acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



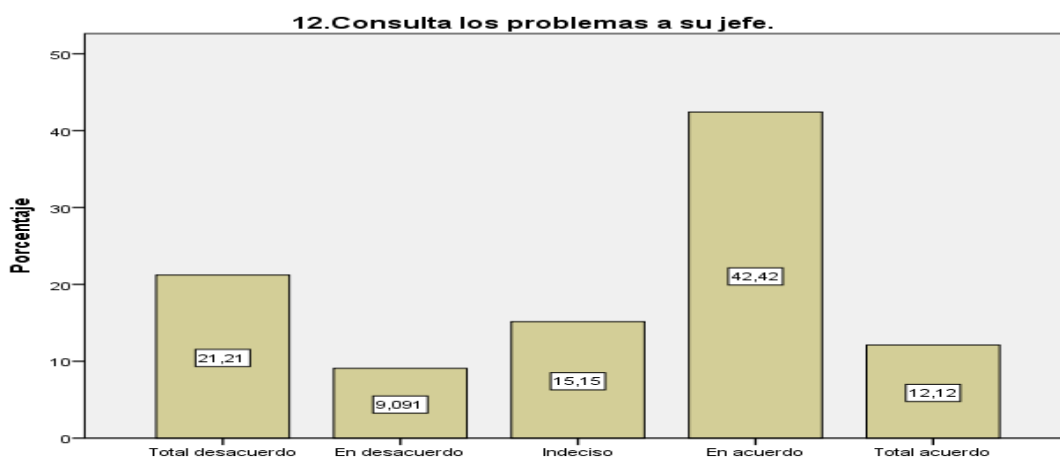
Gráfica Simple 11: Se enseñan nuevas formas para desarrollar mejor las actividades

Se observó que el 45.5 % de los trabajadores afirmaron que el gerente de la empresa Emtralam les enseña las nuevas formas de actividades para desarrollar un mejor servicio.

12. Consulta los problemas a su jefe.

Tabla Simple 12: Consulta los problemas a su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	En desacuerdo	3	9,1	9,1	30,3
	Indeciso	5	15,2	15,2	45,5
	En acuerdo	14	42,4	42,4	87,9
	Total acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

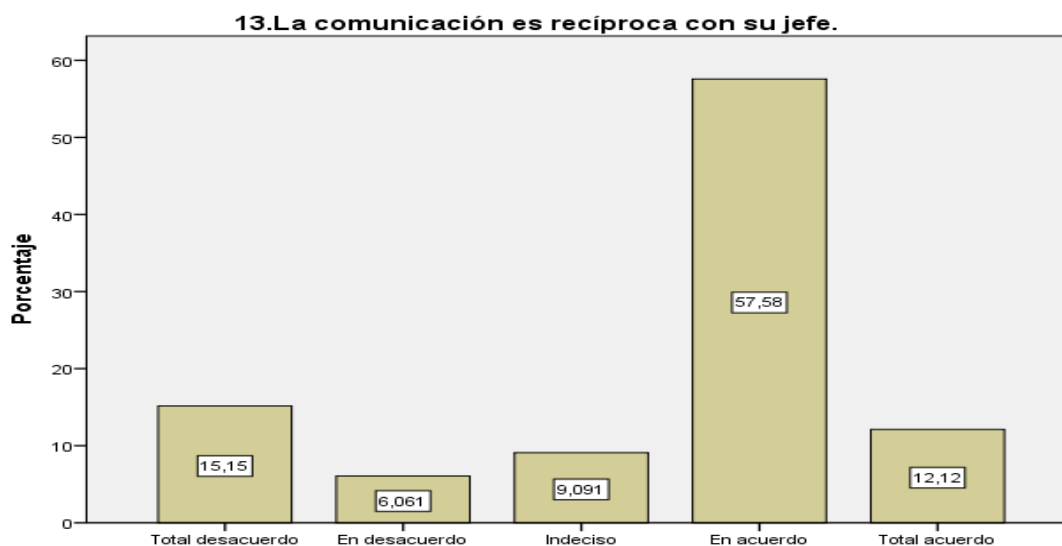
**Gráfica Simple 12: Consulta los problemas a su jefe**

Se observó que los trabajadores afirmaron que realizan consultas de dificultades con su jefe que corresponde el 42.4 %.

13. La comunicación es recíproca con su jefe.

Tabla Simple 13: La comunicación es recíproca con su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	3	9,1	9,1	30,3
	En acuerdo	19	57,6	57,6	87,9
	Total acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



Gráfica Simple 13: La comunicación es recíproca con su jefe

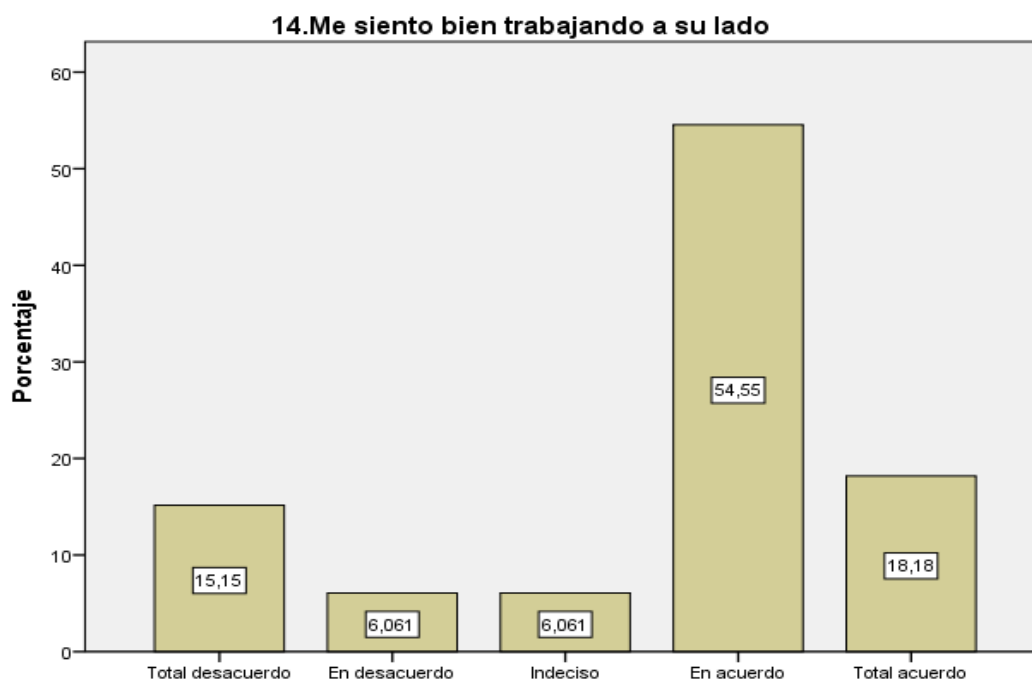
Se observó que la gran mayoría de los trabajadores que corresponde el 57.6 %, afirmaron que se fomenta la comunicación recíproca con su jefe.

GRÁFICOS DE LIDERAZGO

14. Me siento bien trabajando a su lado.

Tabla Simple 14: Me siento bien trabajando a su lado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	2	6,1	6,1	27,3
	En acuerdo	18	54,5	54,5	81,8
	Total acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



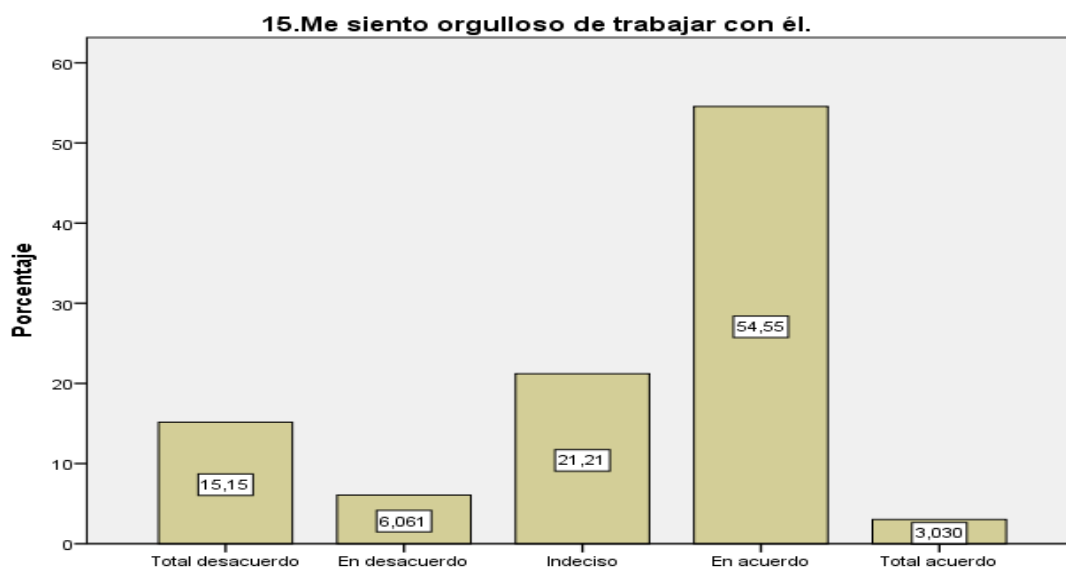
Gráfica Simple 14: Me siento bien trabajando a su lado

Se refleja que el 54.5% de los trabajadores afirmaron que se sienten bien trabajando con su jefe.

15. Me siento orgulloso de trabajar con él.

Tabla Simple 15: Me siento orgulloso de trabajo con él

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	7	21,2	21,2	42,4
	En acuerdo	18	54,5	54,5	97,0
	Total acuerdo	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



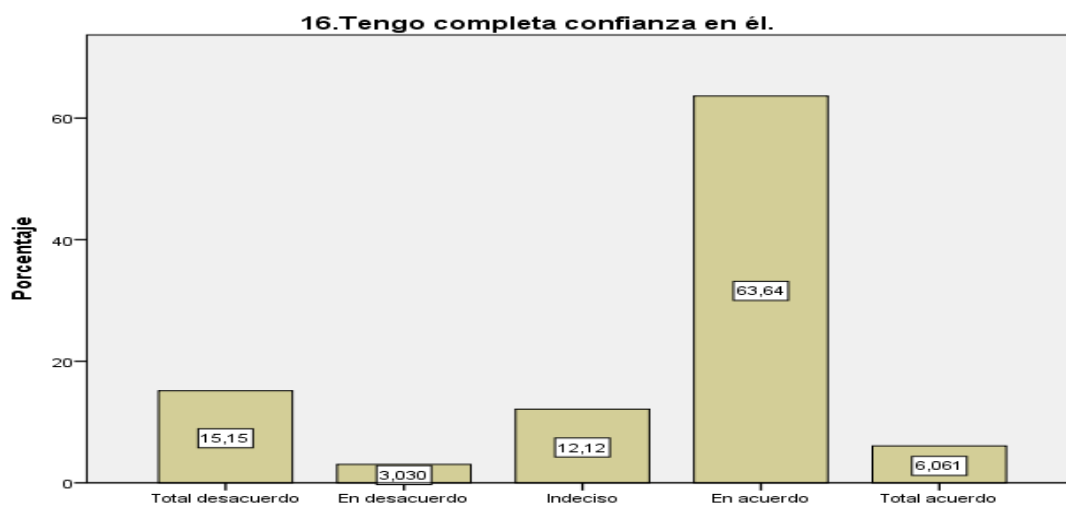
Gráfica Simple 15: Me siento orgulloso de trabajo con él

Se observó que el 54.5 % de los trabajadores mencionaron que se sienten orgulloso trabajando con su jefe.

16. Tengo completa confianza en él.

Tabla Simple 16: Tengo completa confianza con él

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	18,2
	Indeciso	4	12,1	12,1	30,3
	En acuerdo	21	63,6	63,6	93,9
	Total acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



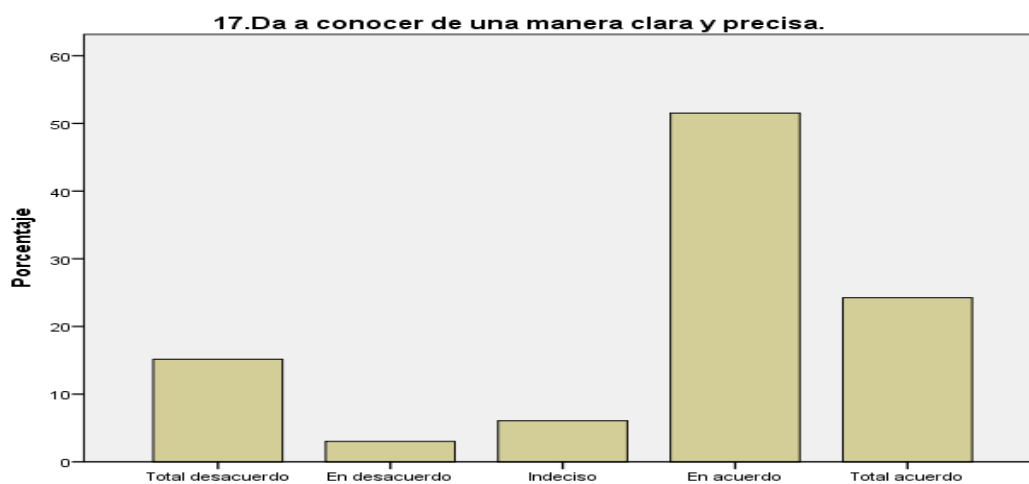
Gráfica Simple 16: Tengo completa confianza con él

En la empresa Emtralam afirmaron que el 63.6 % de los trabajadores tienen plenamente confianza con su jefe.

17. Da a conocer de una manera clara y precisa.

Tabla Simple 17: Da a conocer de una manera clara y precisa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	18,2
	Indeciso	2	6,1	6,1	24,2
	En acuerdo	17	51,5	51,5	75,8
	Total acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



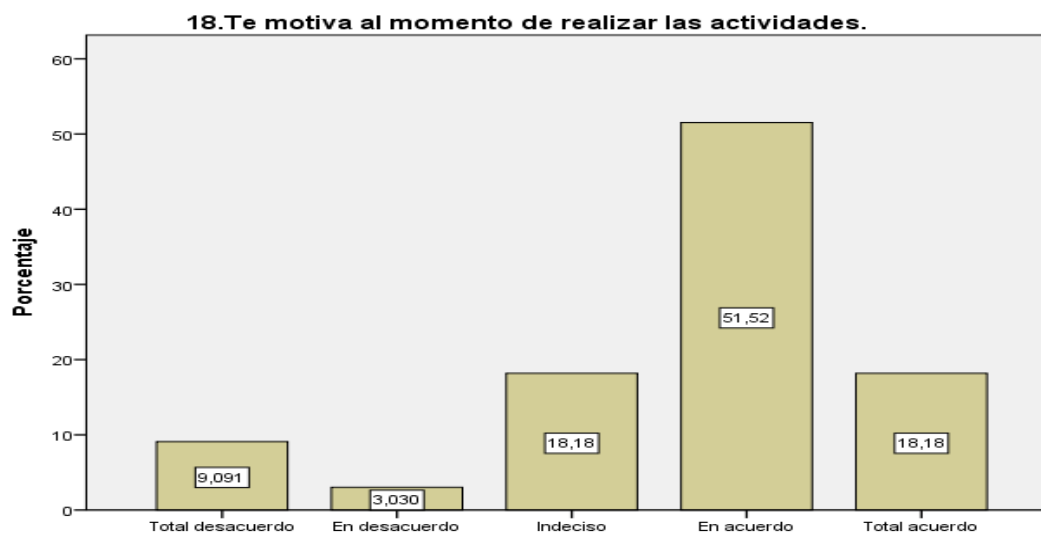
Gráfica Simple 17: Da a conocer de una manera clara y precisa

Se refleja que el 51.5% de los trabajadores afirmaron que su jefe da a conocer las actividades de una manera clara y precisa.

18. Te motiva al momento de realizar las actividades.

Tabla Simple 18: Te motiva al momento de realizar las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	12,1
	Indeciso	6	18,2	18,2	30,3
	En acuerdo	17	51,5	51,5	81,8
	Total acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



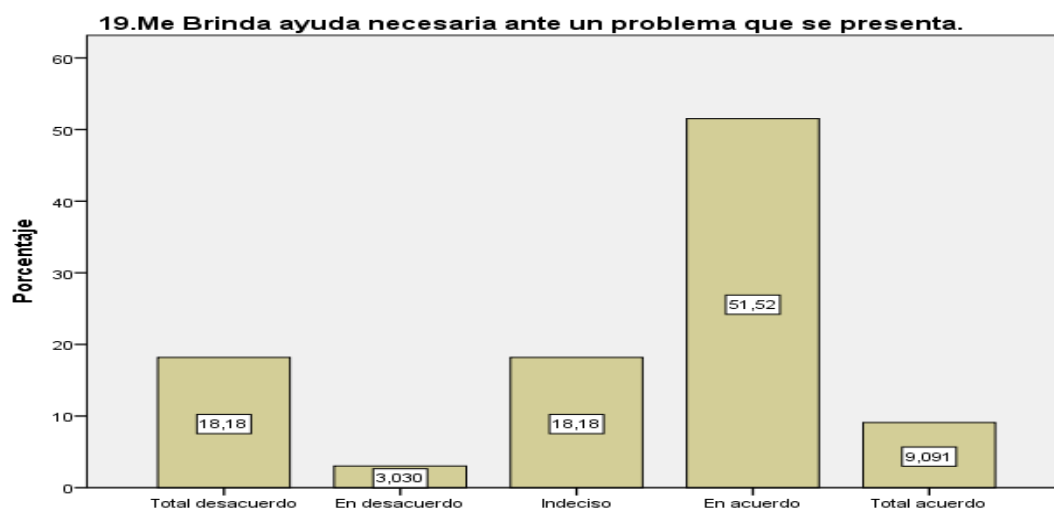
Gráfica Simple 18: Te motiva al momento de realizar las actividades

Se observa que el 51.5% de los trabajadores mencionaron que su jefe les motiva al momento de realizar dicha actividad.

19. Me Brinda ayuda necesaria ante un problema que se presenta.

Tabla Simple 19: Me brinda ayuda necesaria ante un problema que se presenta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	21,2
	Indeciso	6	18,2	18,2	39,4
	En acuerdo	17	51,5	51,5	90,9
	Total acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



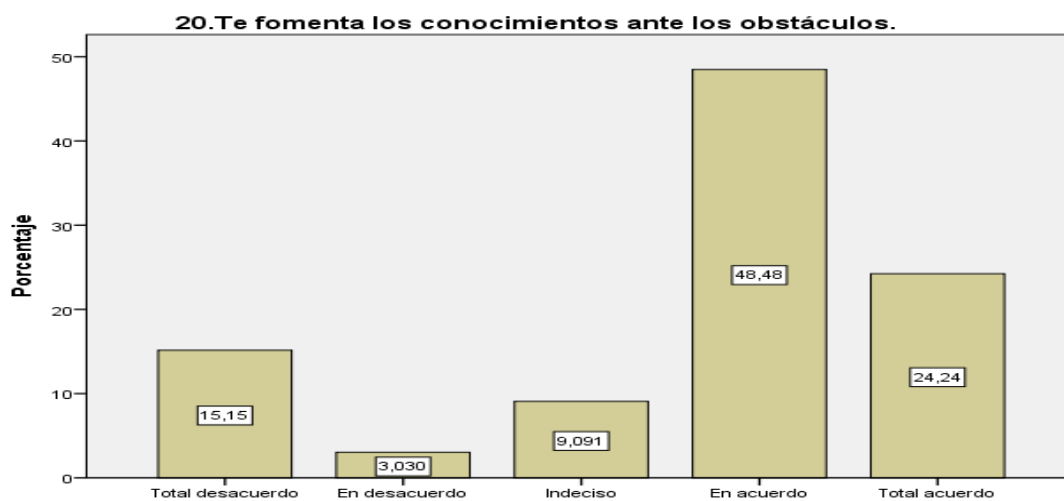
Gráfica Simple 19: Me brinda ayuda necesaria ante un problema que se presenta

En la empresa se observó que el 54.5 % de los trabajadores expresaron que su jefe les brinda ayuda necesaria ante un problema que se presente en la organización.

20. Te fomenta los conocimientos ante los obstáculos.

Tabla Simple 20: Te fomenta los conocimientos ante los obstáculos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	18,2
	Indeciso	3	9,1	9,1	27,3
	En acuerdo	16	48,5	48,5	75,8
	Total acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



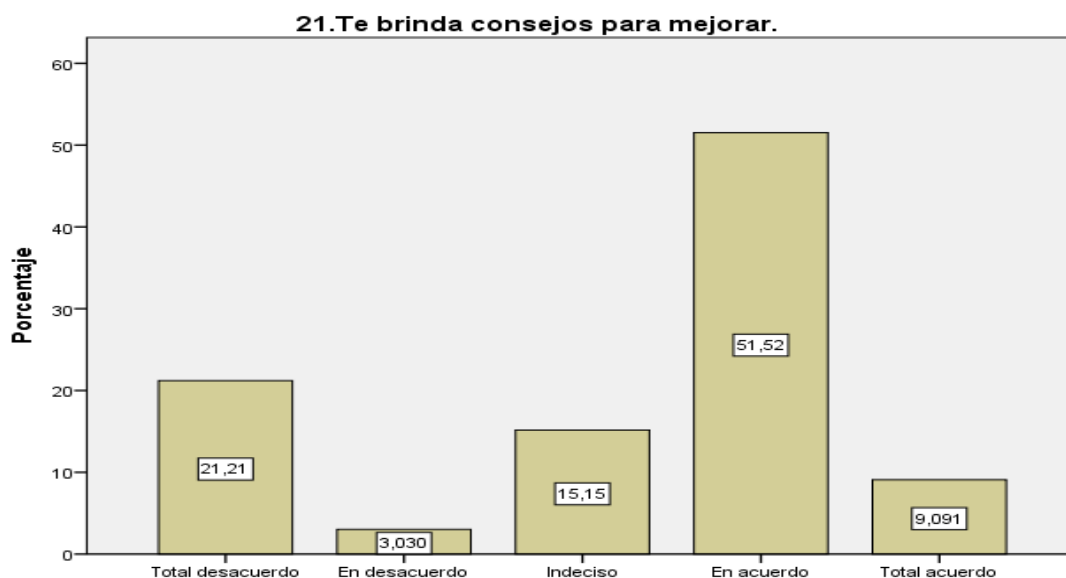
Gráfica Simple 20: Te fomenta los conocimientos ante los obstáculos

Se refleja que el 48.5 % de los trabajadores afirmaron que están de acuerdo que su jefe le transmita conocimientos ante alguna dificultad que se presente.

21. Te brinda consejos para mejorar.

Tabla Simple 21: Te brinda consejos para mejorar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	24,2
	Indeciso	5	15,2	15,2	39,4
	En acuerdo	17	51,5	51,5	90,9
	Total acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



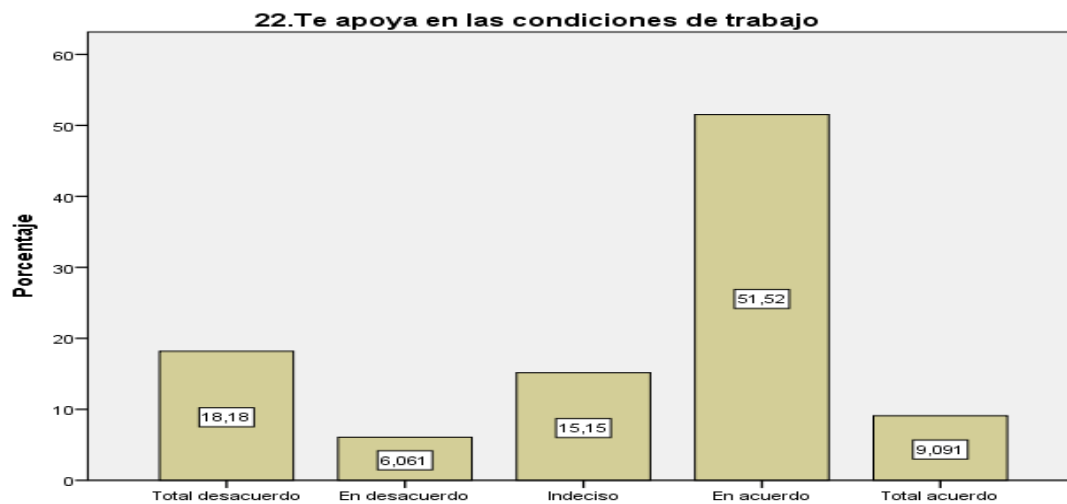
Gráfica Simple 21: Te brinda consejos para mejorar

En la empresa Entralam afirmaron que el 51.5 % de los trabajadores están de acuerdo que si se les brinda consejos para mejorar los servicios, aunque el 21.2 % están total desacuerdo que no se brinda consejos para mejorar la organización.

22. Te apoya en las condiciones de trabajo.

Tabla Simple 22: Te apoya en las condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	24,2
	Indeciso	5	15,2	15,2	39,4
	En acuerdo	17	51,5	51,5	90,9
	Total acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

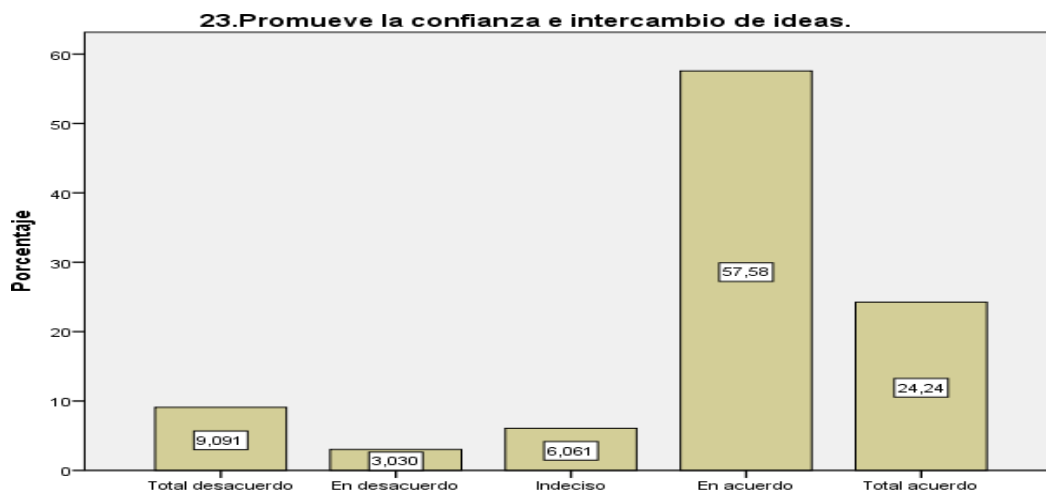
**Gráfica Simple 22: Te apoya en las condiciones de trabajo**

Se observó que el 51.5 % de los trabajadores está de acuerdo que si existe apoyo por parte del gerente frente a la organización.

23. Promueve la confianza e intercambio de ideas.

Tabla Simple 23: Promueve la confianza e intercambio de ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	12,1
	Indeciso	2	6,1	6,1	18,2
	En acuerdo	19	57,6	57,6	75,8
	Total acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

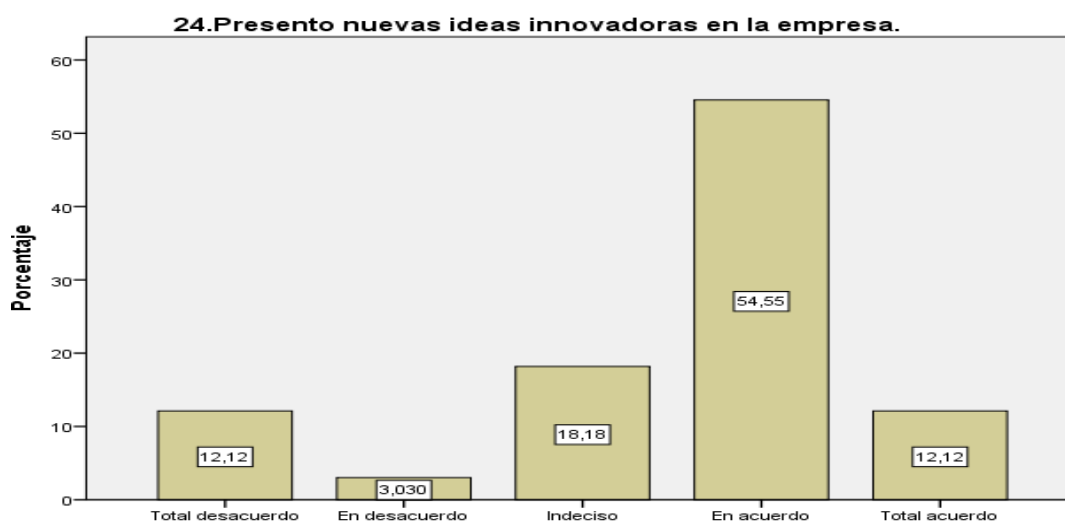
**Gráfica Simple 23: Promueve la confianza e intercambio de ideas**

En la empresa Emtralam se observó que el 57.6 % de los trabajadores afirmaron que su jefe le promueve la confianza e intercambian ideas para la mejora de la empresa.

24. Presento nuevas ideas innovadoras en la empresa.

Tabla Simple 24: Presento nuevas ideas innovadoras en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	15,2
	Indeciso	6	18,2	18,2	33,3
	En acuerdo	18	54,5	54,5	87,9
	Total acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

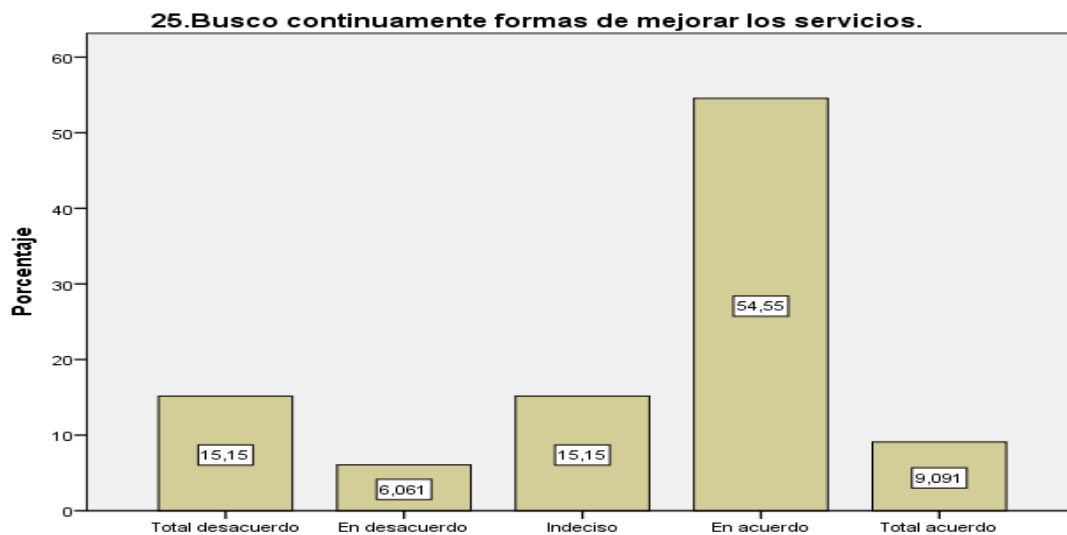
**Gráfica Simple 24: Presento nuevas ideas innovadoras en la empresa**

Se observó que el 54.5% de las personas que elaboran señalaron que la empresa presenta nuevas ideas innovadoras para el bienestar de los trabajadores.

25. Busco continuamente formas de mejorar los servicios.

Tabla Simple 25: Busco continuamente formas de mejorar los servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	5	15,2	15,2	36,4
	En acuerdo	18	54,5	54,5	90,9
	Total acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



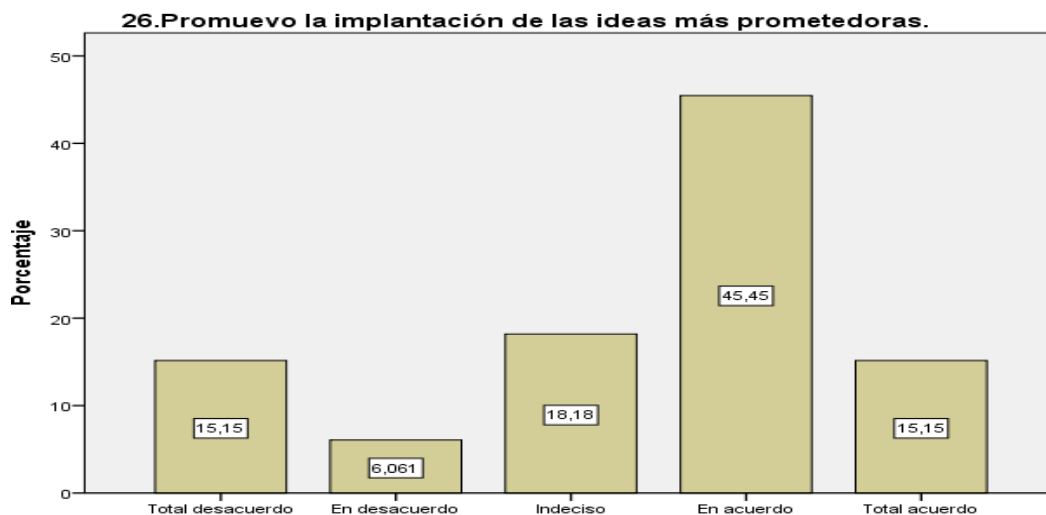
Gráfica Simple 25: Busco continuamente formas de mejorar los servicios

Se refleja que el 54.5% están de acuerdo que la empresa trata de buscar formas de mejora frente a los servicios dados.

26. Promuevo la implantación de las ideas más prometedoras.

Tabla Simple 26: Promuevo la implantación de las ideas más prometedoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	6	18,2	18,2	39,4
	En acuerdo	15	45,5	45,5	84,8
	Total acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



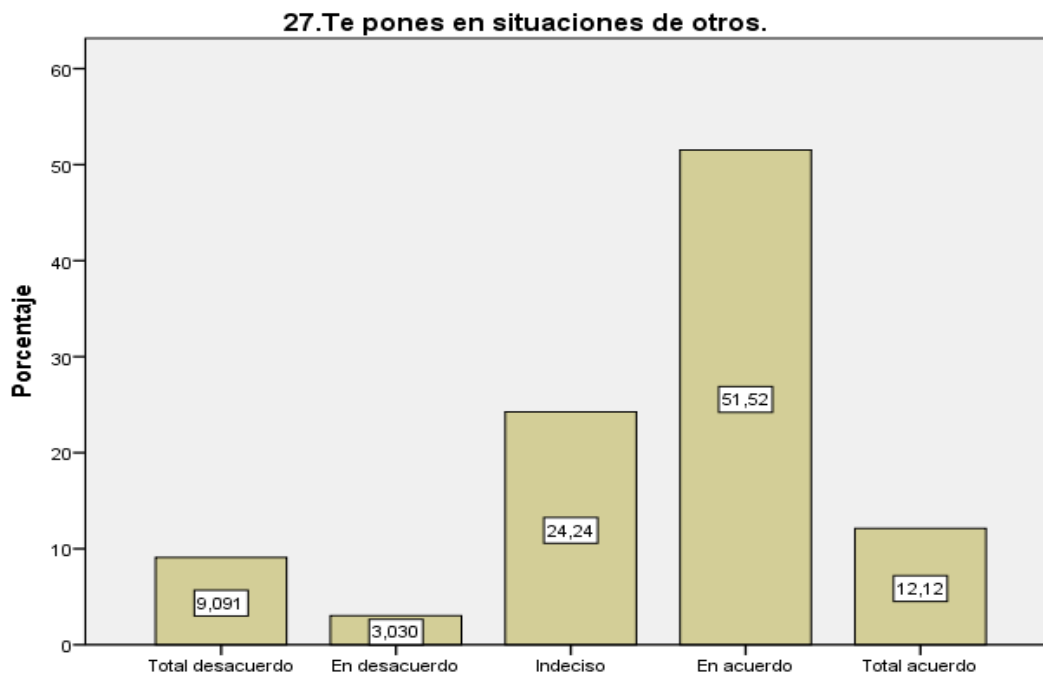
Gráfica Simple 26: Promuevo la implantación de las ideas más prometedoras

Se observa que el 45.5% de los trabajadores afirmaron que su jefe promueve las ideas prometedoras dadas por ellos.

27. Te pones en situaciones de otros.

Tabla Simple 27: Te pones en situaciones de otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	12,1
	Indeciso	8	24,2	24,2	36,4
	En acuerdo	17	51,5	51,5	87,9
	Total acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



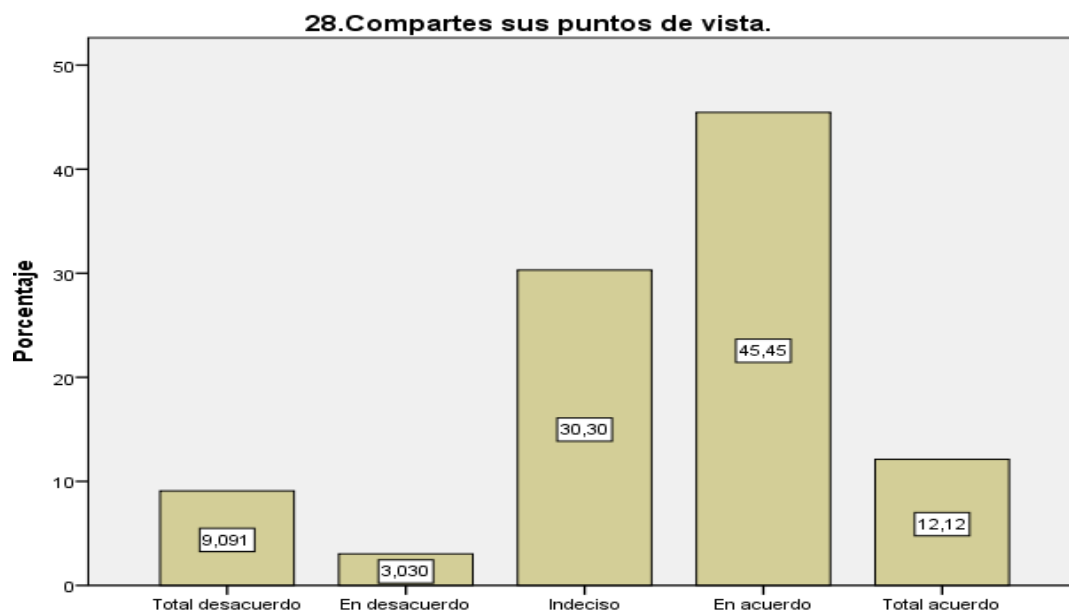
Gráfica Simple 27: Te pones en situaciones de otros

Se observó que el 54.5% afirmaron que su jefe se pone en situaciones de ellos frente de alguna dificultad.

28. Compartes sus puntos de vista.

Tabla Simple 28: Compartes sus puntos de vista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	12,1
	Indeciso	10	30,3	30,3	42,4
	En acuerdo	15	45,5	45,5	87,9
	Total acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

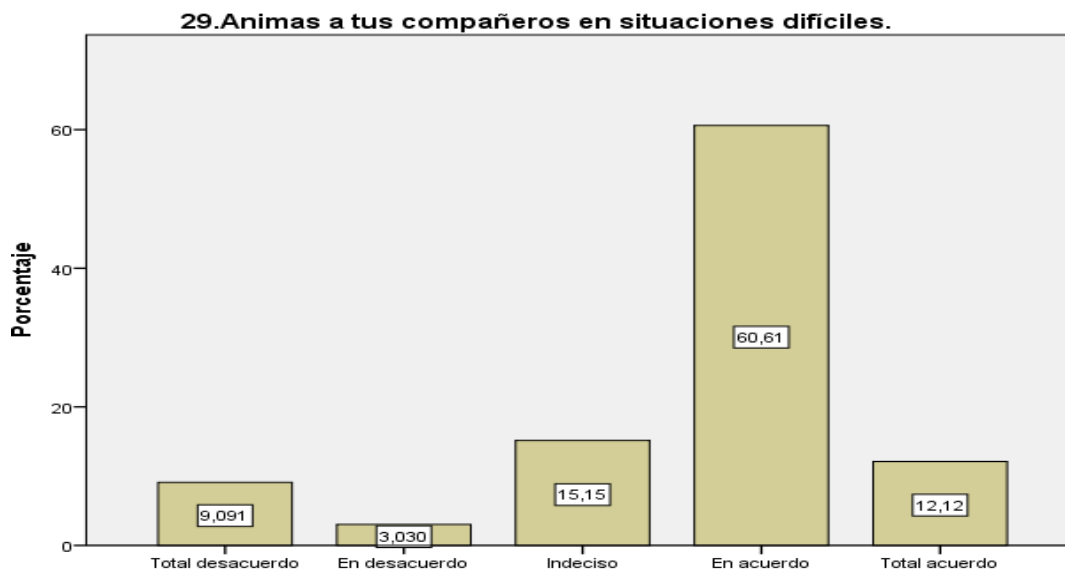
**Gráfica Simple 28: Compartes sus puntos de vista**

Se observa que el 45.5% están de acuerdo que su jefe comparten sus puntos de vista frente a mejora de los servicios.

29. Animas a tus compañeros en situaciones difíciles.

Tabla Simple 29: Ánimas a tus compañeros en situaciones difíciles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	12,1
	Indeciso	5	15,2	15,2	27,3
	En acuerdo	20	60,6	60,6	87,9
	Total acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

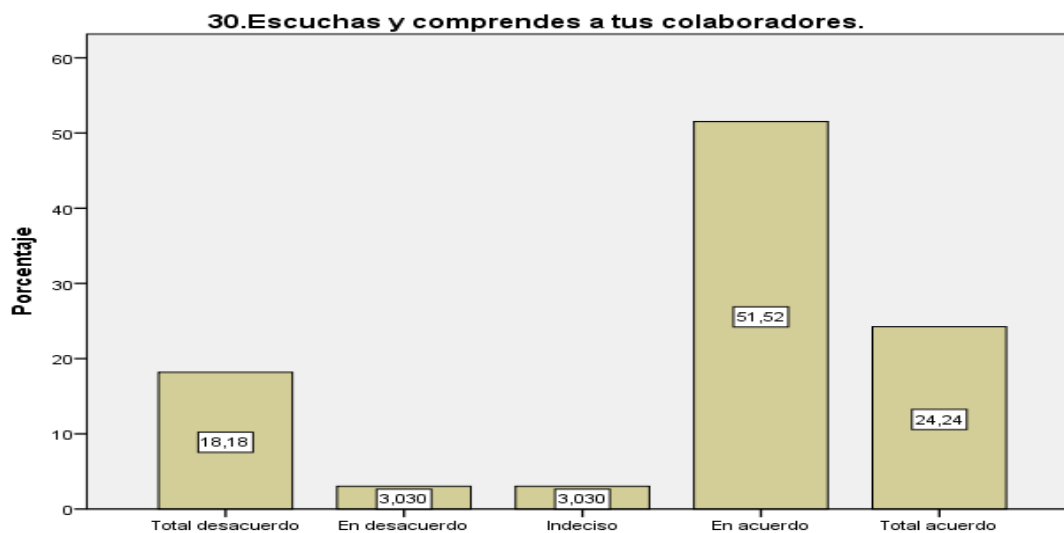
**Gráfica Simple 29: Ánimas a tus compañeros en situaciones difíciles**

Se observó que el 60.6% están de acuerdo que si existe un compañerismo entre ellos y con su jefe.

30. Escuchas y comprendes a tus colaboradores.

Tabla Simple 30: Escuchas y comprendes a tus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	21,2
	Indeciso	1	3,0	3,0	24,2
	En acuerdo	17	51,5	51,5	75,8
	Total acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

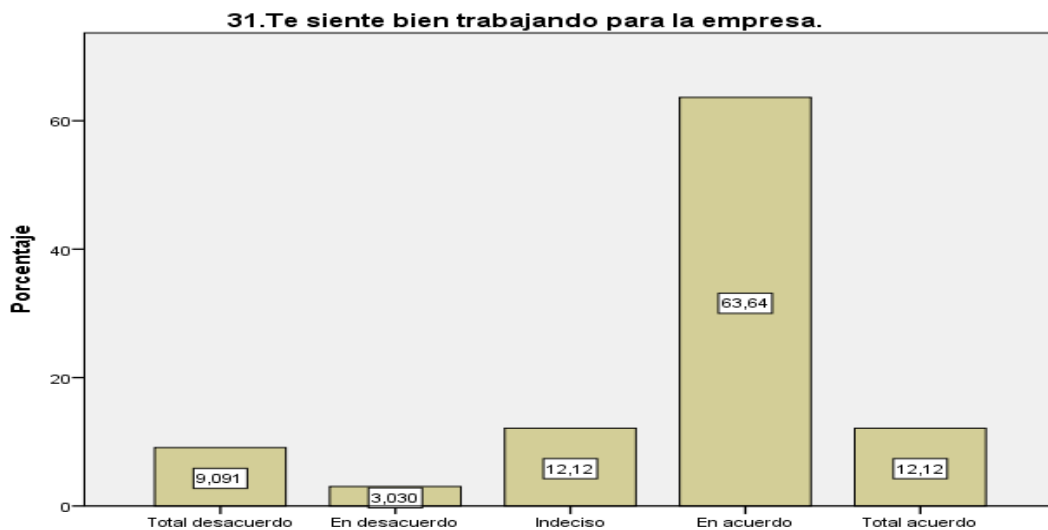
**Gráfica Simple 30: Escuchas y comprendes a tus colaboradores**

Se refleja que el 51.5 % señalaron que su jefe escucha y comprende a sus colaboradores ante un obstáculo.

31. Te sientes bien trabajando para la empresa.

Tabla Simple 31: Te sientes bien trabajando para la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	12,1
	Indeciso	4	12,1	12,1	24,2
	En acuerdo	21	63,6	63,6	87,9
	Total acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



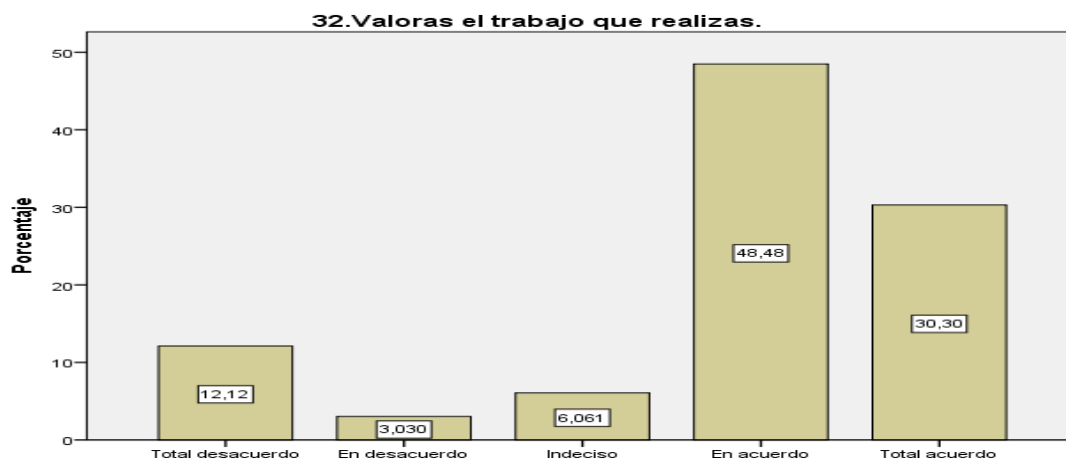
Gráfica Simple 31: Te sientes bien trabajando para la empresa

Se observó que la mayoría de los trabajadores afirmaron que el 63.6% se siente bien trabajando para la empresa, es decir se siente identificados con la organización.

32. Valoras el trabajo que realizas.

Tabla Simple 32: Valoras el trabajo que realizas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	15,2
	Indeciso	2	6,1	6,1	21,2
	En acuerdo	16	48,5	48,5	69,7
	Total acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

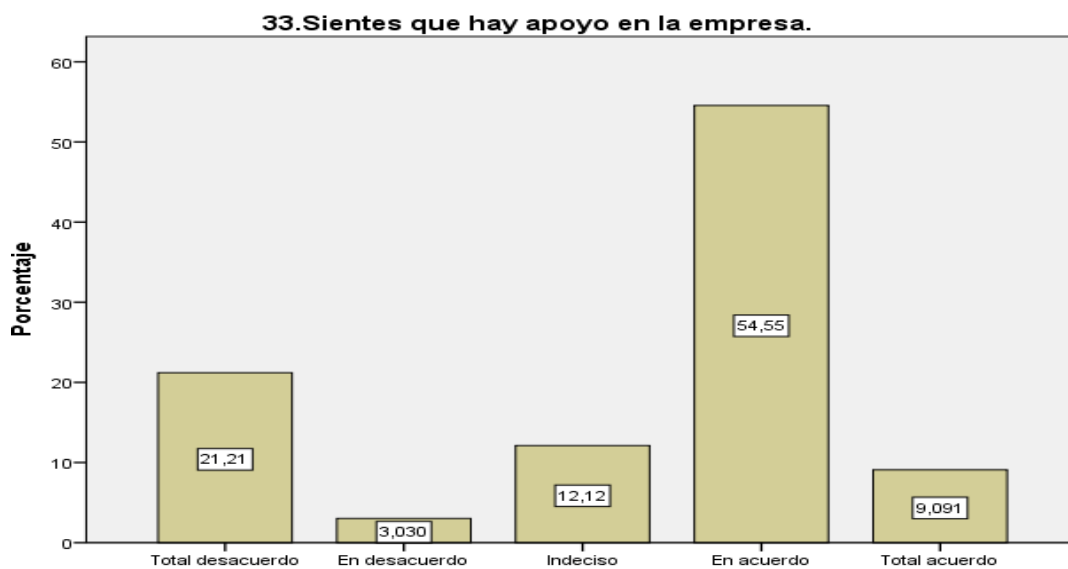
**Gráfica Simple 32: Valoras el trabajo que realizas**

Se observó que la empresa Emtralam afirmaron que el 48.5% de los trabajadores valoran sus trabajo que realiza.

33. Sientes que hay apoyo en la empresa.

Tabla Simple 33: Sientes que hay apoyo en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	24,2
	Indeciso	4	12,1	12,1	36,4
	En acuerdo	18	54,5	54,5	90,9
	Total acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



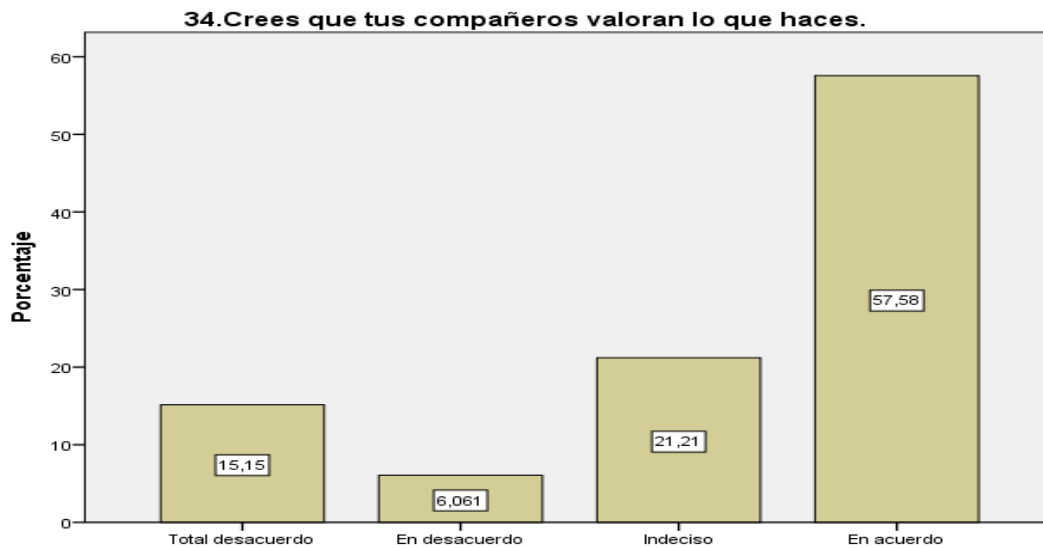
Gráfica Simple 33: Sientes que hay apoyo en la empresa

Se refleja que los trabajadores afirmaron que el 54.5% manifestaron apoyo por parte de sus compañeros y su jefe.

34. Crees que tus compañeros valoran lo que haces.

Tabla Simple 34: Crees que tus compañeros valoran lo que haces

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	21,2
	Indeciso	7	21,2	21,2	42,4
	En acuerdo	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



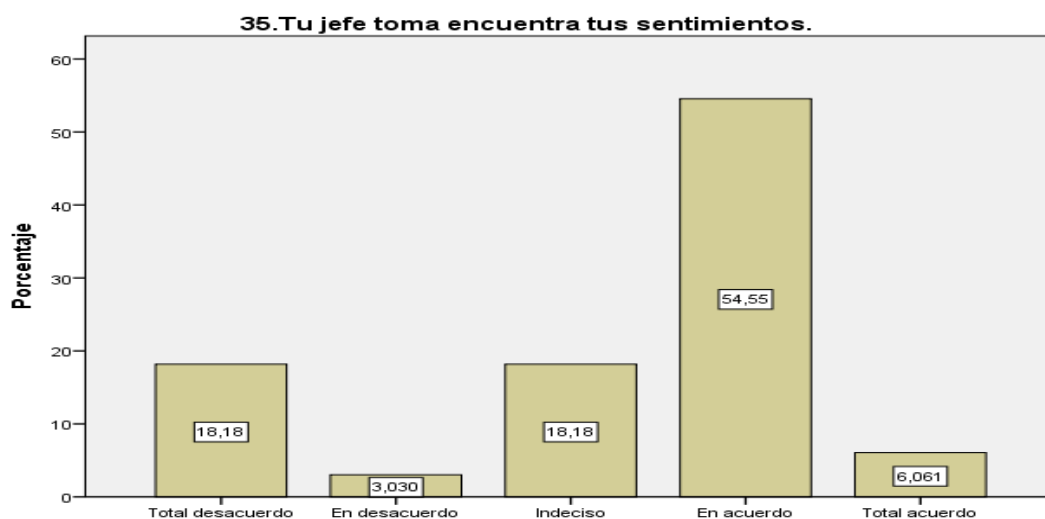
Gráfica Simple 34: Crees que tus compañeros valoran lo que haces

La empresa Emtralam señaló que el 57.6 % de los trabajadores afirmaron que sus compañeros valoran lo que hacen.

35. Tu jefe toma en cuenta tus sentimientos.

Tabla Simple 35: Tus jefe toma en cuenta tus sentimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	21,2
	Indeciso	6	18,2	18,2	39,4
	En acuerdo	18	54,5	54,5	93,9
	Total acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



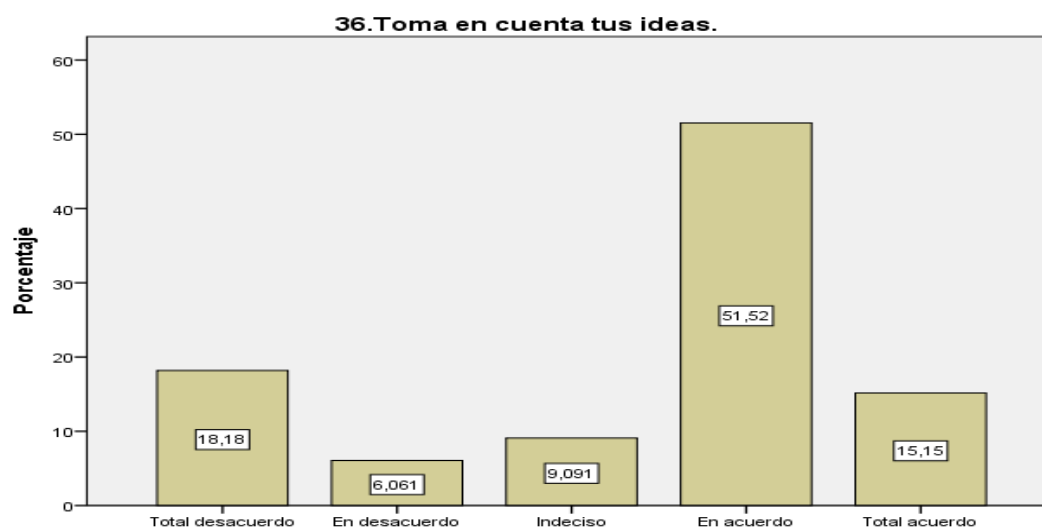
Gráfica Simple 35: Tus jefe toma en cuenta tus sentimientos

Se reflejó que el 54.5% de los trabajadores afirmaron que su jefe toma en cuenta sus sentimientos frente a cualquier situaciones.

36. Toma en cuenta tus ideas.

Tabla Simple 36: Toma en cuenta tus ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	En desacuerdo	2	6,1	6,1	24,2
	Indeciso	3	9,1	9,1	33,3
	En acuerdo	17	51,5	51,5	84,8
	Total acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

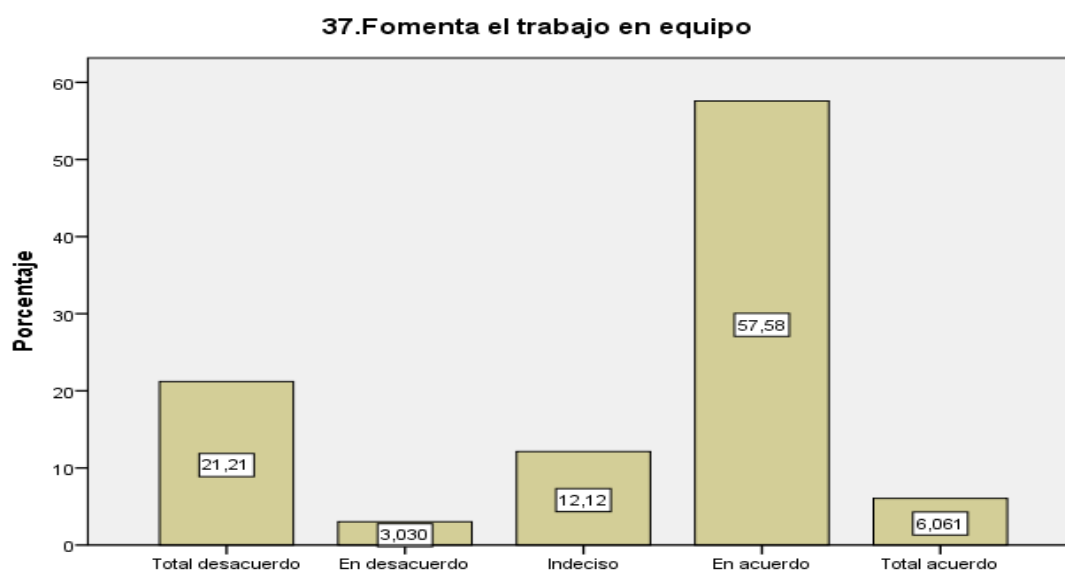
**Gráfica Simple 36: Toma en cuenta tus ideas**

Se observa que el 51.5% de los trabajadores están de acuerdo que son tomando en cuenta sus ideas que proponen frente a su jefe.

37. Fomenta el trabajo en equipo.

Tabla Simple 37: Fomenta el trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	24,2
	Indeciso	4	12,1	12,1	36,4
	En acuerdo	19	57,6	57,6	93,9
	Total acuerdo	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

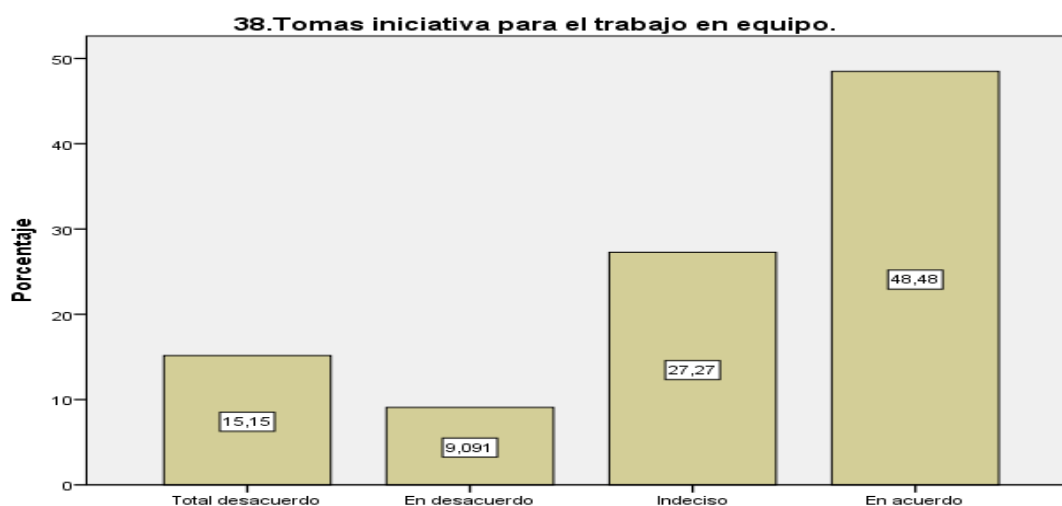
**Gráfica Simple 37: Fomenta el trabajo en equipo**

La empresa Emtralam se señaló que el 57.6 % de los trabajadores afirmaron si se fomenta el trabajo en equipo.

38. Tomas iniciativa para el trabajo en equipo.

Tabla Simple 38: Toma iniciativa para el trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	En desacuerdo	3	9,1	9,1	24,2
	Indeciso	9	27,3	27,3	51,5
	En acuerdo	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



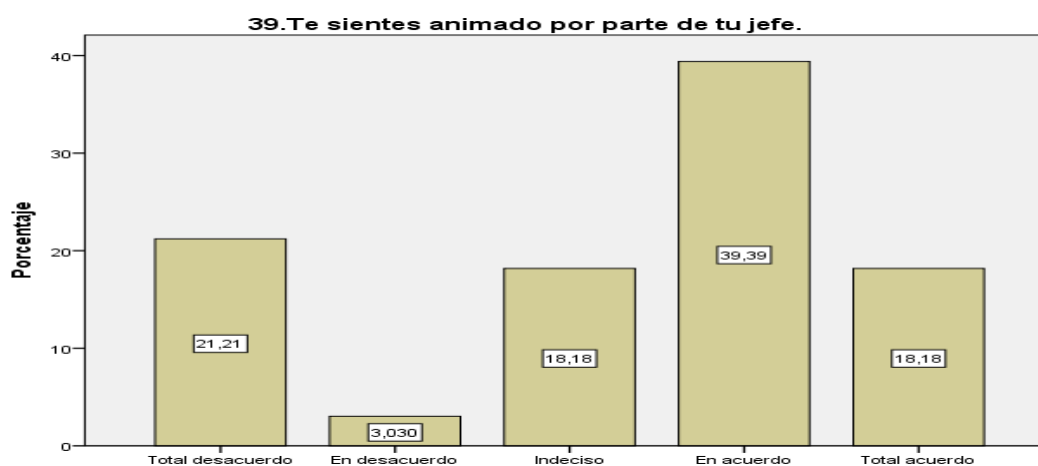
Gráfica Simple 38: Toma iniciativa para el trabajo en equipo

Se observa que el 48.5% de los trabajadores toman la iniciativa para el trabajo en equipo, en la empresa Entralam.

39. Te sientes animado por parte de tu jefe.

Tabla Simple 39: Te sientes animado por parte de tu jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	En desacuerdo	1	3,0	3,0	24,2
	Indeciso	6	18,2	18,2	42,4
	En acuerdo	13	39,4	39,4	81,8
	Total acuerdo	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



Gráfica Simple 39: Te sientes animado por parte de tu jefe

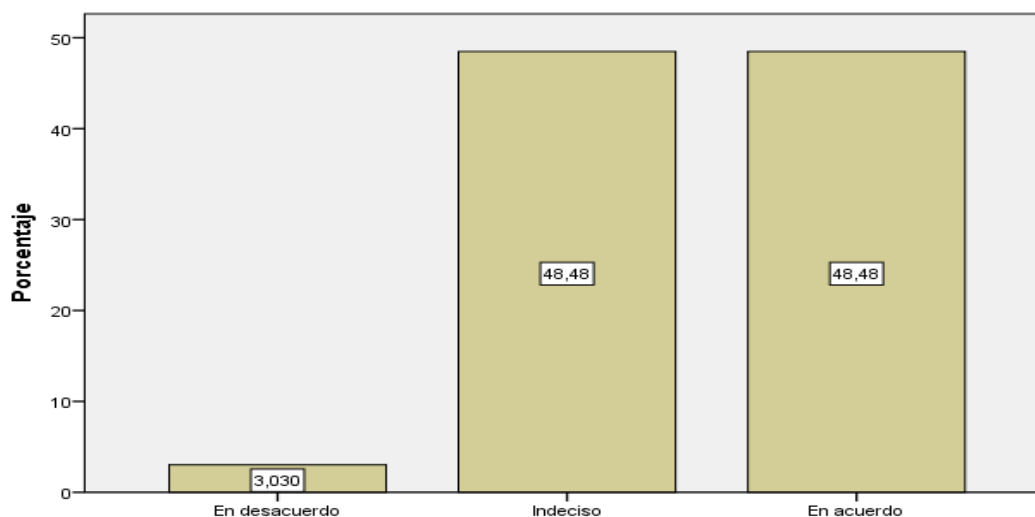
Se observa que el 39.4% de los trabajadores afirmaron que si se siente animados por parte de su jefe, aunque otros mencionaron que no se sienten animados por su él.

40. Te enseñan los cargos y responsabilidades en la empresa.

Tabla Simple 40: Te enseñan los cargos y responsabilidades en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Indeciso	16	48,5	48,5	51,5
	En acuerdo	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

40. Te enseñan los cargos y responsabilidades en la empresa.



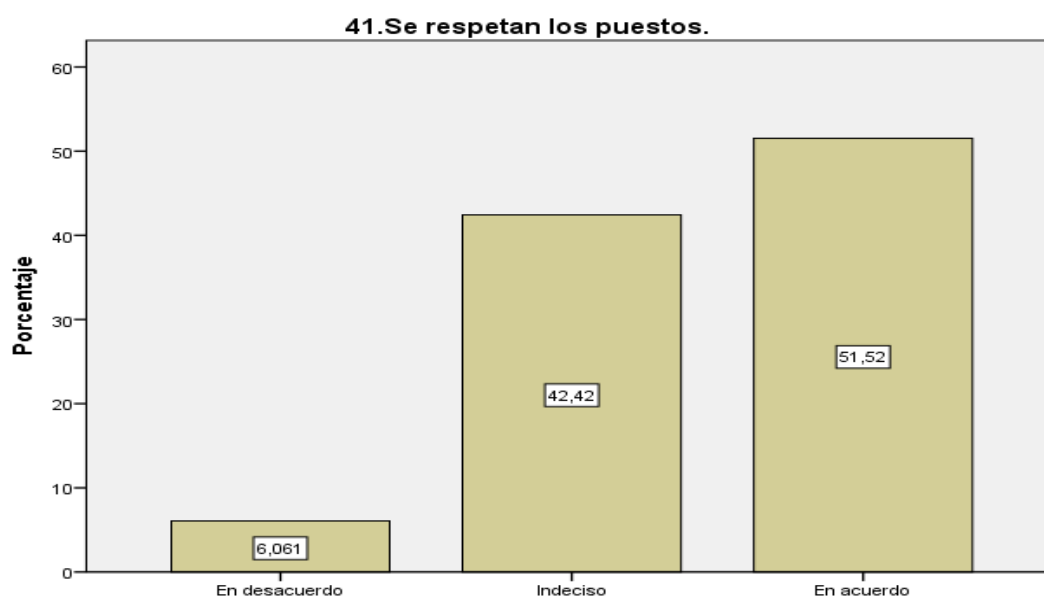
Gráfica Simple 40: Te enseñan los cargos y responsabilidades en la empresa

Se observa que el 48.56% de los trabajadores afirmaron que si les enseñan los cargos y responsabilidades, aunque la otra mitad mencionaron que no opinan respecto a la enseñanza de las actividades.

41. Se respetan los puestos.

Tabla Simple 41: Se respetan los puestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	Indeciso	14	42,4	42,4	48,5
	En acuerdo	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



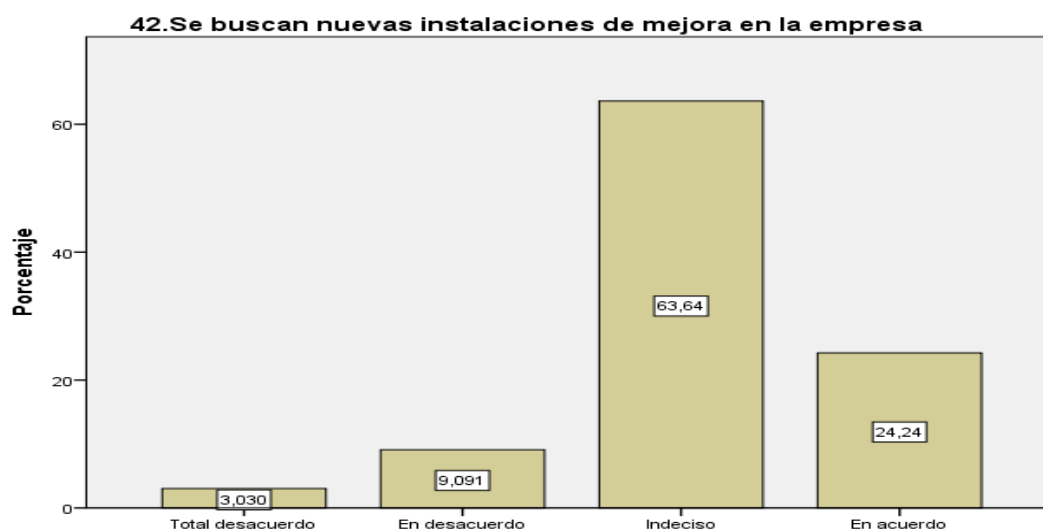
Gráfica Simple 41: Se respetan los puestos

Se observa que el 51.5% de los trabajadores afirmaron que si se respetan los puestos que elaboran en la empresa.

42. Se buscan nuevas instalaciones de mejora en la empresa.

Tabla Simple 42: Se buscan nuevas instalaciones de mejora en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En desacuerdo	3	9,1	9,1	12,1
	Indeciso	21	63,6	63,6	75,8
	En acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



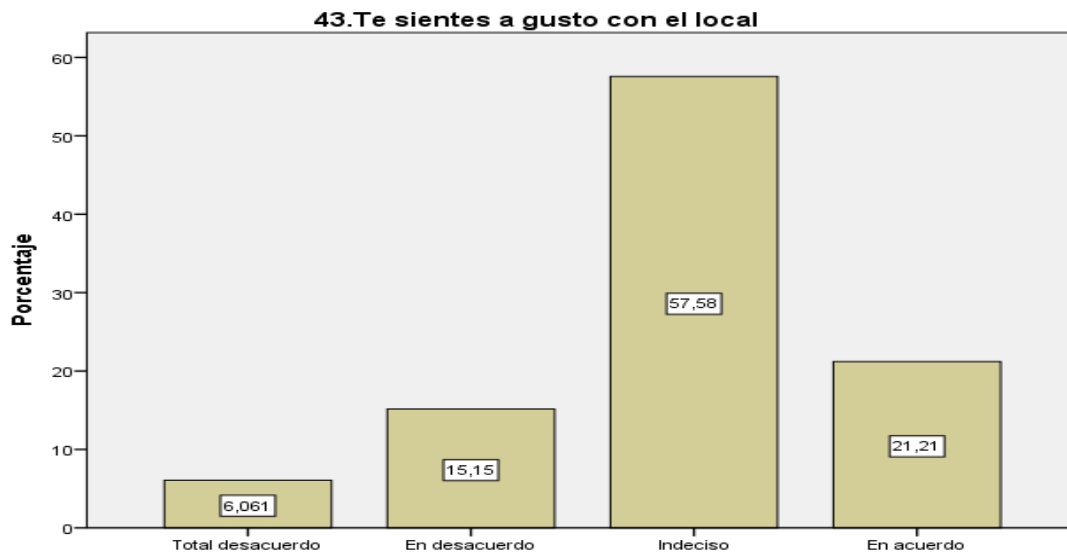
Gráfica Simple 42: Se buscan nuevas instalaciones de mejora en la empresa

Se observa que el 63.6% de los trabajadores son indeciso por el motivo que no observan las nuevas instalaciones de mejora para la empresa.

43. Te sientes a gusto con el local.

Tabla Simple 43: Te sientes a gusto con el local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	5	15,2	15,2	21,2
	Indeciso	19	57,6	57,6	78,8
	En acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



Gráfica Simple 43: Te sientes a gusto con el local

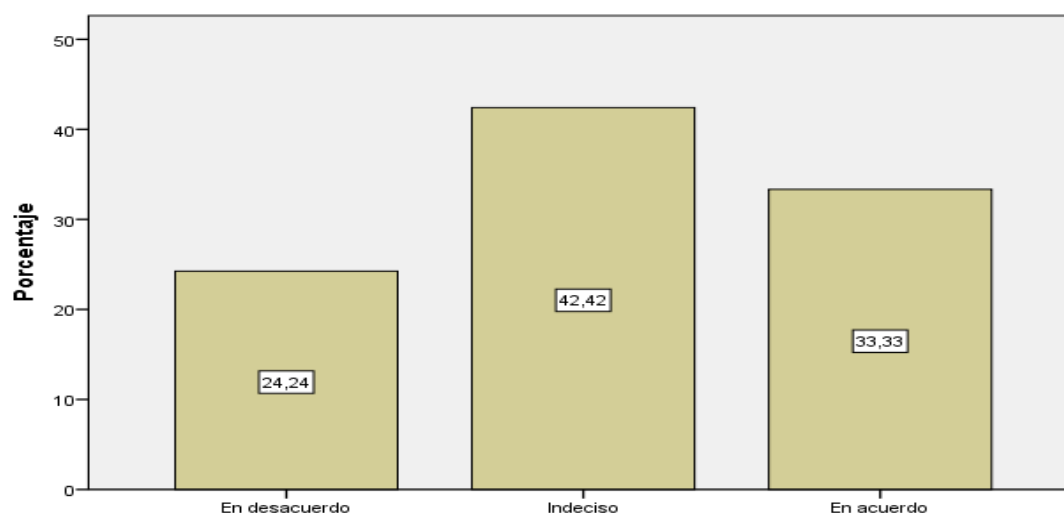
Se observa que el 57.6% de los trabajadores afirmaron que no saben si se sienten a gusto con el local pues la instalaciones no son favorables pero tiene aceptación por los clientes.

44. Se respeta las funciones asignadas.

Tabla Simple 44: Se respeta las funciones asignadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	24,2	24,2	24,2
	Indeciso	14	42,4	42,4	66,7
	En acuerdo	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

44. Se respeta las funciones asignadas.



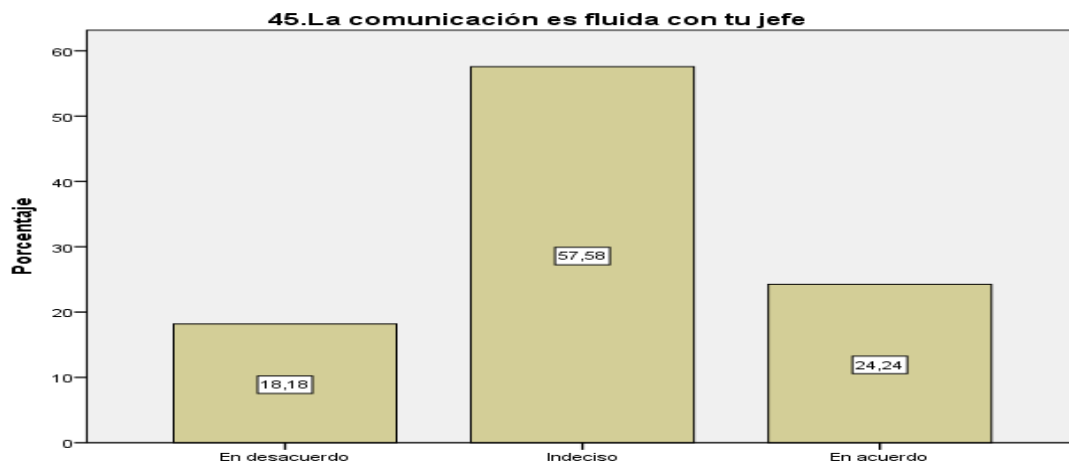
Gráfica Simple 44: Se respeta las funciones asignadas

Se refleja que el 33.3% de los trabajadores afirmaron que si se respetan las funciones que laboran, aunque algunos afirmaron que están desacuerdo por el motivo que no existe una estructura formal.

45. La comunicación es fluida con tu jefe

Tabla Simple 45: La comunicación es fluida con tu jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	Indeciso	19	57,6	57,6	75,8
	En acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

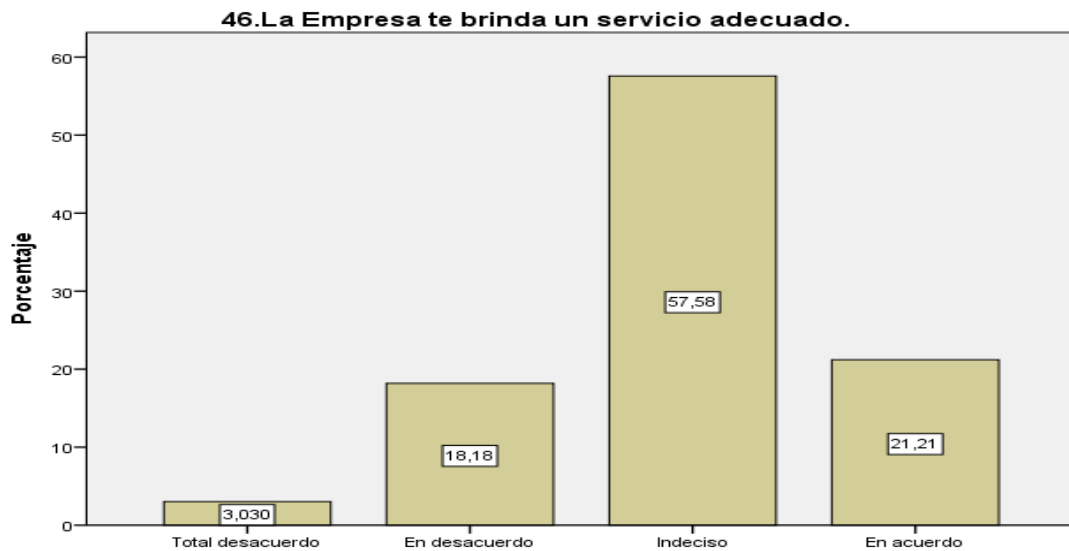
**Gráfica Simple 45: La comunicación es fluida con tu jefe**

Se observa que el 57.6 % de los trabajadores son indeciso, por el motivo que algunas veces se presenta la comunicación fluida con su jefe, es decir no es duradero la comunicación.

46. La Empresa te brinda un servicio adecuado.

Tabla Simple 46: La empresa te brinda un servicio adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	En desacuerdo	6	18,2	18,2	21,2
	Indeciso	19	57,6	57,6	78,8
	En acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



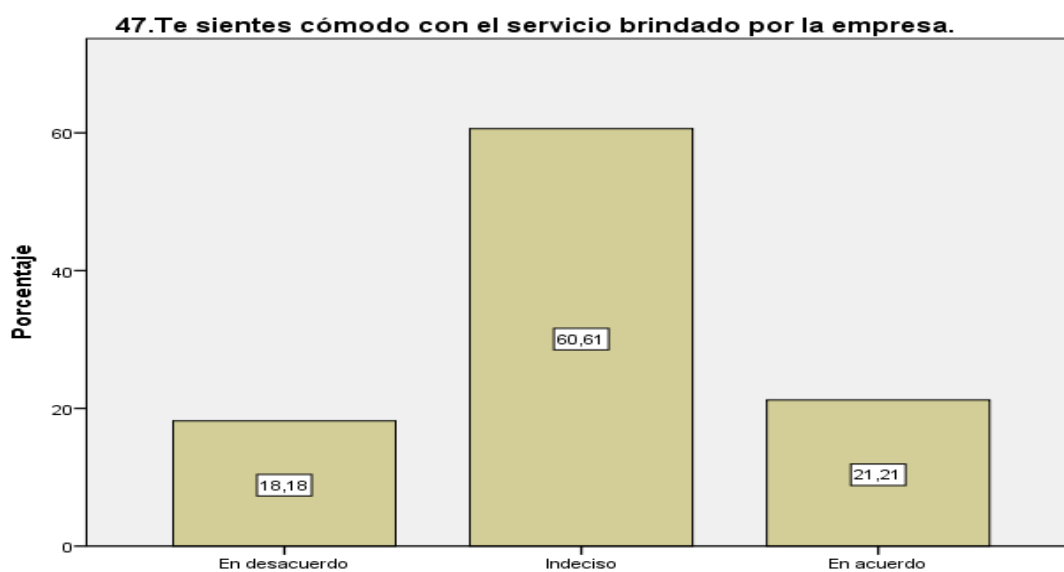
Gráfica Simple 46: La empresa te brinda un servicio adecuado

Se observa que el 57.5 % son indeciso, en cuanto que algunas veces le brinda un servicio adecuado a los trabajadores.

47. Te sientes cómodo con el servicio brindado por la empresa.

Tabla Simple 47: Te sientes cómodo con el servicio Brindado por la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	Indeciso	20	60,6	60,6	78,8
	En acuerdo	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



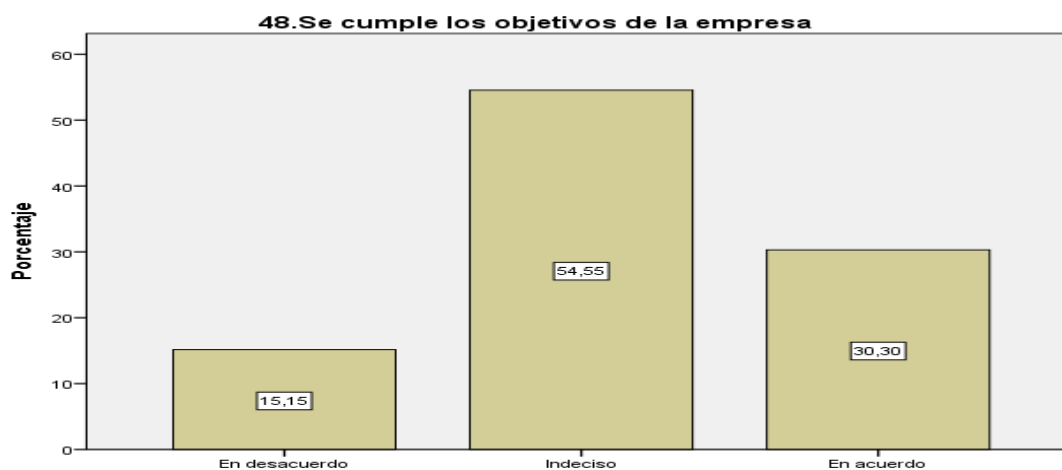
Gráfica Simple 47: Te sientes cómodo con el servicio Brindado por la empresa

Se refleja que en la empresa Emtralam el 60.6% de los trabajadores afirmaron que no saben si se sienten cómodos con el servicio brindado por la organización.

48. Se cumple los objetivos de la empresa.

Tabla Simple 48: Se cumple los objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	Indeciso	18	54,5	54,5	69,7
	En acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



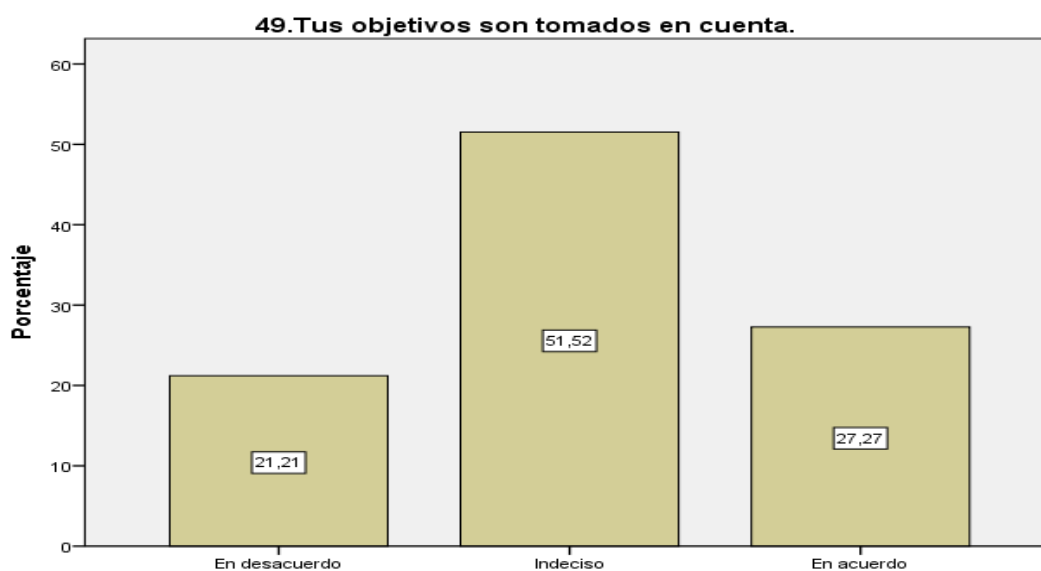
Gráfica Simple 48: Se cumple los objetivos de la empresa

Se observa que la mayoría de los trabajadores son indecisos por la razón que no saben cuáles son los objetivos de la empresa, aunque el 30.3 % afirmaron que si se cumple los objetivos planteados.

49. Tus objetivos son tomados en cuenta.

Tabla Simple 49: Tus objetivos son tomados en cuenta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	21,2	21,2	21,2
	Indeciso	17	51,5	51,5	72,7
	En acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



Gráfica Simple 49: Tus objetivos son tomados en cuenta

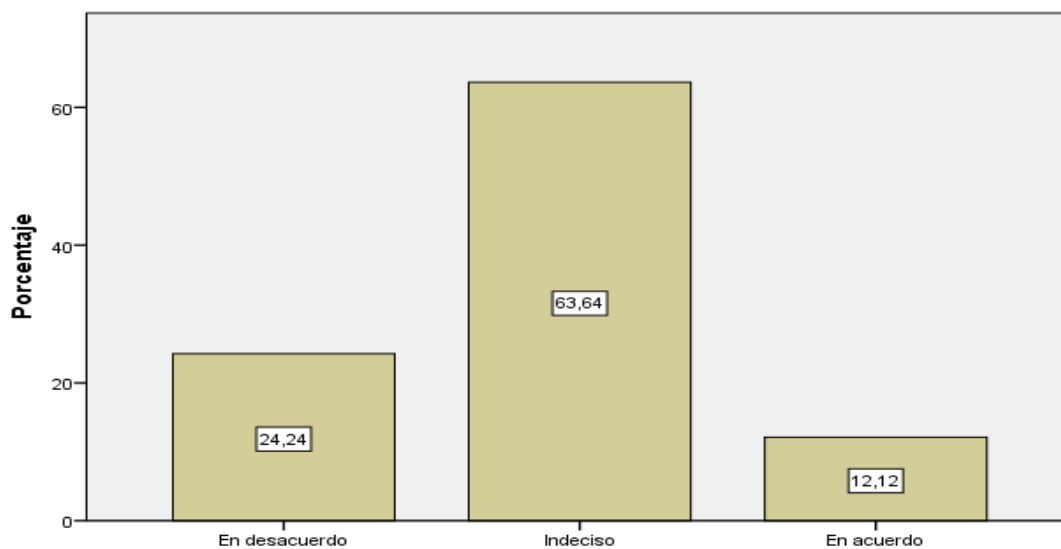
Se observa que el 51.5% de los trabajadores son indecisos, en los cuales no saben si las opiniones o las ideas planteadas por ellos son tomados en cuenta por la empresa.

50. Te sientes Satisfecho al realizar las actividades de la empresa.

Tabla Simple 50: Te sientes satisfecho al realizar las actividades de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	24,2	24,2	24,2
	Indeciso	21	63,6	63,6	87,9
	En acuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

50. Te sientes Satisfecho al realizar las actividades de la empresa.



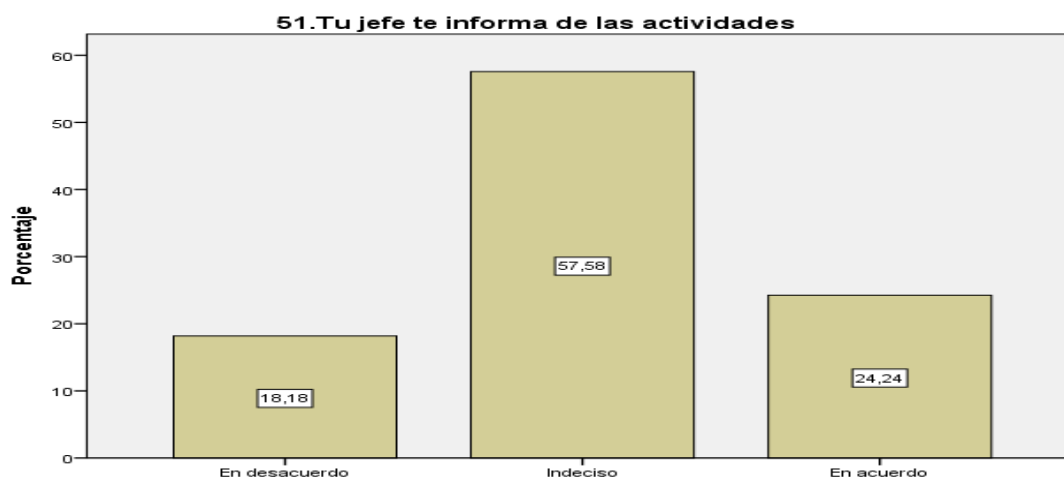
Gráfica Simple 50: Te sientes satisfecho al realizar las actividades de la empresa

La empresa Emtralam afirmaron que el 63.6% de los trabajadores no saben si se sienten satisfechos al realizar las actividades de la empresa, en cuanto al ánimo de cada día.

51. Tu jefe te informa de las actividades

Tabla Simple 51: Tu jefe te informa de las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	Indeciso	19	57,6	57,6	75,8
	En acuerdo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

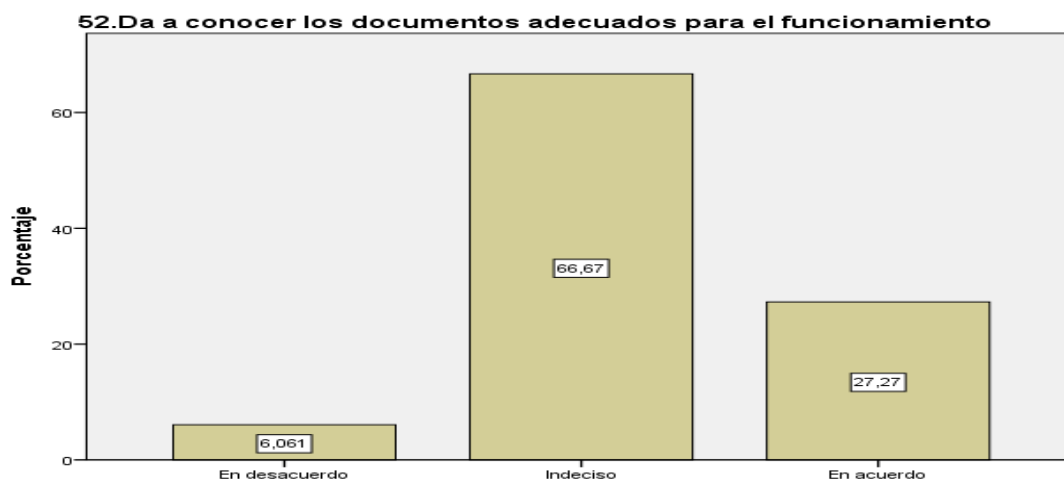
**Gráfica Simple 51: Tu jefe te informa de las actividades**

Se observa que el 57.6% son indecisos en cuanto que las actividades son informadas por su jefe, pero algunas no; por el motivo que son información administrativas y no son compartidas por sus trabajadores.

52. Da a conocer los documentos adecuados para el funcionamiento.

Tabla Simple 52: Da a conocer los documentos adecuados para el funcionamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	Indeciso	22	66,7	66,7	72,7
	En acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



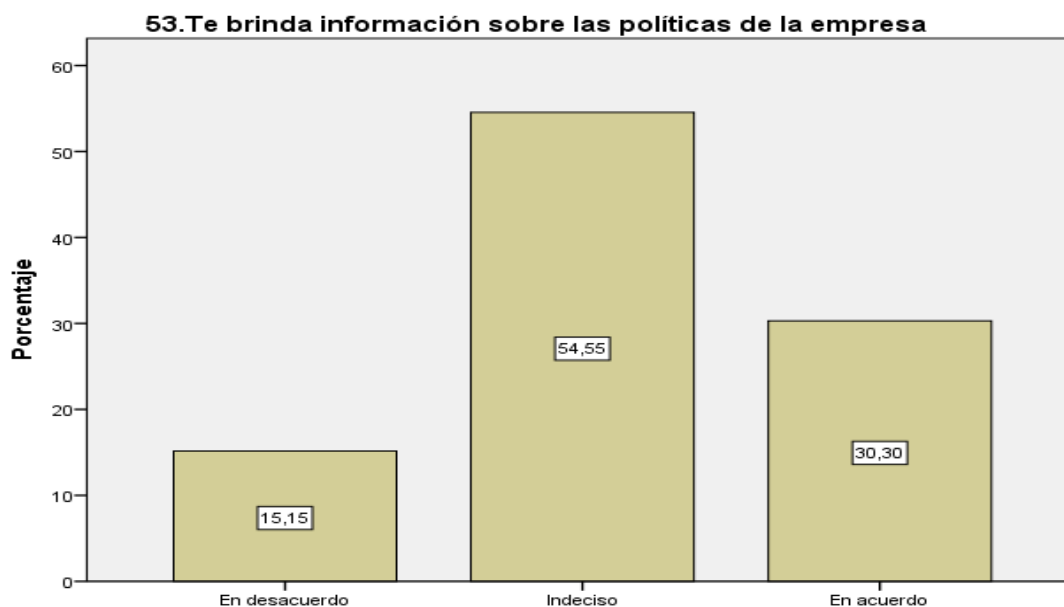
Gráfica Simple 52: Da a conocer los documentos adecuados para el funcionamiento

Se refleja que el jefe no da a conocer correctamente los documentación apropiada para el funcionamiento, en lo cual el 66.7% de los trabajadores son indecisos.

53. Te brinda información sobre las políticas de la empresa.

Tabla Simple 53: Te brinda información sobre las políticas de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	15,2	15,2	15,2
	Indeciso	18	54,5	54,5	69,7
	En acuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



Gráfica Simple 53: Te brinda información sobre las políticas de la empresa

Se observa que el 30.3% de los trabajadores afirmaron que su jefe le brinda la información sobre las políticas de la empresas, aunque otros dicen lo contrario donde la mayoría de ellos no asisten a la reuniones fijadas por el directorio.