



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**Manera en que los espacios participativos promovidos en la Empresa Agroindustrial “Pomalca” S.A.A. influyen en la cohesión de la cultura organizacional de sus trabajadores**

# TESIS

Para obtener por el Título profesional de Licenciado en Ciencias de la comunicación

Autoras:

YTURRIA GUTIÉRREZ, Claudia Dalú  
MIMBELA VÉLEZ, Beatriz Milagros

Asesor:

JARA LLANOS, Jerry-O.

Lambayeque – Perú

2016

**Manera en que los espacios participativos promovidos en la  
Empresa Agroindustrial “Pomalca” S.A.A. influyen en la  
cohesión de la cultura organizacional de sus trabajadores**

## APROBACIÓN

Título de la tesis:

“Manera en que los espacios participativos promovidos en la Empresa Agroindustrial “Pomalca” S.A.A. influyen en la cohesión de la cultura organizacional de sus trabajadores”.

Autoras:

---

Bach. Claudia Dalú Yturria Gutiérrez

---

Bach. Beatriz Milagros Mimbela Vélez

---

Asesor  
Jerry-O. Jara Llanos

Aprobada por los Jurados:

---

Dr. José Maquén Castro  
Presidente

---

Dr. Rafael C. García Caballero  
Secretario

---

Lic. Janet Esther Aldana Fernández  
Vocal

Lambayeque, julio del 2016

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág
Generalidades	05
Dedicatoria	06
Agradecimiento	07
Resumen	08
Abstract	10
Presentación	11
CAPÍTULO 01: Análisis del objeto de estudio	13
CAPÍTULO 02: Fundamentación teórico-científica	18
CAPÍTULO 03: Marco metodológico	43
CAPÍTULO 04: Presentación de Resultados	48
CAPÍTULO 05: Discusión de Resultados	92
Propuesta comunicacional	160
Conclusiones	163
Recomendaciones	164
Referencias	166
Anexos	169
Anexo 01: Encuesta	
Anexo 03: Guía de observación	
Anexo 03: Guía de <i>focus group</i>	
Anexo 04: Fotografías de la experiencia	

## **GENERALIDADES**

### **1.0. TITULO:**

- ✓ Manera en que los espacios participativos promovidos en la Empresa Agroindustrial “Pomalca” S.A.A. influyen en la cohesión de la cultura organizacional de sus trabajadores”.

### **2.0. PERSONAL INVESTIGADOR**

- ✓ AUTORAS:     Bachiller YTURRIA GUTIÉRREZ, Claudia Dalú  
                          Bachiller MIMBELA VÉLEZ, Beatriz Milagros
- ✓ ASESOR:       JARA LLANOS, Jerry-O.

### **3.0. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- ✓ Presente – Explicativa – Empírica

### **4.0. LINEA Y AREA DE INVESTIGACIÓN**

- ✓ AREA: Ciencias Sociales y Arqueología
- ✓ LINEA: Ciencias de la comunicación – Comunicación organizacional

### **5.0. LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA INVESTIGACIÓN**

- ✓ Distrito de Pomalca
- ✓ Región Lambayeque

### **6.0. INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE LA INVESTIGACIÓN**

- ✓ Universidad Nacional “Pedro Ruíz Gallo” – Lambayeque
- ✓ Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación

### **7.0. FECHA DE INICIO**

- ✓ Diciembre 2014

### **8.0. FECHA DE TÉRMINO**

- ✓ Julio 2016

## *Dedicatoria*

A mi primogénita, quien con su amor, ternura e inquietudes transformó mi mundo. Ella que me motiva a luchar por mis sueños y ser mejor persona cada día, a mi adorable Zoe.

*CLAU*

A mi madre, el ser más importante en mi vida, la persona que me hace recordar que con dedicación y perseverancia nada es imposible

*BEA*

## *Agradecimiento*

A Dios, porque cada día me bendice.

A mi madre Tita, a mis hermanas Nathalie y Jasmín, por apoyarme  
cuando más lo necesito.

Cristian, por su amor incondicional

*CLAU*

Al Señor de los Milagros, por iluminarme y guiarme en este proceso  
junto a mi compañera de tesis.

A mi familia, a Priscila mi mejor amiga y a mi Enamorado Jorge  
Luis por apoyarme, por motivarme constantemente en que me  
desarrolle profesionalmente.

A mi profesor asesor Comunicólogo Jerry Jara Llanos por su apoyo,  
seguimiento constante y valiosas aportaciones

*BEA*

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la manera en que los espacios participativos promovidos en la empresa agroindustrial “Pomalca” S.A.A influyen en la cohesión de la cultura organizacional por parte de sus trabajadores. En el proceso investigativo se trabajó con tres instrumentos: una encuesta, una guía de observación de desempeño y un *focus group*, aplicados a trabajadores de las áreas de la empresa. Luego de procesar y discutir los resultados obtenidos, hemos analizado que los espacios participativos promovidos esporádicamente en la empresa influyen de manera positiva en los trabajadores, induce a que ellos adquieran autonomía y tengan apertura para aportar en el desarrollo de la organización. Por último consideramos conveniente, y por cumplimiento de un objetivo específico, proponer un programa comunicacional para el fortalecimiento de espacios participativos, que si los directivos de la empresa adoptan se podrá realizar en tres etapas con diversas actividades en simultáneo promoviendo de manera efectiva la participación activa de los trabajadores de la organización en estudio, a través de diversos soportes y canales de comunicación de acuerdo al mensaje y al público objetivo que queremos empoderar.

Palabras Clave: Cultura organizacional, espacios participativos, desempeño, sinergia.



## ABSTRACT

This research aims to determine how the participatory spaces promoted in the agro-industrial company "Pomalca" S.A.A influence the cohesion of the organizational culture on the part of their workers. In the investigative process worked with three instruments: a survey applied to workers in the three areas of the company as are; factory, administrative and field; an observation guide and finally ran a Focus Group to a representative sample of the areas of the company. After processing and discuss the results obtained, we have analyzed that the participatory spaces promoted sporadically in the company has a positive influence on the workers, induces to which they acquire autonomy and are open to contribute in the development of the Organization. Finally, we propose a communicational program for the strengthening of participatory spaces, that if the directors of the company taken can be performed in three stages with various activities simultaneously promoting effectively the active participation of the workers of the organization under review, through various media and communication channels according to the message and the target audience that we want to empower.

Keywords: Organizational culture, spaces, performance, synergy.

# PRESENTACIÓN

*Agradece a la llama su luz,  
pero no olvides el pie del candil que,  
constante y paciente, la sostiene en la sombra.  
Rabindranath Tagore.*

Señores miembros del Jurado:

Presentamos a ustedes esta investigación que pretende determinar de qué manera la participación activa de los colaboradores de la agroindustrial “Pomalca” intensifica su sentido pertenencia e identificación con la nueva cultura organizacional, para lo cual ha sido estructurada en tres capítulos.

Identificando de inicio elementos de gran relevancia que actúan en la empresa, tales como: la motivación, comunicación, satisfacción laboral, clima laboral, cultura organizacional, iniciativa, liderazgo, entre otros.

Los conceptos precedidos son imprescindibles para describir el problema de la empresa desde un enfoque comunicacional, pero resulta esencial comprender aquellos cambios originados en la organización - reflejados en los valores y cultura organizacional- y cómo son asimilados por sus colaboradores.

Tomando en cuenta que estos cambios impuestos por la nueva administración han afectado las buenas relaciones entre la empresa y sus colaboradores, y no han considerado un plan estratégico que les permita adherirse a las modificaciones actuales, colaborando y siendo partícipes de ellas.

Sin duda en la actualidad las empresas apuestan cada vez más por sus colaboradores, valorando como recurso principal al talento humano para alcanzar el éxito organizacional, asumiendo que las empresas necesitan cada vez más del aporte, iniciativa y creatividad de su personal, lo cual traerá resultados positivos para ambos.

Además los vertiginosos cambios en un mundo globalizado obligan a las organizaciones a innovar y competir en un mercado versátil, para ello se enfocan en su personal con diversas estrategias que les permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Es decir no sólo es necesario implementar tecnología para afrontar los cambios sino motivar a su talento para generar un valor agregado.

Por ello resulta interesante observar cómo las empresas se esfuerzan por involucrarlos a través de la implementación de estrategias internas que les permitan superar la inestabilidad organizacional, creando una cultura abierta, humana, que aliente a la participación y compromiso de todos sus miembros.

De otro lado, en los capítulos posteriores procesamos la información recopilada a través los tres instrumentos aplicados durante la investigación: la encuesta, la guía de observación y el *focus group*; culminando con la enunciación de las conclusiones y contribuyendo con recomendaciones aprovechables.

Para culminar hemos consolidado todos nuestros aportes mediante un programa estratégico de comunicación interna, en el que se pretende abrir espacio a la participación de los colaboradores, dónde se les motive a generar ideas con creatividad y aportar con libertad. Asimismo se ha diseñado diversas tácticas que permita al talento adaptarse al cambio, desarrollar habilidades personales y profesionales e interiorizar la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

Lo que sometemos a vuestra consideración.

*Las autoras*

# I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Sobre la participación de los niños y niñas en el Perú se ha logrado pocos avances significativos a su favor, debido a que, muchos confunden que el desarrollo solo está ligado a brindar información asistencialista o manipulada, sin incentivarlos a ser seres críticos de su realidad o ciudadanos que propongan acciones que faciliten su protagonismo.

Actualmente en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A existen lineamientos generales de política, que establecen con claridad y en forma genérica la importancia de la apertura de nuevos mercados, y los beneficios que requieren los clientes, cumpliendo con lo más altos estándares de organización, calidad y ética, para obtener su posicionamiento de acuerdo a exigencias de los mercados modernos.

Pero los cambios sufridos en la Empresa Agro-Industrial Pomalca, intensificados aproximadamente hace 20 años, hicieron experimentar tiempos de declive económico y conflictos sociales, pasando de ser cooperativa a empresa. Estos cambios han afectado a los trabajadores, pese al esfuerzo por estabilizar económicamente a la organización y establecer climas de paz laboral, aún no se diseñan estrategias claras de comunicación interna en la empresa y su reflejo ha generado lentitud en los procesos, retrasos en las respuestas, producción de entropía e insatisfacción laboral, lo cual se ve reflejado en la cultura y clima organizacionales.

## Identificación del problema

En el departamento de Lambayeque, una de las actividades sobresalientes es la producción agrícola, y en ella la extracción de la caña de azúcar que constituye hoy en día el cultivo de mayor predominio, en cuanto a participación en el Valor Bruto de Producción Agrícola, alcanzando una participación relativa del 33 por ciento. En el 2010, Lambayeque aportó el 29 por ciento de la producción nacional de caña de azúcar, constituyéndose en el segundo productor en el país.

Las compañías extractoras y procesadoras en la región son cuatro Tumán, Pomalca, Agro-Pucallá y Azucarera del Norte.

Estas ex-cooperativas azucareras, pasaron a formar empresas en 1996 acogidas al Decreto Ley N° 802. Por el cual se establece el cambio de razón social, de cooperativa a sociedad anónima.

En los últimos años, ingresaron inversionistas privados a la industria azucarera, inyectando recursos frescos y permitiendo la recuperación de áreas y la repotenciación de las plantas industriales.

De estos cuatro ingenios del norte hayamos a la Empresa Agroindustrial Pomalca que actualmente, es una de las primeras empresas de la región en incursionar en el rubro de la agro-exportación mediante la siembra de alcachofa, cebolla blanca y páprika, a parte del insumo tradicional que es la caña de azúcar.

Hace de seis años esta empresa adquirió un socio estratégico, representado por el Grupo Oviedo, que al poseer mayoría de acciones (51 %) tiene el control y administración de la empresa.

Si bien la crisis económica agravada en los 90's se superó gracias a la cuantiosa inversión económica, hasta ahora no existen medidas similares respecto a los recursos humanos. Por lo que no se han planteado estrategias claras para llegar a su público interno, que son los colaboradores de empresa. Esto ha generado, que los cambios concebidos en la organización sean reflejados en los valores y cultura organizacionales pero no precisamente que sean asimilados por parte de los trabajadores. Podríamos decir que el grado de identificación o cohesión con la cultura corporativa de la empresa no es algo que caracteriza a la mayoría de los trabajadores.

Estos cambios impuestos por la nueva administración han afectado las buenas relaciones entre la empresa y sus colaboradores, al no considerar un plan estratégico que les permita adherirse a las modificaciones actuales, colaborando y siendo partícipes de ellas. El resultado puede notarse en el sentimiento de pertenencia que poseen con la cultura empresarial, el no sentirse parte de ella dificulta la puesta en práctica de los valores organizacionales, la adhesión a la forma de trabajo que se lleva a cabo, siendo indiferentes a distintos procesos ejecutados. Lo que a largo plazo puede afectar la producción empresarial, puesto que los trabajadores no se sienten motivados para participar y sentirse parte de los objetivos de la organización.

Se puede distinguir también, el desinterés que existe en brindar a los empleados ambientes de trabajos adecuados, con herramientas de gestión actualizadas, que si bien pueden hacerse mediante una propuesta técnica, téngase en claro que éste problema

trae consigo una sensación de retraso y desactualización para el personal, ocasionando incomodidad y falta de motivación en los trabajadores, siendo esta una clave para desarrollar la calidad, creatividad e innovación en el talento humano, y la consiguiente satisfacción personal y profesional del mismo, haciéndoles partícipes de los logros obtenidos por la empresa.

Así mismo no existe una cultura fuerte, que pueda identificar a la empresa como una organización líder en el manejo de estrategias para superar la inestabilidad del clima organizacional, que sea abierta, humana, que aliente la participación y compromiso de todos sus miembros.

Para que una organización se considere culturalmente comunicativa, tendría que promover el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias.

Pero al no existir en esta empresa alguna estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados y fomentar una cultura fuerte, se crea un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación y falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Hay que tener presente que la comunicación puede generar un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de productividad de la empresa, ya que gracias a los adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan aspectos fundamentales en los procesos internos de toda organización, fomentando el compromiso, motivando al equipo de empleados, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

También es importante considerar que el talento humano encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización, pero esto solo es posible si cada uno de ellos está informado, si conocen la estructura interna comunicacional de la organización, la misión, visión, filosofía, estrategia, necesidades y objetivos y, se sienten identificados con ellas, para así contribuir con su esfuerzo personal en el logro de esos objetivos. En tanto que, la comunicación interna es también una de las herramientas clave para reducir el rumor y la incertidumbre a nivel interno de la organización enfocándose en el desarrollo organizacional y humano, logrando beneficios para ambos.

### Formulación del problema

¿De qué manera los espacios participativos promovidos en la empresa agroindustrial Pomalca S.A influyen en la cohesión de la cultura organizacional por parte de sus trabajadores?

### Objetivos

Objetivo General: Determinar de qué manera los espacios participativos promovidos en la empresa agroindustrial “Pomalca” S.A.A influyen en la cohesión de la cultura organizacional por parte de sus trabajadores.

Objetivos Específicos: a) Diagnosticar el impacto que tienen los espacios participativos promovidos por la empresa en los trabajadores, b) Analizar el sentido de pertenencia que poseen los trabajadores con la cultura organizacional de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. c) Interpretar y caracterizar la cultura organizacional de la empresa y d) Elaborar un programa comunicacional para ser aplicado a los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. que permita fortalecer su cultura organizacional.

### Justificación e importancia del estudio

La presente investigación justifica su ejecución, por la importancia que generan los espacios participativos dentro de una organización lo cual permitirá garantizar la trascendencia del enfoque cultural dentro de la organización a través de la participación de los trabajadores, identificando el sentido de pertenencia dentro del desarrollo organizacional y humano.

Esta investigación servirá de referente para afianzar y profundizar los trabajos de comunicación organizacional que se presenten posteriormente.

El presente trabajo de investigación es pertinente porque la EAI “Pomalca” S.A.A es considerada una de las fuentes principales de trabajo en el distrito de Pomalca desde sus inicios, y los cambios que se han llevado a cabo dentro de la empresa repercuten en los pobladores quienes son sus colaboradores principalmente.

Asimismo, porque existen escasos referentes del estudio de la cultura organizacional y la participación activa de los trabajadores dentro de las empresas agroindustriales en la Región Lambayeque.

La presente investigación es importante porque permitirá corroborar un alcance del enfoque cultural dentro de la organización a través de la participación de los

trabajadores, identificando el sentido de pertenencia dentro del desarrollo organizacional y humano.

Los resultados aportan información actualizada para otras organizaciones interesadas en la formulación e implementación de planes y estrategias que permitan llevar a cabo una participación más efectiva dentro de la organización ayudando a reflejar una cultura organizacional fuerte.

Además de aportar un marco real para posteriores trabajos que pretendan profundizar los procesos organizacionales con un enfoque comunicacional.



## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-CIENTÍFICA

### 2.1. Antecedentes:

No se han encontrado antecedentes exactos con relación a la investigación que se está realizando, sin embargo, mencionaremos algunas que guardan relación y que demuestran ser de gran ayuda como aportes a nuestro trabajo.

- Roca González, Sheila Vilma (2012), realizó un estudio de la “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.”

El tipo de investigación es Co-rrrelacional con diseño transversal, con una muestra de 340 unidades. Dentro de sus conclusiones encontramos, que en la investigación determinaron que la comunicación interna en la dicha institución es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable. Y que existe relación significativa entre sus variables, también que las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad estudiada.

- Huertas Nuntón, Katherin Martina (2013), realizó un estudio del Impacto Del Manual de trabajo en equipo de Robert Winter en las Consecuencias organizacionales: Caso Empresa EAI “Pomalca” S.A.A

El tipo de investigación es Descriptiva Correlacional, con una muestra de 27 unidades. Dentro de sus conclusiones tenemos que, los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. mostraron un nivel de percepción indiferente (2 de promedio) frente a los tres resultados organizacionales (Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción.) Antes de ser sometidos a la capacitación del presente estudio. Los trabajadores mostraron un nivel de percepción alta (3de promedio) frente a los tres resultados organizacionales (Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción.) después de ser sometidos a la capacitación del presente estudio.

- García Marín, Juan Antonio (2008), en “La Gestión Participativa En Las Grandes Empresas Industriales Españolas: Grado De Uso, Resultados Obtenidos Y Comparación Internacional. Valencia”

El tipo de Investigación es descriptiva, con una muestra de 120 unidades. Dentro de sus conclusiones tomamos en cuenta que, lo realmente importante para la empresa no es si se toman las decisiones de manera participativa o autoritaria, sino que se acierte en la alternativa elegida y que ésta pueda ponerse en funcionamiento con éxito. En esta situación, si se quiere pasar a realizar una buena gestión, habrá que hacer cambios.

Y, si se quiere pasar a realizar una buena gestión, habrá que hacer cambios. Los cambios principales no requieren una gran inversión de dinero sino de voluntad por parte de todos, mandos y operarios de la empresa. Se trata de poner en marcha algunas actividades muy simples que nunca antes se habían intentado.

## 2.2. Bases teóricas:

### Espacios Participativos

Barnette (citado por Arata, 2001) sostiene que “la gestión participativa puede ser definida como un proceso gerencial global consistente en crear en todos los trabajadores un comportamiento de actor-diseñador, que contribuye a la mejora del funcionamiento de una organización.”

Una definición de gestión participativa que satisface nuestros requerimientos, la señala como aquel proceso generado al interior de una organización por el cual sus miembros, subordinados y directivos, se involucran activamente en la toma de decisiones que afecta o puede afectar el devenir de la organización. Es decir que una característica fundamental de la gestión participativa, es la que proporciona al conjunto de personas condiciones para actuar con eficacia ciertas dosis de autonomía. (Arata & Furlanetto, 2001, p. 92)

Una de las herramientas más utilizadas al implementar una gestión participativa es el trabajo en equipo. Hickey & Casner-Lotto (1998) dicen que “los equipos son una manera de organizar y distribuir la responsabilidad, la autoridad y la información que en muchos contextos sólo es dada a supervisores y gerentes.”

Es claro que la conformación de equipos de trabajo facilita y vehiculiza el hallazgo de soluciones y la generación de planes de acción que difícilmente puedan surgir de mentes atomizadas. Muchas veces se ha confundido la gestión participativa con el

trabajo en equipo, como un fin en sí mismo. Es decir, se puede creer que trabajar en equipo involucra inmediatamente la participación de los empleados. Así mismo, se puede llegar a pensar que la gestión participativa se desarrolla casi automáticamente mediante la utilización de diversos dispositivos técnicos, tales como el ya mencionado trabajo en equipo, círculos de calidad, buzones de sugerencia, concursos de ideas, etc. Si bien éstas son técnicas útiles y necesarias, la fuente de éxito o fracaso al implementar un proceso de participación estará siempre en las personas, en tanto que las personas son en definitiva quienes participan.

Arata & Carvallo (2002) “Por tanto debemos capacitar a nuestro personal a todo nivel. Debemos entregarles las herramientas que les permitan comunicarse efectivamente y administrar el conocimiento.”

(...) No basta con creer en ellos, sino que los trabajadores deben sentir que verdaderamente se cree en ellos. Se trata de la enseñanza de una doctrina organizacional en donde la gestión participativa es simplemente un eslabón más dentro de una cadena que busca en definitiva un amplio desarrollo organizacional. Hacer mejor las cosas con menos esfuerzo y costo personal. Así como, para que un equipo sea exitoso y se transforme en algo más que la suma de los aportes individuales, debe contar con poder de decisión, capacidad para asumir responsabilidades y una adecuada autonomía que le permita moverse con soltura y responder creativamente ante los problemas. Como se señaló más arriba, esta nueva dinámica laboral exige la presencia de nuevas habilidades en los trabajadores, principalmente del tipo social, desarrollando así las competencias laborales. Para Hickey & Casner-Lotto (1998), “deben aprender a comunicarse en forma efectiva a negociar, a exponer sus puntos de vistas sin herir a los otros, a manejar sus emociones positivamente y, en último término, aprender a cooperar y no competir con los miembros de su equipo”. Es fácil caer en rivalidades entre los equipos existentes al interior de una organización, generándose en definitiva una organización desintegrada y caótica.

Estamos hablando entonces del desarrollo de habilidades, no basta el sólo conocimiento teórico o racional de la participación; este concepto implica, en general, a tender a relacionarnos positivamente con otros y superar los conflictos que inevitablemente se producirán. Este desafío deben asumirlo tanto subordinados como directivos. (Arata & Furlanetto, 2001, pp. 93-96)

Este cambio en la forma de organizar el trabajo deberá superar antes la resistencia casi inconsciente de todo grupo humano que busca mantener un contexto laboral lo más

estable e inalterable posible, aun cuando éste sea eficaz o claramente disfuncional. Arata (2002) : “Todos deben estar absolutamente convencidos de que este cambio traerá consecuencias positivas a toda la organización. Si los esfuerzos son compartidos, los beneficios del cambio también deben serlo.” Tal como plantean Hickey y Casner-Lotto (1998), “cuando la participación de los empleados se transforma en beneficios concretos, éstos deben ser recompensados a través de incentivos económicos y no económicos.”

Una organizaicón debe estar verdaderamente preparada y dispuesta a cambiar los paradigmas con los cuales ha estado operando. Además desarrollar una gerencia participativa implica un profundo cambio cultural al interior de la organización. Por eso es de vital importancia deshacerse de antiguos prejuicios y estereotipos negativos con respecto a los trabajadores. Estas creencias se perciben tácitamente en el ambiente. Si un directivo no cree ni confía en sus subordinados, expresa de una u otra forma esa actitud hacia las personas que dirige.

Sin duda el management participativo consiste en delegar autoridad, darles responsabilidad a los empleados. Pero compartir responsabilidad con la gente no significa abandonar la misma. La persona que delega autoridad tiene que saber qué es lo que está sucediendo, seguir dirigiendo el rumbo de su equipo, tomar decisiones que sus subalternos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya por buen camino. Por eso para que las personas se sientan llamadas a participar es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les reconozca por sus ideas y se les capacite adecuadamente. Las personas necesitan ser escuchadas, ver que los problemas son resueltos en equipo, que los controles son flexibles. También necesitan ser elogiadas, que se les brinde la posibilidad de trabajar coordinadamente, que el conocimiento sea compartido, contar con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y que las comunicaciones sean abiertas y claras hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional. (Arata & Furlanetto, 2001, pp. 97-98)

Así, Garzón (2005) considera que “la participación es un poderoso elixir, que es buena para las personas y mejora de forma dramática el desempeño del individuo y de la organización.” Pues encontró que esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y, en general, hacía que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos.

También, Garzón (2005) menciona un modelo sencillo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de autoridad es: i) preparación, ii) crear un mañana, iii) visión (entendiéndose como una perspectiva coherente y creíble del futuro deseado) y iv) cambio.

Y concluye, para que una organización esté en la capacidad a las exigencias del medio es imprescindible que dé respuestas rápidas. La mejor manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados haciendo que la toma de decisiones no sea postergada por razones burocráticas, y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

#### La motivación, desempeño y satisfacción

Hodgetts y Altman (citado por Garzón, 2005) “plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación hacia el buen desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.”

De otro lado, se plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones personales, autorrealización, etc.) y el nivel de la recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización del trabajo. Y lo que determina el desempeño o la satisfacción en el trabajo no se reduce sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluye las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Según el modelo basado en Poter & Lawyer (citado por Garzón, 2005)

Pero un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar el desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que, si el individuo juzga como equitativas, originan la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Garzón (2005)

#### El Desarrollo Organizacional

Beckard (1969) (citado por De Faria, 2004) lo define como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”

Es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”. Para Bennis (1969) (citado por De Faria, 2004)

“Es un proceso de cambio planeado, cambio de cultura de una organización que pasa:

a) De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación) a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y

b) De un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día”. Según Burke y Hornstein (1972) (citado por De Faria, 2004)

### El Desarrollo Personal

Es a principios del siglo XXI, donde se empieza a creer en una dirección de personas que se plantea como prioridad la transición hacia una nueva cultura organizacional basada en valores como la flexibilidad, la cooperación, la confianza, el compromiso compartido o la tolerancia a los errores a condición de que se aprenda de ellos.

Considerando que las personas son, por varios motivos, la clave para que una organización se pueda diferenciar de la competencia, y así pueda mantener mejor su posición competitiva en los dinámicos entornos empresariales del siglo XXI.

Cada vez quedan menos empresas que pueden funcionar sin tener en cuenta el ritmo trepidante de cambio inherente de una economía más y más globalizada. En este contexto, las personas son el motor para que las organizaciones puedan adaptarse a las nuevas exigencias de todo tipo (competitivas, tecnológicas, legales, de los consumidores, etc.) Sólo con personas suficientemente flexibles, bien capacitadas y comprometidas, la empresa podrá optimizar el conjunto de recursos del que dispone y, más allá, aprovechar la creatividad y las ideas del conjunto de colaboradores para encontrar soluciones originales a los nuevos problemas a los que constantemente se enfrentan todo tipo de organizaciones. Por esta razón, ahora más que nunca hay que tener en cuenta el papel que juega el factor humano como verdadero recurso estratégico de las empresas.

Pero si hablamos del desarrollo humano en la organización, tomamos en cuenta que los líderes y gestores organizacionales son conscientes de la importancia del factor humano como diferencial que conduce al crecimiento y la longevidad organizativa. No basta con poseer una buena salud económica y, gracias a ella, contar con la mejor maquinaria o la mejor tecnología; el diferencial está muy especialmente en las personas que la vayan a utilizar.

En la era de la información las empresas deben centrar sus claves de competitividad en los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores. Si nos centramos en el sistema de evaluación de las personas (de su desempeño o rendimiento), que tiene el cometido de efectuar un seguimiento sistemático de los comportamientos y logros de los colaboradores, y a la vez que se ofrece a lo mismo un feedback valioso para optimizar su proceso de mejora y desarrollo profesional.

A principios del siglo XXI, hay que creer en una dirección de personas que potencie el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los colaboradores, facilitando simultáneamente tanto su progreso profesional como la contribución de estos a la creación de valor y al logro de los objetivos de la empresa.

Ya que una correcta dirección de personas no es una tarea fácil. Al contrario lejos de haber “fórmulas o recetas mágicas”, hace falta en primer lugar un compromiso sincero por parte de la alta dirección como un requisito básico sin el cual ninguna iniciativa de la moderna dirección de personas podría tener éxito. A partir de aquí hay que reflexionar profundamente sobre muchas cuestiones, implicando a muchas personas (la responsabilidad de la dirección de personas va mucho más allá de los expertos en personal)

En concreto, por desarrollo del factor humano entendemos todo el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales.

Finalmente, la importancia clave del factor humano en la empresa, radica en la preocupación por gestionar adecuadamente a las personas (capacitarlas, motivarlas, aumentar su compromiso, etc.) que aportan un gran potencial para la mejora de la

competitividad de las empresas y, en general, para un aumento de la eficacia de cualquier tipo de organización. (Curós, et al., 2005).

### La iniciativa

Elaborar un plan y garantizar su éxito es una de las mayores satisfacciones que puede experimentar una persona inteligente. También es uno de los estimulantes más potentes de la labor humana. Este poder para pensar y ejecutar se denomina iniciativa, y la libertad para proponer y ejecutar también pertenece a la iniciativa, a su manera.

En todos los niveles de la organización, la iniciativa aumenta el celo y la energía de los empleados. La iniciativa de todos, añadida a la del director y suplementándola si es necesario, representa una gran fuente de fuerza para la empresa. Esto es particularmente evidente en tiempos difíciles; por tanto, es esencial alentar y desarrollar plenamente esta capacidad.

Se precisa mucho tacto y cierta integridad para inspirar y mantener la iniciativa, dentro de los límites impuestos, con respeto por la autoridad y la disciplina. El director debe ser capaz de sacrificar parte de su vanidad personal para garantizar esta satisfacción a sus empleados. Si todas las demás variables son iguales, un director capaz de permitir el ejercicio de la iniciativa a sus subordinados es infinitamente superior a uno que no puede hacerlo. (Ramió & Ballart, 1993)

### La capacidad para la dirección y la iniciativa

En general las opiniones de los directivos son bastantes negativas respecto de la capacidad media de iniciativa y dirección en la gente, a pesar de que esos mismos directivos sienten que unos métodos de dirección centrados en el grupo y la participación son más eficaces que los métodos tradicionales centrados en el mando. (Aycart et al., 1973, p.160)

Además encontramos que los gerentes no están interesados en todas las actitudes que adoptan los empleados. Por el contrario, sólo les interesan en concreto, las relativas al trabajo. Las tres actitudes de mayor importancia, que han sido objeto de más estudiosos, son la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso con la organización. La primera se refiere a la actitud en general que el empleado adopta ante su trabajo. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se refieren a la satisfacción laboral. En cambio el involucramiento en el trabajo se refiere a la medida en que el empleado se identifica con su trabajo, a su participación activa en el mismo y a la importancia que su desempeño



laboral tiene para su amor propio. Por último el compromiso con la organización representa las inclinaciones de los empleados, en términos de su lealtad, entrega e identificación con la organización. (Robbins & Decenzo, 2009, p. 258)

Para concluir, Le Roy (citado por Arata & Furlanetto, 2001, p.92) “fundamenta que el involucramiento activo implica, por una parte, que los miembros son capaces de generar opciones de decisión e incluso decidir qué opción tomar y, por otra, un fuerte compromiso afectivo y racional con la decisión tomada.”

Además el compromiso se describe como importante, puesto que si bien la participación en la toma de decisiones en sí constituye una fuente de motivación y compromiso por parte de los trabajadores implicados, no existe una relación causa-efecto. Por tanto si la toma de decisiones no está asociada a un compromiso racional y afectivo por parte de los trabajadores con respecto a las opciones tomadas, la puesta en práctica de las mismas estarán condenadas al fracaso, ya que se carecerá de la motivación necesaria para llevarlas a un feliz término. (Arata & Furlanetto, 2001, p.92)

#### Niveles de participación

Los sistemas no autoritarios pertenecen actualmente más al mundo de las ideas que al de la realidad. Son en gran medida un objetivo a alcanzar que no está precisado con claridad necesaria. En parte son ideales arraigados en algunos de los valores de sociedad actual y en parte son una solución propuesta por los teóricos de la organización para que la empresa pueda hacer frente a los cambios que se están produciendo a su alrededor e incluso como condición necesaria para la supervivencia en un mundo en el que el cambio será una constante más. Convencionalmente hemos llamado participativos a los estilos no autoritarios porque, en comparación con los estilos autoritarios, el poder de decisión no lo detenta sólo el estamento directivo, sino que también descansa sobre los otros sectores de la empresa. En este sentido la autoridad, el poder de la influencia y la capacidad de decisión la comparten, de alguna manera, todos los miembros de la empresa. Así podría considerarse que la participación en la gestión organizacional se da a través de diversos niveles. Estimando el modelo de Aycart (et al., 1973, pp.103-107)

En el primer nivel de participación no se contempla la relación del empleado con su tarea, sino las relaciones generales empresa-empleado.

Este tipo de participación en la gestión debe interpretarse como respuesta de la sociedad a las demandas de control sobre la empresa que las uniones de trabajadores

reivindican. También, como el intento de extender los principios de la democracia formal más allá del terreno estricto de la política y, por último, como la aceptación y reconocimiento del conflicto de intereses capital-trabajo en el ámbito de la empresa; reconocimiento del que se deriva la necesidad de institucionalizar procedimientos que ayuden a resolver el conflicto mediante la negociación entre las partes.

En el segundo nivel de participación, sin embargo, se considera principalmente la integración del hombre en su área concreta de trabajo. Se caracteriza por un conjunto también institucionalizado, pero sólo a nivel de la propia organización, como una dimensión de sistema organizativo de normas que tratan de integrar al individuo con su trabajo, para que los recursos humanos se utilicen plenamente, dándole mayor poder de influencia y decisión dentro de su área de actuación.

El sistema participativo expuesto se basa en resumen en una institucionalización de la “consulta” a los subordinados a través de las decisiones de grupo, ya que de hecho la responsabilidad última de tales decisiones sigue manteniéndola el jefe. Puede decirse que el modelo está principalmente orientado a mejorar en todos los ámbitos de la empresa las relaciones interpersonales jefes-subordinados y aumentar el poder de influencia en los subordinados, pero sin delimitar con exactitud su responsabilidad en la toma de decisiones ni el grado de autonomía individual de que disponen en su trabajo. El papel prominente que se asigna al grupo puede, en realidad, ser algo ficticio a nivel operativo, puesto que también deben entrar en consideración las necesidades personales de sus componentes que el grupo no puede satisfacer.

### Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Para Chiavenato (2002, p.562) del liderazgo emergen dos conceptos: el poder y la aceptación de los liderados.

El liderazgo es, de cierta manera, un tipo de poder personal. A través del cual una persona influye en otras, en función de las relaciones existentes. (...) Así, siempre hay

un líder que influye, y los liderados, que son influenciados. La influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad.

En una organización, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen. En tanto que la autoridad es el poder legítimo, es decir el poder que tiene una persona en virtud del papel o posición que ejerce en una estructura organizacional.

Fleishman (1993) (citado por Chiavenato, 2002) destaca que “el liderazgo es el intento en el ámbito de la esfera interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación de conseguir alguna o algunas metas”. Esta definición indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo. Todas las relaciones de una organización implican líderes y liderados: las comisiones, los grupos de trabajo, las relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. Otro elemento importante en el concepto de liderazgo es la comunicación. (...) El tercer elemento es la consecución de metas.

(...) De hecho, la aceptación de las directrices y órdenes de un líder depende mucho de que los liderados esperen que sus respuestas favorables los conduzcan a buenos resultados. En este caso, el líder sirve al grupo como un instrumento para ayudar a alcanzar objetivos.

“El liderazgo y otros aspectos de la organización deben ser tales que aseguren, con la mayor probabilidad, que en todas las interacciones y relaciones dentro de la organización cada uno de sus miembros, según su escala de valores, deseos y expectativas, perciba que tienden a apoyarle y mantener en él su sentido de importancia y valía personal”. R. Likert ( citado por Aycart et al., 1973)

Detrás de esta definición, ciertamente ambigua, puede adivinarse la idea central del movimiento de relaciones humanas. Esto es, la creencia de que las relaciones interpersonales dentro de la empresa deben estar dirigidas a que cada individuo satisfaga sus necesidades de reconocimiento social. De aquí el que en la definición se insista en que las características de las relaciones interpersonales deban ser evaluadas según “la escala de valores, deseos y expectativas” de los subordinados. Es decir, según sus necesidades peculiares, que son las que se tratan de satisfacer.

Como características concretas de este tipo de relación entre jefes y subordinados se pueden establecer las siguientes: confianza del jefe en sus subordinados y viceversa; grado en que el jefe induce en los subordinados sentimientos de confianza en ellos

mismos; grado en que el jefe trata de comprender los problemas de los subordinados, tanto personales como familiares, y ayuda a resolverlos; grado en que el jefe ayuda a sus subordinados en el trabajo; interesándose por el entrenamiento que necesiten para hacerlos, ayudándoles a resolver problemas y facilitándoles todos los elementos que necesiten; grado en que el jefe está interesado en entrenar a sus subordinados para que puedan ser ascendidos; medida en que los mantiene informados en los aspectos que se relacionan con su trabajo y sobre otros aspectos de la empresa; grado en que el jefe les pide sus opinión en aquellos problemas relacionados con su trabajo, valora dichas opiniones y trata de utilizarlas.

La segunda característica de este modelo se deriva de considerar a la organización como un conjunto de grupos que se relacionan entre sí más que como un conjunto de relaciones persona-persona. Por ellos se da más importancia a la “personalidad” del grupo. En este sentido del sistema participativo de Likert supone que las decisiones que afecten al trabajo de todos los miembros, del grupo deben tomarse dentro de él aunque el jefe siempre es responsable de las decisiones que tome el grupo, de su puesta en práctica y de los resultados.

La tercera característica la basa R. Likert en el deseo de los miembros de una empresa de tener seguridad de empleo, buenos salarios, oportunidades de promoción y buena imagen respecto a la eficacia de su empresa. De aquí que una forma de vincular estos deseos al trabajo sea estableciendo objetivos a alcanzar lo más alto posible, con los que puedan satisfacer dichas necesidades a través del éxito que la empresa consiga en todos los grupos consiguen sus metas.

### La Toma De Decisiones

La toma de decisión es el proceso de identificar los problemas y las oportunidades y resolverlos. Las decisiones directivas deben ser tomadas por directivos, equipos o empleados individuales, dependiendo del alcance de la decisión y del diseño y estructura de la organización. Las organizaciones con estructuras descentralizadas delegan alguna toma de decisión directiva a los equipos y a los empleados de primera línea.

Esta definición de toma de decisión implica tanto identificar un problema en otras palabras, ver que algo no está bajo control y que necesita ser modificado como resolverlo, implantando un proceso o procedimiento que haga que las cosas funcionen.

Las características de la toma de decisión directiva incluyen programación, incertidumbre, riesgo, conflicto y alcance.

- Programación

Una decisión programada se toma para identificar un problema y afrontarlo con rutinas y procedimientos establecidos para resolverlo.

- Incertidumbre

Si se dispone de toda la información necesaria, una decisión puede tomarse bajo condiciones de certidumbre.

- Riesgo

El riesgo es el grado de incertidumbre sobre el resultado de la decisión directiva.

- Conflicto

La gestión de la toma de decisiones se caracteriza, a menudo, por el conflicto entre objetivos opuestos, utilización de recursos escasos o prioridades.

- Alcance de la decisión

El alcance de la decisión abarca el efecto y el horizonte temporal de la decisión.

### Sistemas de comunicación

Autores como Scheinsohn (1993) afirman “la comunicación es un hecho fundamentalmente de las relaciones en las organizaciones, las cuales entablan, mantienen y fomentan a través de ella”. Este especialista, considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones) es más factible que las complicaciones propias de este acto se agudizan aún más.

Tal aseveración confirma que la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción. Rojas (1999) sostiene que “en la actualidad el estudio y comprensión de la comunicación es la clave para comprender las organizaciones.” (Álvarez de Fernández, Ramírez, Rivera & Rojas, 2005).

A este respecto, Timm (1986) considera a “la comunicación esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre los integrantes de la empresa”. Como se puede inferir la alta gerencia debe comunicar la información

necesaria, capacitar, apoyar a su gente para que se movilicen en el post del logro individual y común, eliminando todas las interferencias o ruidos y creando espacios para la retroalimentación.

Goldhaber (1984) afirma que “la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización”. En consecuencia cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

Como resultado, tenemos a la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo. (Álvarez de Fernández, Ramírez, Rivera & Rojas, 2005)

#### Dirección de la comunicación

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo.

a) Comunicación hacia abajo: Es la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño. Sin embargo, la comunicación hacia abajo no tiene que ser oral o cara a cara.

b) Comunicación hacia arriba: La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informales sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

c) Comunicación lateral: Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral.

#### Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. Por ejemplo pueden incluir cientos de personas y a media docena o más de niveles jerárquicos.

La cadena sigue en forma rígida la cadena de mando formal. Esta red aproxima los canales de comunicación que encontraría en una organización rígida de tres niveles. La rueda depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo. Estimula la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro. La red de todos los canales con frecuencia se caracteriza en la práctica por los equipos auto-dirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

#### Diseño del espacio para la interacción

Las empresas que quieren que la gente trabaje junta tienen que poner los medios para hacerlo posible.

Las agrupaciones en términos de espacios necesitan, un entorno en el que la gente se pueda ver una a otra fácilmente y surja, por tanto, el deseo de estar en comunicación. A medida que el trabajo se vuelve menos rutinario, puesto que los ordenadores hacen las rutinas, y se vuelve más creativo, y basado en opiniones y juicios sobre situaciones concretas, se logra mayor eficacia cuando la gente puede consultar rápidamente cualquier aspecto que resulte problemático.

Los directivos que están generalmente separados de sus empleados por filas y filas de comportamientos, necesitan estar más cerca y potenciar el que se les consulte frecuentemente. Necesitan lugares en los que puedan mantener reuniones fácil y rápidamente.

Los equipos necesitan un espacio dedicado que les permita crear una identidad como grupo. Necesitan un lugar para reunirse, mesas en las que trabajar, y la posibilidad de acceder fácilmente a los archivos durante las reuniones.

## Cultura Organizacional

Menciona que cultura es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir , pensar y sentir frente a aquellos problemas. Schein (citado por Chiavenato, 2002)

Cultura organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa. Jackes (citado por Chiavenato, 2002)

En otros términos, la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales. En el fondo, la cultura define la misión y provoca el nacimiento y establecimiento de los objetivos de la organización. Para conocer mejor la organización, es necesario alinear la cultura con otros aspectos de las decisiones y acciones de la organización, como planeación, organización, dirección y control (...). En consecuencia, la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización.

Muchos aspectos de la cultura organizacional son percibidos con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción. Es como si estuviésemos observando un iceberg; su parte superior es perfectamente visible, pues se encuentra en la superficie por encima de las aguas. Sin embargo, la parte inferior permanece oculta bajo las aguas y totalmente fuera de la vista de las personas. De la misma manera, la cultura organizacional muestra aspectos formales y fácilmente perceptible, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada, aunque estén ocultos aspectos informales como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc. Estos aspectos ocultos de la cultura organizacional no sólo son más difíciles de comprender e interpretar, sino también de cambiar o transformar. (Chiavenato, 2002, p. 174).



### Componentes de la cultura organizacional

Schein (citado por Chiavenato, 2002) proporciona otra manera de abordar la cultura. Según él, toda cultura existe en tres diferentes niveles de presentación: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.

**Artefactos:** Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Son lo que cada uno ve, escucha o siente cuando llega a una organización cuya cultura no le es familiar. Artefactos son todos aquellos elementos que, en conjunto, definen y revelan una cultura. Incluyen productos, servicios y patrones de comportamiento de los miembros de una organización. Cuando se recorren las oficinas de una organización, se puede notar cómo se visten, hablan, sobre qué conversan, cómo se comportan, cuáles son los elementos importantes y relevantes para las personas. Artefactos son todos los elementos o eventos que pueden indicar visual o auditivamente cómo es la cultura de una organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas, las ceremonias anuales son también ejemplos de artefactos.

**Valores compartidos:** Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores pertinentes que se tornan importantes para las personas y que definen las razones que las llevan a hacer lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.

**Supuestos básicos:** Constituyen en el tercer nivel de la cultura organizacional, el más íntimo, profundo y oculto. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes de los miembros de la organización. La cultura prescribe “la manera correcta de hacer las cosas”, adoptada en la organización, muchas veces, a través de supuestos no escritos y ni siquiera hablados.

### La Arquitectura Organizacional

Para poder funcionar correctamente, las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un armazón para coordinar e integrar todos los recursos, las capacidades e integrar todos los recursos, las capacidades y las competencias, inclusive a las personas con sus puestos y jerarquías, y los equipos con sus tareas y relaciones.

La arquitectura organizacional ofrece este sistema de coordinación e integración de todos los elementos vitales para la organización. Permite definir y describir los procesos y representa la manera en que se realizan las actividades en un entorno dado

para alcanzar sus objetivos. Cada organización desarrolla su propia arquitectura para operar con eficiencia y eficacia y ésta refleja su ADN. (Chiavenato, 2011, p.108)

#### La arquitectura organizacional se explica con base en tres dimensiones

La Estructura organizacional básica: define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos de las tareas que se deben ejecutar.

Mecanismos de operación: indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, sistemas de remuneración y recompensas, y sistemas de comunicación.

Mecanismos de decisión: Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de toma de decisiones. Incluyen arreglos para obtener información del entorno externo y el interno, procedimientos cruzar, evaluar y poner la información a disposición de los encargados de tomar decisiones. (Chiavenato, 2011, p. 108)

La arquitectura organizacional debe ser entendida como un proceso para construir, ajustar y reajustar todo el tiempo el diseño de la estructura organizacional, para alcanzar objetivos previamente establecidos. Wagner & Hollenbeck (2000) afirman que, en general, está en función de la estrategia organizacional definida y depende de la tecnología utilizada por la organización. Siempre habrá un diseño organizacional más adecuado para las estrategias, las tecnologías, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización, y puede ser más o menos efectivo para organizar y articular los recursos y cumplir la misión y objetivos organizacionales.

Aun cuando las organizaciones se puedan describir como conjuntos de personas agrupadas en pos de objetivos comunes, en realidad son mucho más que eso. También son un conjunto complejo de papeles, relaciones, y responsabilidades no siempre definidas, determinadas o entendidas con claridad.

La preparación del diseño organizacional es compleja pues muchas organizaciones contienen muchos puestos y unidades de negocios y su integración y coordinación exigen más que sólo acumular o juntar una serie de puestos o unidades ya diseñados el establecimiento de las relaciones de un conjunto de puestos en una organización debe considerar las relaciones de cada uno de estos puestos con varios

otros, lo cual complica inmensamente la situación. Cada uno funciona como un sistema propio en interacción con los demás sistemas conexos de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 108)

### Los Elementos de la Cultura Organizacional

#### Misión organizacional

“Misión” significa literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo” que se desempeñará. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, (...). Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno (...). Como observa Drucker (2006), la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que rara vez se pregunta cuál es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y directa, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto. La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes: la razón de ser de la organización, el papel de la organización en la sociedad, la naturaleza del negocio de la organización, el valor que la organización crea para sus grupos de interés y los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. Drucker (citado por Chiavenato, 2011)

#### Visión Organizacional

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (Chiavenato, 2011, p.77)

#### Filosofía Corporativa de la organización

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada dentro y hacia afuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (...) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores.

## Principios y Valores Organizacionales

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales internos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cuál mercado servir, sino cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad. (Chiavenato, 2011, p. 79)

## El clima organizacional

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.” (Forehandy Glimer, 1964)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos, 1996)

De los conceptos de clima organizacional se consideró el, concepto de Palma, S. (2004), quien define el término clima organizacional como "... La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.".

### Entropía

Una de las características más singulares de los sistemas es que siempre buscan equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la “homeostasis”. Existen dos teorías que se destacan en cuanto a los sistemas, que son: la teoría de los sistemas socio técnicos y la planificación de sistemas abierto, dos enfoques de importancia vital para el desarrollo organizacional hoy día. La TSS se orienta más al funcionamiento interno de la organización, como un sistema construido por dos sistemas, el sistema social y el sistema técnico.(Garzón, 2005)

La teoría de los sistemas considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que les rodean. Esta teoría es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión dinámica y del cambio de las organizaciones, concibiendo al sistema como “un conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre los objetos y entre sus atributos”. Cuando se toma un enfoque de sistemas se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva. (Litterer, 1979)

### El cambio

Otro elemento interesante a tener en cuenta es que el cambio no se detiene. Podríamos pensar “bueno ya hubo un cambio, nos acomodamos a él y la vida continúa”, pero no es así, el cambio es permanente, por lo tanto no alcanza con acomodarse a un cambio a dos situaciones de cambio, sino que hay que estar preparado para el cambio constante. (Alles, 2007, p.100)

### Orientación al cliente

A medida que pasa el tiempo, se hace más urgente y necesaria la aplicación correcta y efectiva del servicio al cliente en establecimientos comerciales de pequeñas, medianas y grandes empresas; así como en instituciones e incluso en nuestra vida diaria, esto debido a que en la actualidad todos ofrecemos, desde bienes y servicios hasta la imagen que proyectamos a los demás.

Como bien se sabe, el servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente por lo menos en una actividad entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, una serie de pasos que permita su ejecución con mayor facilidad. (Montero, 2009)

### Elementos del servicio al cliente

Contacto cara a cara. Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.

Relación con el cliente. Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.

Correspondencia. Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.

Reclamos y cumplidos. Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.

Instalaciones. Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones.

### 2.3. Definición de términos básicos:

El Desarrollo para efectos operativos del trabajo, conviene definir términos que han venido cobrando gran importancia en la esfera mundial desde hace varias décadas.

#### Comunicación Interna

Es básicamente el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Stanton, 1993).

#### El clima laboral

Son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Brunet, 1997)

#### Cultura organizacional

Es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esta interacción compleja de estos grupos sociales de una empresa está determinada

por creencias, valores, actitudes y conductas, distinguiéndola de las demás. (Chiavenato & Sapiro, 2011).

#### La Entropía organizacional

Es el caos o deterioro que exhibe la organización después de un cierto período de actividad, lo que le resta capacidad de ejercer las funciones que se fijaron en su formación. (Cummings & Worle, 2007)

#### La Motivación

Es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad, la competitividad dentro de la organización porque es la fuerza que mantiene y altera la dirección, la intensidad y calidad de la conducta. (Sheldon, en Mischel, 1988).

#### Gestión participativa

Significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones. (Bartle, 2007)

#### Sistema de valores organizacionales

Los valores por lo general influyen en el comportamiento individual, por ello es importante al momento de ser aplicados dentro de la organización, debido a que éstos dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestra percepción. Es decir los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de “lo que debe ser” y “lo que no debe ser”. (Robbins y Jugde, 2009)

#### El ADN organizacional

Es el conjunto de valores centrales, la cultura, la personalidad, etc., que supuestamente repercute en todos los colaboradores de la organización, nuevos, antiguos y se altera levemente cada vez que se contrata a una nueva persona, el cual puede ser cambiado radicalmente cuando un nuevo director ejecutivo asuma su cargo. (Chiavenato y Sapiro, 2011)

### El público interno

Uno de los públicos más importantes que debe considerarse dentro de la organización es el interno, al considerar a cada trabajador un vehículo de dentro hacia fuera de la propia empresa, es decir “transmite y comunica” imagen institucional a nuestros clientes y al resto de la opinión pública. Por ello es importante trabajar estrechamente con este público, con el objeto de conocerlos más profundamente y verificar que los empleados transmiten al exterior su filosofía organizacional. (Barquero, 2007).

#### 2.4. Reseña de la EAI Pomalca:

Pomalca, nombre indígena; aparece como hacienda cañera durante la mitad del siglo XVII. En 1692 el capitán Martín Núñez de Alzo adquirió la hacienda. El 1754 Pomalca era administrada por la iglesia Jesuita. En 1758, doña Francisca Leal Rayo compra la hacienda en remate público. En 1784 don Juan Alexo y Juan José Martínez de Pinillos compran Pomalca en remate público y en 1810 vende sus fundos de Pomalca y Collud a don Vicente Gutierrez.

El 30 de junio de 1902 se crea la Sociedad Agrícola Pomalca Limitada posteriormente, en 1920 las acciones de esta sociedad son adquiridas por la sociedad Viuda de Piedra e hijos S.A.A de la familia de la Piedra del Castillo.

Después de 1920, la familia de la Piedra expandió la producción de Caña de Azúcar.

En 1933 tomaron la deuda de la hacienda de Saltúr; en 1943 compraron la hacienda Sipán y la Concordia, en 1954 fue anexada Pampa Grande. Asimismo adquirieron la hacienda Samán en 1933, Mocce en 1957 y otras más. Igualmente fueron propietarios de varias haciendas en Cajamarca como Monteseco, Espinal, Pan de Azúcar y Ayacos.

Luego el primero de octubre de 1970 fue afectada por la ley N° 17716 “Ley de la reforma Agraria” y se constituyó en Cooperativa Agraria Azucarera Pomalca. Posteriormente, con fecha 13 de Marzo de 1996, se promulgó el decreto legislativo N° 802 denominado “Ley de Saneamiento Económico Financiero de las Empresas Agrarias Azucareras”, por lo cual la Cooperativa optó por la opción establecida por el artículo 5 Inciso (b) el mencionado dispositivo: Cambiar su modelo empresarial de cooperativa a

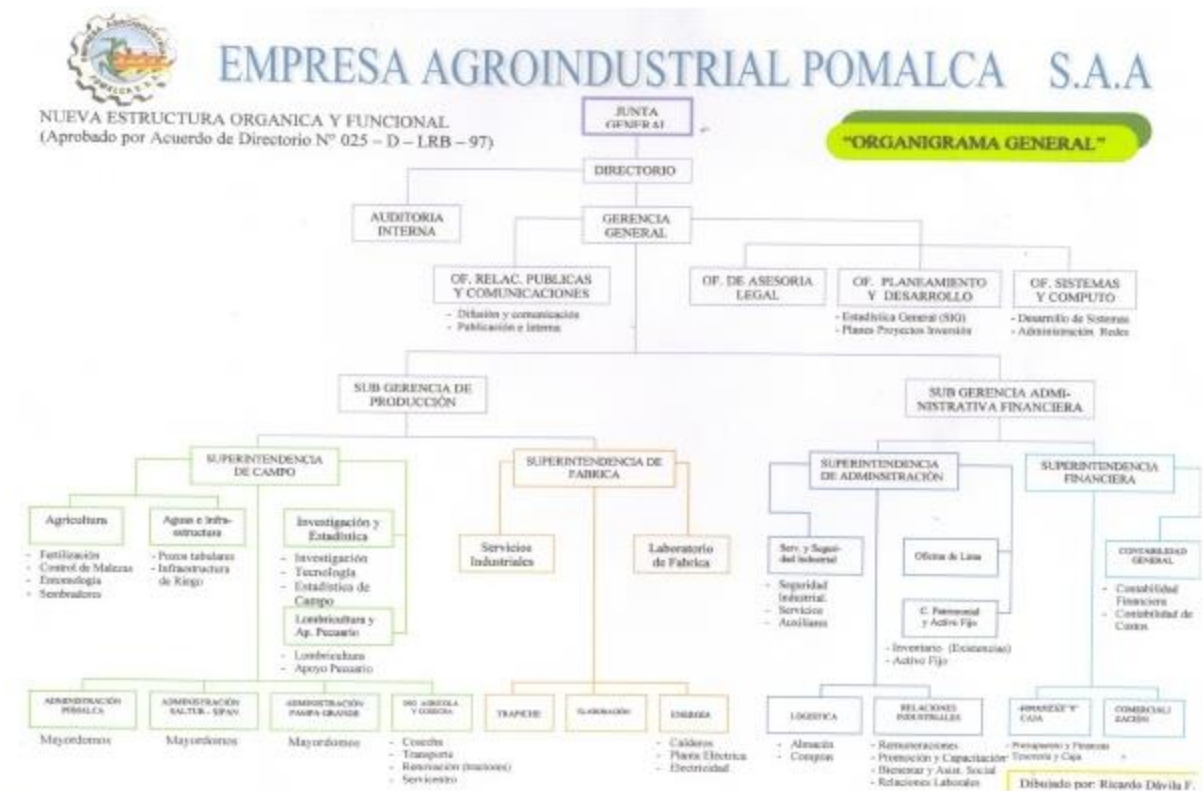


Sociedad Anónima Abierta de conformidad con la nueva ley general de sociedades, ley número 26887.

Asimismo por ser una sociedad de actual accionariado difundido se encuentra regulada por la ley del mercado de valores E.L 861.

La supervisión y control está a cargo de la superintendencia del mercado de valores.

Su organigrama:



### III. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Población y muestra

Población: Para definir el universo de mi muestra tomaré en cuenta los alumnos matriculados en todo el año escolar.

- La Empresa Agroindustrial “Pomalca” S.A. cuenta con 2655 trabajadores en total.
- Hombres = 1223 (77%) y Mujeres = 452. (23%)
- Distribuidos en tres áreas distintas: Administrativos, Fábrica y Campo.

La Muestra: 100 trabajadores

- Representativa:

La mayoría de los trabajadores que son parte de la empresa residen en el distrito de Pomalca y anexos. Comparten espacios dentro de la empresa, además están sumergidos dentro del mismo clima laboral, compartiendo el sistema de valores que impone la empresa y son afectados por su cultura organizacional.

Sus edades varían de 18 hasta los 65 años pero de acuerdo al planteamiento de la intervención se tomará en cuenta a las personas que tengan a partir de 30 años.

Quedando la muestra reducida a un total de 934 trabajadores.

- Homogénea:

Por rango dentro la empresa, como colaboradores: 800.

Nivel socio-económico E (ingresos hasta 800 soles): 650 trabajadores.

Porque los pagos varían por el puesto ocupado y horas acumuladas.

Por modalidad de trabajo: jornadas de tiempo completo (8 horas.) y hacen rotación de servicio. Quedando 380 personas.

Puesto que estas personas comparten mayor tiempo lo que les permite profundizar las relaciones interpersonales y exponiéndose más tiempo por el clima laboral y la cultura organizacional.

Por tiempo de servicio, que tengan de 15 años a más laborando en la empresa: 212 trabajadores.

Es importante tomar en cuenta a la experiencia dentro de la empresa, ya que estas personas han presenciado mayormente los cambios sufridos dentro de la organización. Los cambios en la forma de trabajo, los valores y la cultura organizacionales.

Que posean el grado de instrucción de secundaria completa: 180.

Por los instrumentos que se aplicarán se necesitará que las personas cuenten con el mismo grado de instrucción.

- Adecuada:

Para la aplicación de mi investigación necesitaré 100 trabajadores con las características antes mencionadas. Con lo que se aplicará instrumentos propios a mi investigación (guía de encuesta, guía de observación, focus group), necesitaré formar grupos, que pueden ser 6 de 8 personas cada uno.

De las 180 en que quedó reducida mi muestra tomaré al azar a estas 100 personas, que pertenezcan a las tres diversas áreas de empresa.

Por áreas quedaría de la siguiente manera:

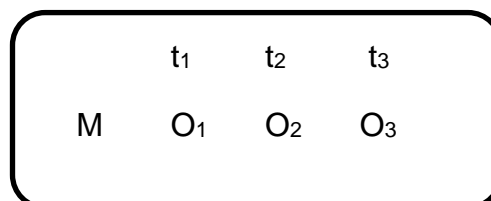
Administrativos: 30

Fábrica: 30

Campo: 40

### 3.2. Diseño de investigación

Se empleará el siguiente diseño:



En donde:

M : Muestra

O : Observación – Instrumentos a aplicar.

1, 2 y 3 : Diferentes

T : Tiempo

### 3.3. Operacionalización de variables

Variable Dependiente: Proceso Participativo

Es la participación progresiva y activa de los trabajadores dentro de la organización, donde se crean espacios de involucramiento promovidos a través de la motivación y el liderazgo. Con la finalidad de erigir un espíritu de cooperación en los trabajadores fomentando el trabajo en equipo que les permita alcanzar objetivos en común de la organización.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADOR
Estilo de gestión	Es la capacidad de motivar a los miembros de una organización a través de un liderazgo estratégico.	Efectividad Recompensa
Toma de decisiones	Es la delegación de la autoridad compartida y el involucramiento de la toma de decisiones.	Involucramiento Poder
Concertación	Son los acuerdos llevados a cabo mediante el diálogo permanente.	Aceptación Periodicidad
Estrategias de involucramiento	Es conjunto de acciones que se planifican con el objetivo de alinear a los trabajadores con los objetivos empresariales.	Identificación Intervención activa

Iniciativa	Es la voluntad de dar propuestas pertinentes en desarrollo de la empresa.	Eficacia Cooperación
Consulta	Son las diversas opiniones manifestadas a través de la socialización.	Sugerencia Intercambio de información
Sistemas de comunicación	Es la información que fluye dentro de la organización a través de la comunicación.	Respuesta Retroalimentación
Desarrollo	Es el proceso de evolución personal y organizacional.	Logro personal valor agregado
Espacios físicos	Son los ambientes donde se llevan a cabo las reuniones de la organización.	Interrelación Aporte
Niveles de actuación	Es el desenvolvimiento dentro de la empresa a nivel individual o colectivo.	Compromiso Trabajo en equipo

#### Variable Independiente: Cultura Organizacional

Son los preceptos culturales arraigados en los colaboradores dentro de una organización, también es la suma de valores, costumbres, creencias, y normas practicadas por ellos, e incluye todos los procesos llevados a cabo dentro de la empresa. En tanto, es la personalidad de la organización, lo que la caracteriza y diferencia de las demás.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADOR
Arquitectura organizacional	Son la estructura, diseño y mecanismos básicos de una organización.	Integración Mecanismos de Decisión

Modelos mentales	Es la misión y visión que guía la razón de ser de la organización.	Objetivos imagen
Filosofía corporativa	Es el conjunto de principios y valores practicados en la empresa.	Cumplimiento Normas éticas
Costumbres	Es la suma de la historia de los hábitos arraigados en el tiempo.	Frecuencia Puesta en práctica
Clima laboral	Son las relaciones interpersonales que se dan dentro del ambiente laboral.	Influencia Capacidad de empatía
Entropía	Es la desorganización generada ante cambios situacionales que llevan a la desintegración.	Retraso en las respuestas Resolución de conflictos
Sinergia	Es el trabajo en conjunto que persigue un objetivo en común.	Interacción Percepción
Talento humano	Es la suma de habilidades técnicas y humanas.	Potencial humano Competitividad
Procesos de cambio	Se da en el desarrollo de la organización. Mediante el aprendizaje y la barrera de resistencia.	Actitud Afrontación
Orientación al cliente	Es la manera en como la empresa hace llegar sus productos y la atención que brinda al cliente.	Calidad Coordinación

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, presentamos los resultados obtenidos luego de aplicar tres instrumentos de investigación: El primer instrumento es la Encuesta, aplicada a 100 trabajadores de la Empresa Agroindustrial “Pomalca” S.A. El segundo instrumento es la Guía de observación, aplicada a las tres áreas de la empresa (administrativos, fábrica y campo) y por último el *focus group*; aplicado a 6 trabajadores cuyas edades oscilan entre los 34 y 62 años, siendo 6 en total. Cabe resaltar que los tres instrumentos son obtenidos en la misma empresa Agroindustrial “Pomalca” S.A.

En primer lugar presentamos los resultados obtenidos de la encuesta en tablas estadísticas de frecuencia a razón de 30 tablas numéricas aplicadas a 100 trabajadores de entre 30 y 65 años. Este instrumento fue aplicado por tres semanas en horas de la mañana en el distrito de Pomalca.

En segundo lugar tenemos a la guía de observación, aplicada a un total de 100 trabajadores de la E.A.I Pomalca S.A por parte de nosotras las tesisistas. Se tomó en cuenta que todos los trabajadores estén en su jornada laboral mientras realizábamos las observaciones pertinentes. Este instrumento se realizó durante tres semanas, en las instalaciones y ambientes donde los trabajadores se desempeñaban.

El último instrumento es el *focus group*, aplicado a un total de 6 trabajadores de la E.A.I Pomalca S.A. con un especialista dirigiendo dicha reunión. Se han tomado en cuenta para la investigación personas que tengan más de 5 años trabajando en la empresa. Este instrumento se realizó viernes por la tarde en la sala de reuniones (instalación de RR.HH).

#### 4.1 De la Encuesta

**TABLA N° 01: Motivación a los miembros de la empresa**

Alternativ as	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOTALES S PARCIA LES	TOTALES S				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a) Siempre	18	25.7	2	2.9	2	2.9	17	24.3	1	1.4	5	7.1	7	10.0	43	61.4	7	10.0	3	4.3	2	2.9	9	12.7	3	4.3	1	1.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	17.1	66.6	61	85.7			
b) La mayoría de veces sí	2	2.9	0	0.0	3	4.3	0	0.0	3	4.3	0	0.0	8	11.5	1	1.4	4	5.7	1	1.4	4	5.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4	11.1	11	15.6			
c) Algunas veces sí / no	4	5.7	2	2.9	5	7.1	0	0.0	1	1.4	0	0.0	1	1.4	2	2.8	1	1.4	1	1.4	4	5.7	1	1.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4	11.1	16	22.2			
d) La mayoría de veces no	0	0.0	1	1.4	2	2.9	0	0.0	1	1.4	0	0.0	4	5.7	1	1.4	4	5.7	1	1.4	4	5.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4	11.1	8	11.1	
e) Nunca	2	2.9	0	0.0	0	0.0	1	1.4	0	0.0	0	0.0	3	4.3	1	1.4	4	5.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	5.7	4	5.7
Total	26	37.2	5	7.2	2	2.8	2	2.8	10	14.2	0	0.0	7	10.0	1	1.4	5	7.1	2	2.8	5	7.1	2	2.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	2.8	3	4.3	9	12.7	100	100		

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

#### Interpretación:

En relación a la primera tabla respecto a la efectividad de la motivación a los miembros, el 61% afirma que siempre considera efectiva la motivación. Asimismo, el 16% refiere que algunas veces sí considera que la motivación es efectiva y algunas veces no. Los que afirman que la mayoría de veces sí la consideran efectiva es el 11%. Por otro lado el 8% afirma que la mayoría de veces no considera efectiva. Sólo un 4% del total afirman que nunca consideran efectiva la motivación en los miembros de la empresa.



TABLA N° 02: Participación con el estilo de gestión

Alternativa s	Pomalca														SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo														SUB TOTA LES PARC IALES	Otros														SUB TOTA LES PARC IALES	TO TAL ES
	(30-40)				(40-50)				(50-60)				(30-40)				(40-50)				(50-60)				(30-40)				(40-50)				(50-60)													
	M		F		M		F		M		F		M			F		M		F		M		F		M		F			M		F													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%										
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%								
a)Definitiva mente sí se vuelve más efectivo	1 1	1 5 7	1 4	1 3 8 6	1 1 4	1 1 4	5 1	7 0	0 0	3 1	4 4 2	5 8	3 4	1 4 3	2 5	9 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1 0	4 7 6	2 2 2	2 2 2	1 1 1	1 1 1	0 0	0 0	0 0	0 0	6 6 6	6 7	4 7	4 7												
b)Probable mente sí se vuelve más efectivo	1 0	1 4 3	3 3	4 1 4	8 1 4	1 1 4	1 1 4	3 3	4 0	0 0	2 5	3 5 7	4 0	1 9 0	2 5	9 5	0 0	0 0	0 0	0 0	8 0	3 8	0 0	0 0	1 1 1	2 2 2	0 0	0 0	0 0	0 0	3 3 3	3 6	3 6	3 6												
c)Indeciso	2 9	2 1	1 4	4 7	5 1	0 0	0 0	1 1	1 4	0 0	8 1	1 1 4	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	8 8	8 8	8 8	8 8											
d)Probable mente no se vuelve más efectivo	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1 1	1 4	0 0	1 1	1 4	1 4	4 0	0 0	1 4	0 0	0 0	0 0	0 0	2 1	9 4 6	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	3 3	3 3	3 3	3 3										
e)Definitiva mente no se vuelve más efectivo	3 3	4 7	0 0	2 9	2 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	5 7	7 2	1 1	4 8	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1 1	4 8	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	6 6	6 6	6 6	6 6											
Total	2 6	3 7 2	5 1	7 7 6	2 7	3 8 6	2 8	2 0	1 4 2	0 0	7 0	1 0 0	1 1	5 2 4	5 8	2 3 8	0 0	0 0	0 0	0 0	2 1	1 0 0	2 2 2	3 3 3	3 3 3	1 1 1	0 0	0 0	0 0	0 0	9 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0												

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.

Interpretación:

En lo referente a la segunda tabla estadística de acuerdo al estilo de gestión en la empresa los encuestados afirmaron que el 47% consideran que definitivamente participando con este sí se vuelve más efectivo; los que consideran que probablemente sí se vuelve más efectivo suman en un 36%. Solo un 6% consideran que definitivamente no se vuelve más efectivo.

**TABLA N° 03: Consideración de su trabajo**

Alternativ as	Pomalca												SUB TOTAL ES PARCI ALES	Chiclayo												SUB TOTAL ES PARCI ALES	Otros												SUB TOTAL ES PARCI ALES	TOTA LES
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F							
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
a)Suficiente mente recompens ado	8	11	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	10	14	3	11	4	14	0	0	0	0	0	0	5	23	11	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	18	
b)Regulam ente recompens ado	7	10	4	5	12	17	2	2	4	5	0	0	29	41	7	33	14	29	0	0	0	0	0	0	12	57	11	0	0	22	11	0	0	0	0	0	0	44	45	
c)Insuficient emente recompens ado	1	15	1	1	13	18	0	0	6	8	0	0	34	44	1	4	14	29	0	0	0	0	0	0	4	19	0	0	11	11	0	0	0	0	0	0	22	37		
Total	26	37	5	7	27	38	2	2	10	14	0	0	70	100	11	15	52	23	0	0	0	0	0	0	21	100	22	33	3	3	1	1	0	0	0	0	99	100		

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

En cuanto a los resultados obtenidos en la tercera tabla, se puede observar que un 45% del total de los encuestados considera que su trabajo es regularmente recompensado. Los que manifiestan que su trabajo es insuficientemente recompensado suman el 37%. Los que afirman que su trabajo es suficientemente recompensado suman un 18%, porcentaje reducido con respecto al total.

**TABLA N° 04: La toma de decisiones**

Alternativa s	Pomalca												SUB TOTAL LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTAL LES PARC IALES	Otros												SUB TOTAL LES PARC IALES	TOTAL ES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
a)Definitiva mente sí	6	8 - 6	0	0	6	8 - 6	0	0	4	5 - 7	0	0	1	2 - 9	2	3 - 4	1	4 - 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0</

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, con respecto al involucramiento por parte de los trabajadores en cuanto a la toma de decisiones en la empresa, el 26% afirma que definitivamente sí se siente involucrado. Los que refieren que probablemente no se sienten involucrados suman 23%. Los que consideran que definitivamente no se sienten involucrados suman un 18%.

**TABLA N° 05: Interferencia del poder**

Alternativa s	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOT ALE S PAR CIA LES	TO TA LE S				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a)Definitiva mente sí interfiere	14	20	2	3	12	17	2	3	22	32	3	4	33	47	33	53	23	33	14	20	0	0	0	0	0	0	15	71	4	0	0	22	0	0	11	11	0	0	0	0	33	31	51	51
b)Probable mente sí interfiere	6	8	1	1	5	7	0	0	4	5	0	0	16	22	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	19	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	44	44	24	24	
c)Indeciso	4	5	2	2	5	7	0	0	1	1	0	0	12	17	1	4	0	0	1	4	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	11	11	15	15	
d)Probable mente no interfiere	1	1	0	0	3	4	0	0	1	1	0	0	5	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	11	6	6
e)Definitiva mente no interfiere	1	1	0	0	2	2	0	0	1	1	0	0	4	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4		
Total	26	37	5	7	27	38	2	2	10	14	0	0	70	100	11	15	5	7	23	33	0	0	0	0	0	21	100	2	2	3	3	3	3	1	1	0	0	0	0	90	100	100	100	

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a la quinta Tabla tenemos que 51% afirma que el poder definitivamente sí interfiere en la toma de decisiones de la empresa. Asimismo, el 24% refiere que probablemente el poder sí interfiere. Los trabajadores que están indecisos suman en un 15%. Los que probablemente consideran que no interfiere suman el 6% del total. A su vez los que consideran que definitivamente el poder no interfiere en la toma de decisiones solo asciende al 4% del total.

**TABLA N° 06: Los acuerdos mediante el diálogo**

Alternativa s	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOTA LES PARC IALES	TOT ALE S						
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)											
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
a)Siempre son aceptados	1 0	1 4 - 3	0	0	4	5 - 7	0	0	2	2 - 9	0	0	1 6	2 2 - 9	4	1 9 - 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1 9	0	0	1	1 1 - 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 1 - 1	2	2 1
b)La mayoría de veces sí son aceptados	4	5 - 7	2	2 - 9	7	1 0	0	0	1	1 - 4	0	0	1 4	2 0	4	1 9 - 0	3	1 4 - 3	1	1 - 8	0	0	0	0	0	0	8	3 8 - 1	1	1 - 1	0	0	2	2 2 - 2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3 3 - 3	2	2 5
c)Algunas veces si/no son aceptados	7	1 0	3	4 - 3	9	1 2 - 9	1	1 - 4	1	1 - 1	5	7 0 0	2 5	3 5 - 7	3	1 4 - 3	1	4 - 8	2	9 - 5	0	0	0	0	0	0	6	2 8 - 6	1	1 - 1	2	2 2 - 2	1	1 1 - 1	1	1 - 1	0	0	0	0	0	0	5	5 5 - 5	3	3 6
d) La mayoría de veces no son aceptados	0	0	0	0	5	7 - 1	0	0	2	2 - 9	0	0	7	1 0	0	0	1	4 - 8	2	9 - 5	0	0	0	0	0	0	3	1 4 - 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 0
e) Nunca son aceptados	5	7 - 1	0	0	2	2 - 9	1	1 - 4	0	0	0	0	8	1 1 - 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8		
Total	2 6	3 7 - 2	5	7 - 1	2 7	3 8 - 6	2	2 - 8	1 0	1 4 - 2	0	0	7 0	1 0 0	1 1	5 2 - 4	5	2 3 - 8	5	2 3 - 8	0	0	0	0	0	0	2 1	1 0 0	2	2 2 - 2	3	3 3 - 3	3	3 3 - 3	1	1 1 - 1	0	0	0	0	0	0	9	1 0 0	1 0 0	1 0 0

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

En cuanto a la sexta Tabla, el 36% considera que algunas veces son aceptados. Los que consideran que los acuerdos son siempre aceptados suman un 21% del total. La mayoría de veces no son aceptados tenemos un 10% del total. Solo el 8% del total de los encuestados refiere que los acuerdos llevados a cabo periódicamente mediante el diálogo nunca son aceptados.

**TABLA N° 07: La participación e identificación**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOTA LES PARC IALES	TOT ALE S				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a)Siempre	12	17.1	0	0	15	21.4	2	2.9	3	4.3	0	0	32	45.7	6	8.6	2	2.9	9	12.5	2	2.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	45.7	3	4.3	45	62.5
b)La mayoria de veces sí	7	10	4	5.7	5	7	0	0	3	4.3	0	0	18	25.7	2	2.9	9	12.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	45.7	2	2.9	35	48.6	
c)Algunas veces sí / no	3	4.3	1	1.4	6	8.6	0	0	2	2.9	0	0	12	17.1	3	4.3	1	1.4	4	5.7	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	45.7	2	2.9	35	48.6
d)La mayoria de veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
e)Nunca	4	5.7	0	0	2	2.9	0	0	2	2.9	0	0	8	11.4	0	0	0	0	2	2.9	9	12.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	13.8	
Total	26	37.2	5	7.1	27	38.6	2	2.9	10	14.3	0	0	70	100	11	15.4	5	7.1	23	33.6	5	7.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	12.5	10	13.8		

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

**Interpretación:**

De acuerdo a la séptima tabla el 45% afirma que siempre se siente identificado cuando participa activamente dentro de la empresa. Así mismo el 25% refiere que la mayoría de veces. Los que afirman que algunas veces sí/no suman el 20%. Los que creen que nunca se han sentido identificados cuando participan activamente solo asciende al 10%.

**TABLA N° 08: Eficacia en la cooperación de propuestas**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOTA LES PARC IALES	TOT ALE S			
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)								
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F										
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%							
a)Siempre	11	15.7	2	2.9	1	1.4	1	1.4	5	7.1	0	0	31	44.2	8	8.1	1	1.4	4	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	56.5	46	46
b)La mayoría de veces sí	10	14.3	2	2.9	4	5.7	0	0	4	5.7	0	0	20	28.6	2	2.5	3	3.3	1	1.4	4	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	22.2	28	28	
c)Algunas veces sí / no	0	0	1	1.4	8	11.4	1	1.4	1	1.4	1	1.4	11	15.6	0	0	0	0	1	1.4	4	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	22.2	14	14		
d)La mayoría de veces no	1	1.4	0	0	1	1.4	0	0	0	0	0	0	2	2.8	0	0	0	0	1	1.4	4	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3		
e)Nunca	4	5.7	0	0	2	2.9	0	0	0	0	0	0	6	8.6	1	1.4	1	1.4	4	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9			
Total	26	37.2	5	7.1	2	2.8	2	2.8	10	14.3	0	0	70	100	11	12.4	5	5.8	2	2.3	5	5.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91	100	100	100			

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

En la tabla ocho, se obtuvo que el 46% afirma que siempre se considera eficaz cuando coopera. Los que mencionan algunas veces sí/no se consideran eficaces cuando cooperan suman un 14%. Los que afirman que nunca se consideran eficaces cuando cooperan asciende a un 9%.

**TABLA N° 09: Consultas realizadas principalmente**

Alternativa s	Pomalca												SUB TOTAL LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTAL LES PARC IALES	Otros												SUB TOTAL LES PARC IALES	TOT ALE S																
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)																					
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F																							
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																		
a)Mejora de ambientes de trabajo	6	8 - 6	2	2 - 9	5	7 - 1	1	1 - 4	1	3	4	0	0	1	2 7 - 3	2	9 - 5	1	4 - 8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1 4 - 3	2	2 - 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3 - 3	2	2 - 3	
b)Implement ación de tecnología	5	7 - 1	0	0	4	5 - 7	0	0	1	1	0	0	0	1	1 4 - 2	1	4 - 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4 - 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 - 1	1	1 - 2		
c)Capacitaci ón al personal	9	1 2 - 9	3	4 - 3	7	1 0	1	1 - 4	1	6	8	0	0	2	3 7 - 2	7	3 3 - 3	1	4 - 8	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5 7 - 1	5	0	0	3	3 3 - 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3 - 3	4	4 - 1	
d)Involucra miento en la toma de decisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4 - 8	2	9 - 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1 4 - 3	0	0	0	0	0	1	1 - 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 - 1	4	4
e)Mejor trato al personal	6	8 - 6	0	0	1	1 5 - 7	0	0	0	0	0	0	0	1	2 4 - 3	0	0	1	4 - 8	1	4 - 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9 - 6	0	0	0	0	0	1	1 - 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 - 1	2	2 - 0	
Total	2 6	3 7 - 2	5	7 - 1	2 7	3 8 - 6	2	2 - 8	1 0	1 4 - 2	0	0	7 0	1 0 0	1 1	5 2 - 4	5	2 3 - 8	5	2 3 - 8	0	0	0	0	0	0	0	0	2 1	1 0 0	2	2 - 2	3	3 3 - 3	3	3 3 - 3	1	1 - 1	0	0	0	0	0	0	9	1 0 0	1 0 0	1 0 0								

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

En la tabla nueve, en lo que concierne a consultas dentro de la empresa, el 41% del total general afirma que suele sugerir principalmente capacitación al personal, Los que sugieren principalmente mejora en los ambientes de trabajo suman el 23%, Los que sugieren mejor trato al personal suma en un 20%. Los que sugieren implementación de tecnología suman el 12%.



**TABLA N° 10: El intercambio de información y las consultas entre compañeros**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOTA LES PARC IALES	TOT ALE S																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
a)Siempre se aprovecha el intercambio de información	13	18	3	4	7	10	2	2	3	4	0	0	28	40	7	3	2	9	2	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

En la tabla diez, el 40% considera que siempre aprovecha el intercambio de información. Los que afirman que la mayoría de veces sí se aprovecha el intercambio de información suman un 31%. Solo el 12% afirman que la mayoría de veces no se aprovecha el intercambio de información.

**TABLA N° 11: En la comunicación ascendente**

Alternativa s	Pomalca												SUB TOTA LES PAR CIA LES	Chiclayo												SUB TOTA LES PAR CIA LES	Otros												SUB TOT ALE S PAR CIA LES	TOTAL ES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
a)Definitiva mente sí obtengo respuesta	15	23	4	14	20	0	0	7	10	0	0	39	57	7	33	14	3	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a la tabla once, respecto a la comunicación con los superiores, encontramos que el 55% refiere que definitivamente sí obtiene respuesta por parte de sus jefes. Asimismo, el 21% del total afirma que probablemente sí obtiene respuesta. El 9% del total está indeciso, mientras que un 8% refiere que definitivamente no obtiene respuesta.

**TABLA N° 12: Los logros personales aportan el valor agregado**

Alternativa s	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOTA LES PARC IALES	TOT ALE S							
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)												
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F														
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%											
a)Definitiva mente sí	17	24	2	2	16	22	1	1	8	11	0	0	44	61	11	15	34	13	14	0	0	0	0	0	0	0	0	17	81	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	33	34	64	64		
b)Probable mente sí	4	5	2	2	6	8	1	1	1	1	0	0	14	20	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	5	0	0	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	44	44	20	20	
c)Indeciso	3	4	1	1	2	2	0	0	1	1	0	0	7	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	8	8	
d)Probable mente no	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	4	
e)Definitiva mente no	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	9	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	
Total	26	37	5	7	27	38	2	2	10	14	0	0	70	100	11	15	5	23	5	23	0	0	0	0	0	0	0	21	100	22	22	33	33	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	9	100	100	100

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a la tabla doce, respecto a la obtención de logros personales dentro de la empresa los trabajadores definitivamente sí sienten que aportan un valor agregado suman en un 64% del total. Así mismo los que afirman que probablemente sí aportan suman en un 20%, mientras que el 8% se muestra indeciso.

**TABLA N° 13: Reuniones y su contribución a la interrelación**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOTA LES PARC IALES	TOT ALE S																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
a)Totalmente de acuerdo	11	15.7	0	0	6	8.6	0	0	2	2.9	0	0	19	27.2	4	19	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

En cuanto a los resultados obtenidos en la tabla trece, con respecto a las reuniones y su aporte en la interrelación de los trabajadores el 34% del total afirma que está de acuerdo. Los que están totalmente de acuerdo suman un 25% del total general. Asimismo el 21% del total se muestra neutral, mientras que el 12% afirma que está en desacuerdo y solo el 8% totalmente en desacuerdo.

**TABLA N° 14: Compromiso con los objetivos organizacionales**

Alternativa s	Pomalca												SUB TOTAL LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTAL LES PARC IALES	Otros												SUB TOTAL LES PARC IALES	TOT ALE S						
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)											
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%												
a)Definitiva mente sí me siento comprometi do	1 9	2 7	2 .	2 9	1 5	2 1	2 .	2 9	6 .	8 6	0 .	0 .	4 4	6 2	8 8	3 .	2 5	9 .	3 3	1 4	0 .	0 3	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	1 3	6 1	2 2	2 2	3 3	3 3	3 3	1 1	1 1	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	9 9	1 0	0 0	6 6	6 6
b)Indeciso	5	7 1	3	4 3	8	1 1	0 4	0	0	3	4 3	0 .	0 .	1 9	2 7	2 .	9 5	3 .	1 3	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	5 2	2 3	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	2 4	2 4		
c)Definitiva mente no me siento comprometi do	2	2 .	0 9	0	4	5 7	0	0	0	1 .	1 4	0 .	0 .	7 0	1 0	1 .	4 8	0 .	0 .	2 5	9 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	3 1	1 4	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	1 0	1 0			
Total	2 6	3 7	5 1	7 .	2 7	3 8	2 .	2 8	1 0	1 4	0 2	0 .	7 0	1 0	1 1	5 2	5 4	2 3	5 8	2 3	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	0 .	2 1	1 0	2 .	2 2	3 .	3 3	3 3	1 .	1 1	0 .	0 .	0 .	0 .	9 9	1 0	0 0	1 0	1 0	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.

Interpretación:

En cuanto a los resultados obtenidos en la tabla catorce, con respecto al nivel de actuación dentro de la empresa el 66% afirma que definitivamente sí se siente comprometido con los objetivos de la organización. Los que se muestran indecisos suman 24%. Solo un 10% considera que definitivamente no se sienten comprometidos.

TABLA N° 15: El trabajo en equipo

Alternativas	Pomalca												SUB TOTA LES PARC IALES	Chiclayo												SUB TOTA LES PARC IALES	Otros												SUB TOTA LES PARC IALES	TOT ALE S										
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)															
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F																	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%														
a)Definitivamen te sí siento que logo resultados	22	31.4	4	5.7	2	2.8	2	2.8	8	11.4	0	0	56	80	10	13.6	4	5.3	3	4	1	1.3	4	5.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	23.9	22	29.3	2	2.8	1	1.3	0	0	0	0	88	118.8	81	108.1
b)Probablemen te sí siento que logo resultados	4	5.7	1	1.3	4	5.7	0	0	2	2.8	0	0	11	15.1	1	1.3	4	5.3	2	2.8	9	12.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	45.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	18.7		
c)Indeciso	0	0	0	0	3	4.3	0	0	0	0	0	0	34	45.3	0	0	0	0	0	0	1	1.3	4	5.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.3	4	5.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5.3		
d)Probablemen te no siento que logo resultados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.3	1	1.3	0	0	0	0	1	1.3	1	1.3		
e)Definitivamen te no siento que logo resultados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Total	26	37.2	5	7.1	2	2.8	2	2.8	10	14.3	0	0	70	100	11	15.1	5	6.8	5	6.8	23	30.7	5	6.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	27.9	22	29.3	3	4	3	4	1	1.3	0	0	99	132.6	100	133.3	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.

Interpretación:

En la tabla quince, referidos al logro de trabajo de equipo, el 81% afirma que definitivamente sí sienten que logran resultados. Los que consideran que probablemente sí sienten que logran resultados suman 14%. Asimismo el 4% se muestra indeciso y solo el 1% probablemente no siente logran resultados.

TABLA N° 16: La estructura organizacional

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a) Si facilita la integración de los trabajadores	13	18.6	3	4.3	4	5.7	0	0	5	7.1	0	0	25	35.7	3	14.3	1	4.8	2	9.5	0	0	0	0	0	0	6	28.6	1	11.1	1	1.1	1	1.1	0	0	0	0	0	0	3	33.3	34	34
b) Ni facilita, ni dificulta la integración de los trabajadores	9	12.9	2	2.9	1	1.8	2	2.9	5	7.1	0	0	34	48.6	8	38.1	4	19	2	9.5	0	0	0	0	0	0	14	66.7	1	11.1	2	2.2	2	2.2	0	0	0	0	0	0	5	55.6	53	53
c) No facilita la integración de los trabajadores	4	5.7	0	0	5	7.1	2	2.9	0	0	0	0	11	15.7	0	0	0	0	1	4.8	0	0	0	0	0	0	1	4.8	0	0	0	0	0	0	1	1.1	0	0	0	0	1	11.1	13	13
Total	26	7.2	5	7.1	2	3.8	2	2.9	1	1.4	0	0	70	100	11	52.4	5	23.8	5	23.8	0	0	0	0	0	0	21	100	2	22.2	3	3.3	3	3.3	1	1.1	0	0	0	0	9	100	100	100

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla dieciséis, referido a la estructura organizacional, del total general, el 53% reconocen que ni facilita - ni dificulta la integración de los trabajadores. Así mismo, los que reconocen que sí facilita la integración de los trabajadores hacen un total del 34%. Solo el 13% reconocen que no facilita la integración de los trabajadores.

**TABLA N° 17: Los mecanismos de decisión de los jefes**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
a)Muy bueno	5	7.1	0	0	5	7.1	0	0	0	0	0	0	10	14.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0</

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla diecisiete, vinculado a los mecanismos de decisión que manejan los jefes, del total general, el 48% coinciden que es bueno. Así mismo, los que coinciden que es regular hacen un total del 37%, mientras el 11% coinciden que es muy bueno. En tanto un 2% coincide que es malo.



**TABLA Nº 18: El logro de objetivos organizacionales de acuerdo a la misión y visión**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES		Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES		Otros												SUB TOTALES PARCIALES		TOTALES				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)						(30-40)				(40-50)				(50-60)						(30-40)				(40-50)				(50-60)										
	M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F								
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%											
a)Siempre participo	10	14.3	0	0	6	8.6	0	0	0	0	0	0	16	22.9	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9.5	1	11.1	1	11.1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22.2	20	20			
b)La mayoria de las veces si participo	8	11.4	3	4.3	8	11.4	0	0	1	1.4	0	0	20	28.6	4	19	4	19	3	13	1	4.3	0	0	0	0	0	11	52.4	1	11.1	1	11.1	2	22	1	11	0	0	0	0	0	0	5	55.6	36	36
c)Algunas veces si / no participo	5	7.1	1	1.4	6	8.6	1	1.4	8	11.4	0	0	21	30	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9.5	0	0	1	11.1	1	11.1	1	11	0	0	0	0	0	0	2	22.2	25	25		
d)La mayoria de las veces no participo	1	1.4	1	1.4	2	2.9	0	0	0	0	0	0	4	5.7	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5			
e) Nunca participo	2	2.9	0	0	5	7.1	1	1.4	1	1.4	0	0	9	12.6	2	9.5	1	4.8	2	5	9	0	0	0	0	0	5	23.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	14		
Total	26	37.2	5	7.1	27	38.6	2	2.9	10	14.3	0	0	70	100	11	52.4	5	23.8	5	23.8	0	0	0	0	0	21	100	2	22.2	3	33.3	3	33.3	1	11.1	0	0	0	0	9	100	100	100				

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla dieciocho, referente al logro de objetivos organizacionales de acuerdo a la misión y visión, el 36% corrobora que la mayoría de veces sí participa en ello. Los que corroboran que algunas veces participan hacen un total del 25%, Mientras el 20% corrobora que siempre participa. En tanto un 14% corrobora que nunca participa. Sólo el 5% corrobora que la mayoría de las veces no participa.

**TABLA N° 19: Imagen interna de la organización**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES		TOTALES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
a)Muy buena	6	8.6	0	0	2	2.9	0	0	1	1.4	0	0	9	12.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla diecinueve, respecto a la imagen que han formado los trabajadores de la organización, del total general, el 54% considera que es buena. Así mismo, los que la consideran regular hacen un total del 27%. Mientras el 10% la considera muy buena. En tanto un 5% la considera mala. Solo el 4% la considera muy mala.

**TABLA Nº 20: Cumplimiento de las normas éticas**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES S			TOTALES					
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)												
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F										
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%									
a)Definitivamente sí cumple	8	14.2	0	0	4	5.7	0	0	0	0	0	0	12	17.1	2	9.5	0	0	1	4.8	0	0	0	0	0	0	3	14.3	1	11.1	0	0	1	1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22.2	17	17
b)Indeciso	13	18.6	5	7.1	1	2.5	1	1.4	9	12.6	0	0	46	65.7	7	33.3	5	23.8	3	14.3	0	0	0	0	0	0	15	71.4	1	11.1	3	33.3	2	2.2	1	1.1	0	0	0	0	0	0	7	77.8	68	68	
c)Definitivamente no cumple	5	7.1	0	0	5	7.1	1	1.4	1	1.4	0	0	12	17.1	2	9.5	0	0	1	4.8	0	0	0	0	0	0	3	14.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	15
Total	26	7.2	5	7.1	2	38.6	2	2.9	1	1.4	0	0	70	100	11	52.4	5	23.8	5	23.8	0	0	0	0	0	0	21	100	2	22.2	3	33.3	3	3.3	1	1.1	0	0	0	0	0	0	9	100	100	100	

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca*

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veinte, vinculado al cumplimiento de las normas éticas por parte de la organización, del total general, el 68% se encuentra indeciso respecto a esta posición. Así mismo, los que afirman que definitivamente sí cumple hacen un total del 17%. Solo el 15% afirma que definitivamente no cumple.

**TABLA N° 21: Las tradiciones dentro de la organización**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES	
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)						
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F								
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%							
a)Siempre se ponen en práctica	4	5.7	0	0	2	2.9	1	1.4	1	1.4	0	0	8	11.4	2	9.5	1	4.8	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22.2	14	14	
b)La mayoría de veces sí se ponen en práctica	1	1.1	3	4.3	7	10	0	0	1	1.4	0	0	2	2.9	5	23.8	2	9.5	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	33.3	34	34	
c)Algunas veces sí / no se ponen en práctica	6	8.6	2	2.9	1	1.4	0	0	5	7.1	0	0	2	2.9	2	9.5	2	9.5	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	44.4	37	37	
d)La mayoría de las veces no se ponen en práctica	2	2.9	0	0	1	1.4	0	0	2	2.9	0	0	5	7.1	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7		
e) Nunca se ponen en práctica	3	4.3	0	0	2	2.9	1	1.4	1	1.4	0	0	7	10	0	0	0	0	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8			

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veintiuno, concerniente a la práctica de tradiciones organizacionales, del total general, el 37% asevera que algunas veces sí se ponen en práctica y algunas veces no. Así mismo, los que aseveran que la mayoría de veces sí se ponen en práctica hacen un total del 34%. Mientras el 14% asevera siempre se ponen en práctica. En tanto un 8% asevera que nunca se ponen en práctica. Solo el 7% asevera que la mayoría de las veces no se ponen en práctica.

**TABLA N° 22: Las relaciones entre compañeros en la satisfacción laboral**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES			
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)								
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F										
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%							
a)Definitivamente sí influye	20	28.6	2	2.9	20	28.6	2	2.9	9	12.9	0	0	53	75.7	9	42.6	4	19	4	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	74	44	74
b)Indeciso	5	7.1	3	4.3	5	7.1	0	0	1	1.4	0	0	14	20	2	9.5	1	5	1	5	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55.6	23	55.6	23
c)Definitivamente no influye	1	1.4	0	0	2	2.9	0	0	0	0	0	0	3	4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3		
Total	26	37.2	5	7.1	27	38.6	2	2.9	10	14.3	0	0	70	100	11	52.4	5	23.8	5	23.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90	100	90	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.

#### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veintidós, referente al influjo de las relaciones entre compañeros en la satisfacción laboral, del total general, el 74% afirma que definitivamente sí influye. Así mismo, los que están indecisos hacen un total del 23%. Solo el 3% afirma que definitivamente no influye. Solo el 3% afirma que definitivamente no influye.

**TABLA N° 23: Empatía entre compañeros**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES						
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)											
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
a)Definitivamente sí soy capaz	12	17.1	0	0	13	18.6	0	0	45	62.5	0	0	29	41.4	58	81.4	29	41.4	31	43.8	0	0	0	0	0	0	0	0	10	14.3	11	15.7	11	15.7	0	0	0	0	0	0	33	47.6	42	59.4		
b)Indeciso	12	17.1	45	62.5	13	18.6	11	15.7	62	86.9	0	0	36	51.4	58	81.4	31	43.8	29	41.4	0	0	0	0	0	0	0	0	10	14.3	22	31.4	22	31.4	11	15.7	0	0	0	0	0	0	66	93.8	52	73.7
c)Definitivamente no soy capaz	2	2.8	11	15.7	11	15.7	11	15.7	0	0	0	0	5	7.1	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	8.6	
Total	26	37.2	51	72.1	23	33.1	22	31.4	10	14.3	0	0	70	100	11	15.7	58	81.4	31	43.8	29	41.4	0	0	0	0	21	30	22	31.4	33	47.6	33	47.6	11	15.7	0	0	0	0	91	129.3	100	143.8		

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veintitrés, acerca de la empatía entre compañeros, del total general, el 52% está indeciso de poseer la capacidad de colocarse en el lugar del otro compañero. Así mismo, los que sienten que definitivamente sí son capaces suman un 42%. Mientras el 6% sienten que definitivamente no son capaces.

**TABLA Nº 24: Retraso en respuestas entre áreas**

Alternativas	Pomalca										SUB TOTALES PARCIA LES	Chiclayo										SUB TOTALES PARCIALE S	Otros										SUB TOTALES PARCIALE S	TOTALES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)				(30-40)				(40-50)				(50-60)				(30-40)				(40-50)							(50-60)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	M		F		M		F		M			F		M		F		M		F			M		F		M		F		M					F		M		F																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				f	%	f	%	f	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
a)Muy de acuerdo	9	12.9	1	1.4	6	8.6	0	0	0	0	2	2.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veinticuatro, concerniente a la formación de retraso de respuestas entre áreas, del total general, el 50% está de acuerdo que éste es generado por la entropía, Así mismo, los que están muy de acuerdo hacen un total del 28. Mientras el 19% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Solo el 3% está en desacuerdo.

**TABLA Nº 25: La resolución de conflictos internos**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES			
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)								
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F										
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%									
a)Muy de acuerdo	5	7.1	0	0	4	5.7	1	1.4	0	0	0	0	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	11
b)De acuerdo	9	12.9	3	4.3	6	8.6	0	0	6	8.6	0	0	2	4.4	5	52.4	3	4.3	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	33.3	36	36		
c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2.9	2	2.9	5	7.1	1	1.4	2	2.9	0	0	1	1.4	2	9.5	2	9.5	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	33.3	21	21			
d)En desacuerdo	6	8.6	0	0	1	1.4	0	0	2	2.9	0	0	1	1.4	2	9.5	0	0	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	33.3	26	26			
e)Muy en desacuerdo	4	5.7	0	0	1	1.4	0	0	0	0	0	0	5	7.1	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6		
total	26	37.2	5	7.1	23	33.3	2	2.9	14	20.6	0	0	70	100	11	52.4	5	23.8	5	23.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	100	100	100			

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veinticinco, acerca de la resolución de conflictos internos, del total general, el 36% está de acuerdo que se resuelven con facilidad, así mismo, los que están en desacuerdo hacen un total del 26%. Mientras el 21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En tanto un 11% está muy de acuerdo. Solo el 6% está muy en desacuerdo.



**TABLA N° 26: Nivel de interacción entre compañeros**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES		Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES		Otros												SUB TOTALES PARCIALES		TOTALES			
	(30-40)				(40-50)				(50-60)						(30-40)				(40-50)				(50-60)						(30-40)				(40-50)				(50-60)									
	M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F							
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
a)Muy buena	14	20	3	4.3	13	18.6	2	2.9	7	10	0	0	39	55.7	5	7.1	2	2.8	9	12.5	0	0	0	0	0	0	9	12.5	2	2.8	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3.3	51	51		
b)Buena	12	17.2	1	1.4	10	14.3	0	0	3	4.3	0	0	26	37.1	6	8.6	2	2.8	14	19.3	0	0	0	0	0	0	11	15.4	0	0	2	2.8	3	4.3	1	1.4	0	0	0	0	0	0	6	6.7	43	43
c)Regular	0	0	1	1.4	4	5.7	0	0	0	0	0	0	5	7.1	0	0	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6		
d)Mala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
e)Muy mala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total	26	37.2	5	7.1	27	38.6	2	2.9	10	14.3	0	0	70	100	11	15.7	5	7.1	23	33.3	0	0	0	0	0	0	21	30	2	2.8	3	4.3	3	4.3	1	1.4	0	0	0	0	9	12.9	100	100		

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veintiséis, respecto al nivel de interacción entre compañeros, del total general, el 51% afirma que es muy buena. Así mismo, los que afirman que buena hacen un total del 43%. Solo el 6% refiere que es regular.

**TABLA N° 27: Los objetivos en común de la organización**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES		
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)							
	M	F			M	F			M	F				M	F			M	F			M	F				M	F			M	F										
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
a)Definitivamente sí los percibo	11	15.7	0	0	12	17.1	1	1.4	34	4.3	0	0	27	38.6	5	6.8	23	29.5	49	6.9	0	0	0	0	0	0	11	11.1	1	1.1	11	11.1	1	1.1	0	0	0	0	44	44.4	42	42
b)Indeciso	11	15.7	57	7.1	13	18.6	0	0	710	9.0	0	0	36	51.4	5	6.8	34	4.3	00	0.0	00	0.0	00	0.0	00	0.0	1	11.1	22	22.2	22	22.2	00	0.0	00	0.0	00	0.0	55	55.6	49	49
c)Definitivamente no los percibo	4	5.7	0	0	22	2.9	1	1.4	00	0.0	00	0.0	7	10	1	1.8	40	5.8	14	1.8	00	0.0	00	0.0	00	0.0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	26	37.2	57	7.1	27	38.6	2	2.9	143	19.3	0	0	70	100	11	15.7	52	69.3	52	69.3	00	0.0	00	0.0	00	0.0	21	22.2	33	33.3	33	33.3	11	11.1	00	0.0	00	0.0	99	100	100	100

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veintisiete, relacionado a los objetivos en común de la organización, del total general, el 49% se muestra indeciso. Así mismo, los que afirman que definitivamente sí los perciben hacen un total del 42%. Solo el 9% refiere que definitivamente no los percibe.

**TABLA N° 28: El potencial humano y la competitividad**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES		Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES		Otros												SUB TOTALES PARCIALES		TOTALES	
	(30-40)				(40-50)				(50-60)						(30-40)				(40-50)				(50-60)						(30-40)				(40-50)				(50-60)							
	M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a)Definitivamente sí se demuestra a través de la competitividad	13	18.6	0	0	1	1.4	1	1.4	2	2.9	0	0	27	38.6	3	4.3	2	2.9	9	12.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6.7	40	40			
b)Indeciso	11	15.7	5	7.1	1	1.4	2	2.9	0	0	8	11.4	38	54.3	7	9.8	3	4.3	1	1.4	3	4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3.3	54	54		
c)Definitivamente no se demuestra a través de la competitividad	2	2.9	0	0	2	2.9	1	1.4	0	0	0	0	5	7.1	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6		
Total	26	37.2	5	7.1	2	2.9	3	4.3	2	2.9	1	1.4	70	100	11	15.7	5	7.1	2	2.9	3	4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	12.7	100	100			

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veintiocho, pertinente al potencial humano que se demuestra a través de la competitividad, del total general, el 54% se muestra indeciso. De otro lado, los que afirman que definitivamente sí se demuestra a través de la competitividad hacen un total del 40%. Solo el 6% refiere que definitivamente no se demuestra a través de la competitividad.

**TABLA N° 29: Durante los cambios organizacionales**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES									
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)														
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F																
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%													
a) Demuestro aceptación al cambio	20	28.6	4	5.7	18	25.7	2	2.9	8	11.4	0	0	52	74.3	10	14.7	4	5.9	5	7.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	90.5	2	2.2	2	2.2	3	3.3	1	1.1	0	0	0	0	8	88.9	79	79	
b) Indiferente	3	4.3	1	1.4	6	8.6	0	0	1	1.4	0	0	11	15.7	1	1.4	1	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9.5	0	0	1	1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11.1	14	14
c) Demuestro resistencia al cambio	3	4.3	0	0	3	4.3	0	0	1	1.4	0	0	7	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7		
Total	26	37.2	5	7.1	27	38.6	2	2.9	10	14.3	0	0	70	100	11	15.4	5	7.3	5	7.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	100	2	2.2	3	3.3	3	3.3	1	1.1	0	0	0	0	9	100	100	100	

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla veintinueve, concerniente a la actitud tomada por los trabajadores durante los cambios organizacionales, del total general, el 79% afirma que demuestra aceptación al cambio. Solo el 14% refiere que es indiferente frente a los cambios. De otro lado, los que afirman que demuestran resistencia al cambio hacen un total del 7%.

**TABLA N° 30: La coordinación con el cliente**

Alternativas	Pomalca												SUB TOTALES PARCIALES	Chiclayo												SUB TOTALES PARCIALES	Otros												SUB TOTALES PARCIALES	TOTALES				
	(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)					(30-40)				(40-50)				(50-60)									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F							
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a)Muy buena	7	10	0	0	3	4.3	0	0	2	2.9	0	0	12	17.2	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	14		
b)Buena	10	14.3	1	1.4	1	1.4	1	1.4	3	4.3	0	0	26	37.1	6	28.6	3	14.3	4	19	0	0	0	0	0	0	13	61.9	1	1.1	3	3.3	2	2.2	1	11.1	0	0	0	0	7	7.7	46	46
c)Regular	7	10	4	5.7	1	1.4	0	0	5	7.1	0	0	26	37.1	3	14.3	2	9.5	0	0	0	0	0	0	0	5	23.8	1	1.1	0	0	1	1.1	0	0	0	0	0	0	2	2.2	33	33	
d)Mala	2	2.9	0	0	1	1.4	0	0	0	0	0	0	3	4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3			
e)Muy mala	0	0	0	0	2	2.9	1	1.4	0	0	0	0	3	4.3	0	0	0	0	1	4.8	0	0	0	0	0	1	4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4			
Total	26	37.2	5	7.1	2	2.9	3	4.3	2	2.9	1	1.4	70	100	11	52.4	5	23.8	5	23.8	0	0	0	0	0	21	100	2	2.2	3	3.3	3	3.3	1	11.1	0	0	0	0	9	10.0	100	100	

*Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la E.A.I Pomalca.*

Interpretación:

En cuanto a la tabla 30, respecto a la, el 46 % del total afirman que buena. Asimismo, el 33% refiere que la coordinación con el cliente es regular. Los que afirman que es muy buena es el 14%. Por otro lado el 4% considera que es muy mala. Solo un 3% del total consideran que es mala, siendo todos pomalqueños los que se inclinan por esta opción.

#### 4.2 De la Guía de observación

Unidad de observación	Indicador	Subindicador	Indicador terminal	Subindicador terminal	Resultados (%)
Gestión del personal	Participación	Involucramiento	Activo	SI	36
				NO	64
			Fuerte	SI	22
				NO	78
		Compromiso	Iniciativa	SI	38
				NO	62
			Nivel	Alto	6
				Medio	44
				Bajo	50
	Espacios	Negociación	Cumplimiento	SI	69
				NO	31
			Efectividad	Alto	69
				Bajo	31
		Socialización	Contribución	SI	77
				NO	23
			Activo	SI	62
				NO	38
	Toma de Decisiones	Iniciativa propia	Emisión	Sugerencias	55
				Recomendaciones	28
				Quejas	17
			Propuestas	SI	29
				NO	71
		Pertinencia	Reunión	Disponible	31
				No disponible	69
			Información	Útil	41
				No útil	59

Administración del Recurso humano	Involucramiento	Sentimiento de pertenencia	Identificación	SI	29
				NO	71
		De los objetivos empresariales	Implicación	Refuerza	26
				No refuerza	74
			Alineación	SI	68
				NO	32
			Compromiso	SI	62
				NO	38
	Desarrollo	De la organización	Evolución	Sí Acepta	34
				No Acepta	66
			Resultados	Favorable	58
				No favorable	42
		De las habilidades	Técnicas	Posee	61
				No posee	39
			Humanas	Posee	51
				No posee	49
Contexto Interno	Estilo de Gestión	Individual	Eficacia	SI	81
				NO	19
			Eficiencia	SI	53
				NO	47
		Colectiva	Predisposición	Muestra interés	60
				No muestra interés	40
			Capacidad	SI	55
				NO	45
		Liderazgo	Influencia	SI	54
				NO	46
			Eficacia	SI	65
				NO	35
		Motivación	Reconocimiento	SI	19
				NO	81

			Constancia	SI	24
				NO	76
	Mecanismos de Aprendizaje	Procesos de información	Progresivo	SI	60
				NO	40
			Interacción	SI	40
				NO	60
		Dinámica	Pro actividad	SI	28
				NO	72
			Intercambio	SI	64
				NO	36
	Ámbito laboral	Concertación	Acuerdos	Rechaza	47
				Acepta	53
			Diálogo	Oportuno	51
				No oportuno	49
		Ambiente	Condiciones	Favorable	35
				No favorable	65
			Infraestructura	Adecuada	30
				No adecuada	70
	Poder	Influencia	Proximidad	Sí	70
				No	30
			Estilo	Democrático	40
				Autoritario	60
		Compartido	Control	Sí	48
				No	52
			Representativo	Sí	26
				No	74



Diseño Organizacional	Costumbres	Por su función	Pertinencia	SI	89
				NO	11
			Involucramiento	SI	28
				NO	72
		Permanencia	Perdurable	SI	19
				NO	81
			Fugaz	SI	90
				NO	10
	Políticas y Valores	Por su aplicabilidad	Cumplimiento	SI	90
				NO	10
			Compromiso	SI	70
				NO	30
		Sobre la situación	Coherente	SI	61
				NO	39
			Pertinente	SI	36
				NO	64
	Jerarquía	Por su aplicabilidad	Dirección	Vertical	44
				Horizontal	51
				Mixto	5
			Respeto	SI	77
				NO	23
		Por su funcionalidad	Relevancia	SI	38
				NO	62
			Cumplimiento	SI	93
				NO	7
Herramientas laborales	Capacidad de Innovación	Sobre el desarrollo personal	Apoyo	SI	66
				NO	34
			Involucramiento	SI	43
				NO	57
		Sobre la tecnología	Moderno	SI	35

				NO	65
			Equipado	SI	19
	Asumir Riesgos	Por su actitud	Positiva	Sí Acepta	49
				No Acepta	51
			Negativa	Sí Rechaza	61
				No Rechaza	39
		Por su ejecución	Libertad de Acción	Dependiente	79
				Independiente	21
			Alcance	Corto	78
				Largo	22
	Comunicación	Sobre el proceso	Tipología	Ascendente	30
				Descendente	50
				Lateral	20
			Barreras	Oportuno	24
				No oportuno	76
		Por su fluidez	Información	Suficiente	35
				No suficiente	65
			Rumores	Oportuno	12
				No oportuno	88
Relación Empresa- Colaboradores	Clima Laboral	Sinergia	Pertinente	SI	53
				NO	47
			Adecuado	SI	48
				NO	52
		Liderazgo	Eficacia	SI	30
				NO	70
			Compromiso	SI	29
				NO	71
		Relacionamientos	Empatía	SI	36
				NO	64

			Conflicto	SI	34
				NO	66
		Afectación	Repercute	SI	55
				NO	45
			Oportuno	SI	33
				NO	67
	Público Interno	Sobre los objetivos en común	Compromiso	SI	36
				NO	64
			Identificación	SI	33
				NO	67
		Sobre las habilidades y conocimientos	Cooperación	SI	43
				NO	57
			Aporte	SI	54
				NO	46
	Poder	Influencia	Repercute	SI	46
				NO	54
			Oportuno	SI	47
				NO	53
		Delegación	Compartido	SI	30
				NO	70
			Adecuado	SI	45
				NO	55

#### 4.3. Del *focus group*

Moderador: César Figueroa Guevara

Participantes:

CUADRO N° 01

INTEGRANTES	SIGLAS EMPLEADAS
Davis Sánchez Pacheco	DSP
Jorge Ríos Lora	JRL
Eliana Carrasco Díaz	ECD
Rita Campos Castillo	RCC
Miguel Gonzales Chumacero	MGCH
Erica Calle Lobato	ECL

Fecha: Sábado 26 De Diciembre De 2016

Lugar: Auditorio De La Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.

Formato De Registro: Fotos y Audios

Hora De Inicio: 4:30 pm

Hora De Término: 6:30 pm

##### UD 01: Gestión empresarial:

DSP: “Desde la jefatura no había responsabilidad propiamente de los trabajadores, de alguna manera hay mano dura, y con la nueva gestión se ha conseguido un orden, en la época de cooperativa que fueron cerca de 40 años no se han conseguido grandes logros por parte de los trabajadores. Pero en los últimos años se han conseguido grandes logros como la limpieza y la responsabilidad, cada cierto tiempo a nuevos administradores, la gente se ha adaptado a la forma de trabajar. Los trabajadores están aptos para adaptarse al cambio de las nuevas tendencias, órdenes, ideas que se impongan. La gente tiene ánimos de trabajar y colaborar”.

JRL: “Yo he encontrado diferencias en otras azucareras donde he trabajado, hay más orden, más disciplina, y sobre todo los trabajadores tienen anhelo de surgir, de capacitarse, y no quedarse estancado, le gusta trabajar le gusta sobresalir, les gusta

avanzar, les gusta progresar, no trabaja para el momento, trabaja pensando en el futuro en el mañana”

ECD: “Tengo 18 años de servicio, el cambio ha habido, una época de infierno, pagaban poco, a veces no pagaban, nos afectó el cambio, nosotros teníamos un desorden total, vivíamos en incertidumbre, ahora ya con mano dura o sin mano dura, nos vamos ordenando, a algunos todavía les falta, veo en la gente del área donde trabajo que está viendo ya un cambio drástico, mejores condiciones de trabajo, aunque falta algo... pero vamos superando día a día con lo poco que tenemos, con lo poco que nos dan.

RCC: “Uno de los valores más resaltante entre los trabajadores es el respeto, pero lo más importante es que ellos tratan de cumplir más que nada, cumplen con su trabajo, con sus asignaciones, con sus horarios, es decir la responsabilidad y eso es una forma de comprometerse con la empresa”

MGCH: “Antes ha habido mucha gente indisciplinada, algunos no acataban las ordenes, pero ahora con esta gestión que a muchos a chocado pero depende de cada uno de nosotros, de cumplir con el trabajo que se nos ordene para que la empresa siga creciendo”

#### UD 02: Iniciativas laborales

DSP: “Aquí se respeta el orden jerárquico, sí hay reuniones, sí hay puntos de encuentro, nosotros tenemos todas las tardes reuniones, pero la decisión siempre la toma el jefe, pero siempre hay iniciativas, en un 20 o 30 % de las personas que trabajan y uno se apoya de ellos para poder sacar esto adelante, es un poco difícil hablar de líderes, no todos tienen la capacidad, ni tienen iniciativa de participar, pero las que lo hacen es candidato para colocarlo en una mejor posición, por sus aportes y su buen comportamiento, viendo sus mejores cualidades de respeto, responsabilidad, para poder considerarlo y valorar sus cualidades para considerarlo en ascender a un puesto”

JRL: “Todo es coordinado con los jefes, antes de hacer algo. Cada uno pone sus sugerencias y todo se hace una sola, de todas las sugerencias queda la mejor”

ECD: “Hay participación de los trabajadores, hay trabajo en equipo, liderazgo en cada jefatura, las sugerencias en su mayor grado son admitidas, son discutidas, y se toman las que se consideran viables. El liderazgo en cada jefatura es muy notorio. Normalmente tenemos entre los trabajadores muy pocas quejas, porque básicamente el trabajo es en equipo, se respeta mucho las línea de jerarquía”

RCC: “Mi lema es: 2 o 3 o 4 cerebros piensan mejor que uno, yo puedo tener una idea, los demás pueden tener otra idea, compartimos, analizamos y de acuerdo a todo eso nos sale un solo trabajo para que todos estén a gusto y ameno resulte el trabajo”

MGCH: “En fábrica la voz del ingeniero es absoluta, la decisión que uno toma tiene que ser acertada, porque nosotros trabajamos en base a la producción, salió mal algo todo sale mal, la decisión es cuestión de segundos, nos basamos a las experiencias ganadas, la experiencia ganada dentro de la empresa, por eso la opinión y participación de los trabajadores que tienen años es muy importante para realizar una tarea, ya que de esa manera se ha logrado mejorar”

ECL: “Nosotros compartimos ideas, le damos ideas a la ingeniera o crear otro método, “hacerlo de esta manera”, para que el trabajo resulte ser mejor, cuando vemos que funciona continuamos porque vemos que es un bien para la empresa”

#### UD 03: Estilo de gestión de recursos humanos

DSP: “En el campo consideramos siempre el trabajo en base a su responsabilidad y cualidades del trabajador para ascenderlo de puesto, las capacitaciones que la empresa nos imparte es fundamental para poder desarrollar ciertas expectativas o cualidades que necesitamos para seguir avanzando. En esta área el mismo administrador también da charlas a los caporales o jefes de zona, acerca de técnicas, y todo lo que se imparte es un gran aporte y educación para nosotros. Los incentivos son consideraciones para mejorarlo de puesto debido a su responsabilidad”

JRL: “En el área de administración no he tenido la oportunidad de participar en alguna charla o capacitación, respecto al reconocimiento califican al personal, también se promociona al trabajador este para que siga ascendiendo de puesto”

ECD: “Los resultados vienen siendo positivos, la política de incentivos concuerda con el reconocimiento y ascenso de la empresa, hay una línea de carrera, el trabajador en base a responsabilidad y cualidades tiene la oportunidad de ascender, los incentivos económicos son sectores muy pequeños donde hay ese tipo de incentivos”

RCC: “Las capacitaciones que se dan son buenas, nosotros también nos capacitamos de acuerdo a nuestra especialidad, y entre nosotros, hace dos años nos reconocían incentivos económicos, remunerativo por trabajos hechos trabajos terminados, ahora el incentivo es un día de descanso para cuando lo quieran tomar”

MGCH: “Con respecto a capacitaciones no se están dando, se han dejado de lado, al principio sí se daban, ahora solo hay charlas. Con respecto al incentivo hay un

reconocimiento verbal, por el apoyo o la participación dentro de las labores pero cuanto quisiera un trabajador recibir un incentivo económico, por quedarse más tiempo por realizar o mejorar algo en bien de la empresa, pero debido a la situación actual eso no se está dando. Y en parte eso afecta la motivación del trabajador, no es lo mismo que te esfuerces más, que te quedes más tiempo haciendo un buen trabajo y que sólo te digan vas a descansar pero no te incentiva económicamente, a veces un incentivo más te motiva a que se dé más, creo que en un futuro eso va a tener que darse”

ECL: “Ahorita no todos somos capacitados, pero hay momentos en que la misma ingeniera nos capacita, nos brinda las instrucciones... En mi caso, hace un año yo asumí otro cargo, con más responsabilidades y hasta ahora no tengo algún incentivo, yo digo hay que tener paciencia porque ya se dará en cualquier momento, hay otros que sí son incentivados económicamente pero es de acuerdo al cargo que ocupan, si tienen un cargo mayor. Algunos se sienten mal porque no son incentivados y comienzan a murmurar pero eso depende de cada uno”

#### UD 04: Cotidianidad en la organización

DSP: “Cada día por ejemplo, mayormente mi trabajo es en el campo 6:30am – 6:40am estamos yendo al campo un promedio de ocho o diez trabajadores, trato de decirles tu haz tal cosa, tu otra con tal de que todos hagamos algo y llevemos todos los materiales al campo, ha sucedido que algunas veces se han olvidado de llevar por ejemplo un machete o embudos, y ahí surge el problema, y se van corrigiendo pequeños defectos que hay. Eso ayuda a que cada trabajador sea más responsable y ya no se vean esos casos”.

JRL: “En el área de fábrica somos un equipo de trabajo estamos las 24 horas del día , por eso ante cualquier imprevisto cualquiera que toque en el área de trabajo debe llamar a todas las áreas por ejemplo hace poco hubo un incidente y no hubo coordinación lamentablemente el que no hizo las coordinaciones puso en su turno tuvo que asumir la responsabilidad, tuvimos una parada de aproximadamente dos horas, cuando eso no se debió de dar. Y eso quedó de experiencia para todos de que debemos siempre levantar el teléfono y llamar a todas las áreas”.

ECD: “Las coordinaciones se hacen diarias, con la mala experiencia que tuvo un compañero por no coordinar, aparte de eso el trabajo día a día se hace, se realiza el trabajo de los electricistas. Una experiencia nueva ha sido en la cocina trifásica se reventó y coordinando y trabajando en equipo lo hemos terminado y esa es una buena experiencia porque creo que en otros sitios ese tipo de trabajo nos va a servir para en

otra oportunidad ya la empleen. Después las coordinaciones se deben hacer diario para eso nos han dado un celular a las jefaturas y también a las personas que tienen responsabilidad”.

RCC: “Yo trabajo con el público, vienen a preguntar, a dar consultas y uno tiene que tener paciencia y poder llegar a la persona, para que puedas explicar y entender y esa persona se vaya contenta con lo que tú le diste con algo positivo ”

MGCH: “Básicamente el área de campo, la planificación se hace de un día para otro todos saben ya su trabajo y su labor específicamente tenemos dos zonas, cada una tiene su mayordomo, responsable del área y así sucesivamente, todo está programado. Las pequeñas coordinaciones con maquinarias, hay que estar supervisando para que se cumpla lo requerido, inconvenientes que escapan, una máquina malograda, una llanta que falta, no hay mayores contratiempos. La parte más crítica son por los riegos, los aniegos, se bota el agua, no calculan bien y se sale el agua por la noche y a veces les vence el sueño los regadores”.

#### UD 05: Vivencia de las jornadas laborales diarias

DSP: “Por ejemplo de cuatro personas, siempre tiene que haber uno que no está contento, por ejemplo ingresó un trabajador “x” como yo les digo nuestro trabajo no es como una palana, como un corte, nosotros caminamos bastante desde las 6:30am hasta las 12m dentro de la caña. Y voy delegando tú en tal campo, tu haz esto, entonces como el trabajador que recién había ingresado, el otro antiguo le dice que lo estoy haciendo caminar mucho, metiéndole malas ideas. Pero ese es el trabajo que impone la jefatura, conversé con él le hice entender porque había días que tenía conflicto conmigo. Porque lo que se quiere es trabajar en equipo, porque si no nunca se va a hacer un trabajo bien y cada uno debe hacer su trabajo bien. ”

JRL: “Dentro del área siempre hay chismosos, el que dice que está mintiendo, yo cuando veo al trabajador no solamente lo veo a él, veo a su esposa y veo a sus hijos, así que cuando alguien tiene un problema pienso en él, lo trato de ayudar y que entre en razón y nos apoye dentro de las labores, porque si él no actúa como nosotros queremos, trabajar en equipo lamentablemente vamos a tener problemas. Así es que trato de controlarlo y hasta el momento me ha dado resultados. Siempre socializamos, el ingeniero que no socialice no es un buen líder por un buen líder no es aquel que toma la decisión solo, la toma en equipo, entonces cuando el trabajador se ve comprometido en el trabajo , pero si uno va exige solo trata de cumplir, pero cuando tu lo apoyas y lo tratas como un amigo incluso da más de lo que se le exige”.



ECD: “Conflictos entre trabajadores siempre va a haber, de cualquier índole, económico, en el caso del electricista si entramos con un estrés nos podemos matar, les cuento la experiencia de dos trabajadores, uno de ellos lo llaman y le dicen que su familiar perdió la vista y lo iban a operar, cómo se siente uno en ese rato, deja el problema en un 80% y solo quédate con el 20% porque por eso te puedes cortar, o matar. Otro trabajador que su papá estaba delicado, y hacía un trabajo con un motor, anda mejor ve a tu papá y vienes tranquilo a trabajar concentrado, por un segundo podemos matarnos, quedarnos ciegos. El estrés laboral venir con una carga encima al trabajo, como problemas familiares es peligroso porque ya nos ha sucedido.”

RCC: “En cuanto a conflictos siempre hay grupos de personas que no están de acuerdo con una gestión, es un sobrellevar, derrepente una discusión en el horario de trabajo no está permitido, a mayores conflictos como discusiones, no. Uno que otro que no está de acuerdo. En cuanto a los rumores siempre es por cuestiones de dinero, nos van a pagar, nos van a dar, básicamente se conversa con el trabajador y ese rumor se disipa, conversando de una manera coloquial, o bromeando se disipa el rumor que quiere surgir”.

#### UD 06: Relacionamiento interno empresa- colaboradores

DSP: “Sobre ese tema se utiliza el desarrollo, sobre la comunicación, bueno hay momentos en que la ingeniera nos reúne a todos y trata de que los trabajos de cada día se hagan mejor, y da facilidad y confianza para cualquier cosa que se necesite y también cada fin de mes nos reúne para ver lo que necesitamos en materiales para que la empresa nos pueda alcanzar”.

JRL: “Bueno comunicación hay, en cuanto al desarrollo personal es un actitud personal se ve en el desempeño de cada trabajador, en cuanto a la interacción si no trabajamos en equipo no se puede trabajar y la cooperación es única, el apoyo es grande tanto de las jefaturas como de los trabajadores. La fábrica es un circuito, hablamos de extracción de la caña, energía, y el proceso de elaboración o sea si uno de esos falla, falla todo”.

ECD: “El respeto en el área de trabajo de la fábrica sí lo hay, y si fallamos en un área, falla la empresa cuando hay un trabajo tenemos que estar todos, electricistas, mecánicos, ingenieros, tenemos una cooperación mutua”.

RCC: “El trabajador busca mejorar su estatus, para eso tiene educación, estudios superiores, estudios técnicos, y también la promoción de los ascensos”.

MGCH: “El desarrollo personal se da, lo interesante es que la empresa nos apoya, de manera personal estoy estudiando una maestría con facilidades de la empresa, hay jóvenes de riesgo que tienen bastante iniciativa propia de estudiar en la universidad, el camino que se ha formado es conseguir mayores incidencias”.

ECL: “En el área de fábrica somos un equipo de trabajo estamos las 24 horas del día , por eso ante cualquier imprevisto cualquiera que toque en el área de trabajo debe llamar a todas las áreas por ejemplo hace poco hubo un incidente y no hubo coordinación lamentablemente el que no hizo las coordinaciones puso en su turno tuvo que asumir la responsabilidad, tuvimos una parada de aproximadamente dos horas, cuando eso no se debió de dar. Y eso quedó de experiencia para todos de que debemos siempre levantar el teléfono y llamar a todas las áreas”.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación discutiremos los resultados obtenidos en cada una de los instrumentos aplicados en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A. del distrito de Pomalca. La tarea consiste en describir la manera en que los espacios participativos promovidos en la empresa agroindustrial “Pomalca” S.A.A. influyen en la cohesión de la cultura organizacional de sus trabajadores.

En esta etapa se recurrió a utilizar el instrumento de investigación cuantitativa: La encuesta, nos servirá para recoger los datos iniciales del proyecto y describir el estado actual de la organización a partir de los indicadores obtenidos en 100 encuestados, todos ellos trabajadores de las tres áreas de la empresa, con edades entre los 30 y 65 años (y con residencia en el pueblo por más de cinco años.)

Este instrumento contiene todo un proceso de análisis detallado de cada una de las dimensiones que se obtienen de la operacionalización de las variables, utilizando las jerarquizaciones y un nivel de organización científico se trabajó con 20 dimensiones, para proceder a la aplicación de la encuesta, donde se dispuso a realizarla de manera personal en cada área de trabajo.

Los siguientes resultados provienen del segundo instrumento aplicado, que en este caso fue la guía de observación, un instrumento cualitativo que se basa en la observación de las tésistas hacia los integrantes de la empresa dándole un enfoque de los hechos de la realidad y estableciendo enlaces entre situaciones y acciones a la investigación, para que estos datos sean contrastados con otros instrumentos.

La guía de observación se trabajó de la siguiente manera, tiene un total de 10 unidades de observación en cada variable, con sus respectivos indicadores y sub-indicadores. Este instrumento nos alcanzará un enfoque subjetivo de nuestra investigación.

El focus group, un instrumento cualitativo que se basa en el estudio de opiniones o actitudes que presentan los trabajadores de la empresa. Se requirió la presencia de 6

personas que laboran en la E.A.I Pomalca, 1 mujer y 5 hombres, reunidos en una sala de reuniones de RR.HH y con la presencia de un mediador.

Se trabajó en este caso con 6 unidades de discusión, todas relacionadas a las 20 dimensiones obtenidas en la operacionalización también. Con una disposición de “2” minutos por intervención se procuró que todos tengan el mismo tiempo para opinar de manera homogénea en cuanto a cantidad de contenido. Recopilando sus opiniones frente a cada tema se buscó que cada uno pueda escuchar lo que el otro tiene que decir y opinar libremente.

Para el caso de la discusión de cada dimensión expondremos los resultados que se consideren importantes, luego se realizara una discusión teórica para lo cual citaremos diversos autores de libros, tesis, tesinas, informes, artículos científicos y/o publicaciones, finalmente discutiremos empíricamente el porqué de esos resultados, lo cual permitirá fortalecer(defender) los postulados que exponemos como investigadoras del proyecto.

## DISCUSIÓN DE LA ENCUESTA

### Estilo de Gestión

Concerniente a la primera pregunta (Respecto a la motivación promovida en los trabajadores de la E.A.I Pomalca ¿Considera que es efectiva la capacidad de motivar a los miembros de la empresa?).

Notamos que el 61% de los trabajadores afirma que siempre considera efectiva la capacidad de motivación de la empresa, evidenciando que una de las principales fortalezas de esta organización es estimular, sostener y orientar la conducta de sus trabajadores hacia el logro de los objetivos organizacionales. En cambio el 35% refiere que algunas veces las considera efectiva, es decir por el contrario para este grupo de colaboradores las estrategias aplicadas no son suficientes para estimular a la consecución de los objetivos organizacionales. Sin embargo esto no sucede para un disminuido 4% que afirma que nunca considera efectiva la capacidad de motivar a los miembros de la empresa, desencadenando relaciones poco óptimas y una mala comunicación entre ellos.

Tomando en cuenta los aspectos antes mencionados nos referimos a la capacidad de motivación en la empresa planteando el análisis de la situación en torno a si es a través de las estrategias de motivación aplicadas por la organización que se logra

estimular a los colaboradores a perseguir los objetivos, puesto que para lograr las metas organizacionales resulta imprescindible la ayuda y el compromiso de ellos. Por ello resulta muy interesante establecer los mecanismos utilizados por la empresa además de descubrir qué motiva a los trabajadores. Respecto a las estrategias de motivación coincidimos cuando Mc Gregor (1960:115) nos propone “ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearán retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo”. En relación a este aspecto el equipo investigador considera que las diversas maneras de motivar a los miembros en una organización son un elemento clave para propiciar el comportamiento y el desempeño de los individuos. Para esto, hemos apreciado que en la empresa la mayoría de sus colaboradores sienten la confianza depositada por parte de su empleador cuando se les asigna un trabajo responsable sin una recompensa monetaria previa, generando un compromiso por parte de ellos ya que esto los estimula a sentirse capaces de liderar, delegar y aportar nuevos conocimientos al equipo de trabajo y en efecto beneficiando a la organización. Cabe considerar que la estrategia de motivación mencionada tiene un impacto positivo en sus trabajadores a pesar de no aplicarse constantemente. Incidentalmente podemos denotar que la motivación puede ser una muy buena opción para perfeccionar el desarrollo personal de sus colaboradores, pero a la vez es muy conveniente para la productividad de la empresa, convirtiéndose en este punto un reto enorme para los administradores - ya que no todos tenemos la misma forma de pensar y actuar- quienes pretenden lograr mantener motivados a sus trabajadores y así produzcan más obteniendo óptimos resultados tanto para la empresa como para los colaboradores.

### Participación

En relación a la segunda pregunta (Acerca de la contribución del trabajador con la gestión empresarial ¿Cree que participando con el estilo de gestión en la empresa, éste se vuelve más efectivo?),

Notamos que el 47% considera que definitivamente participando con éste sí se vuelve más efectivo. Es decir éste grupo de colaboradores cree que sus aportes son necesarios y sienten seguridad de que su participación sumaría beneficios para la organización. En contraste hallamos un diminuto 6% que afirma que definitivamente no se vuelve más efectivo, indicando que su participación no es indispensable para la mejora de su centro laboral porque se sienten excluidos de los logros alcanzados por la empresa.

De acuerdo a los resultados antes mencionados planteamos el estudio de la situación en torno a si la cooperación del colaborador vuelve más efectiva la gestión organizacional, con el propósito de saber si la participación activa del trabajador lo hace sentir parte de la eficacia y mejora de su organización. En base a lo anterior en la E.A.I. Pomalca los trabajadores consideran efectiva su participación, lo que no sienten es que se les promueva constantemente, generando desaliento, inactividad y falta de compromiso en ellos, limitando el desarrollo organizacional. Sin embargo las veces que la organización promueve la participación de sus colaboradores, ellos están dispuestos a realizar los aportes necesarios para lograr los objetivos compartidos. Recogiendo lo más importante cabe resaltar que en la actualidad se está valorando la participación activa del personal, asumiendo que las empresas necesitan cada vez más del aporte, iniciativa y creatividad de su talento humano, lo cual traerá resultados positivos para ambos. Así lo afirma Garzón (2005) cuando menciona que “la participación es un poderoso elixir, que es buena para las personas y mejora de forma dramática el desempeño del individuo y de la organización.” Pues encontró que esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y, en general, hacía que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos. Además concluye, para que una organización esté en la capacidad a las exigencias del medio es imprescindible que dé respuestas rápidas. Siendo la mejor manera de conseguir esto por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisiones no sea postergada por razones burocráticas, y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

### Recompensa

En relación a la tercera pregunta (En cuanto a la remuneración percibida por los colaboradores ¿De acuerdo al estilo de gestión empresarial, considera que su trabajo es?)

Se obtuvo que un 45% del total considera su trabajo regularmente recompensado. Lo cual indica que no perciben una satisfacción económica suficiente, señalando como causa principal que las exigencias respecto a su desempeño laboral están por encima de lo percibido. Por otro lado, se obtuvo que el 37% manifiesta que su trabajo es insuficientemente recompensado. Este porcentaje representa en su mayoría a los trabajadores del área de campo, en cuya área prevalece el mayor esfuerzo físico que ejecutan los trabajadores. En cambio un 18% afirma que su trabajo es suficientemente

recompensado, indicando que se sienten satisfechos con las recompensas económicas. En base a lo anterior hemos trazado el estudio de la situación en torno a una relación de satisfacción económica con respecto al desempeño laboral. Notando que, las recompensas económicas no serían una de las estrategias más utilizadas para motivar a los miembros en esta empresa. Casi la mitad del total de trabajadores consideran que estas son regulares, lo que genera secuelas directas en la satisfacción laboral.

Respecto a esta Hodgetts y Altman (citado por Garzón, 2005) “plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación hacia el buen desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.” En este caso, los trabajadores en cada jornada sienten que dan más de lo que reciben en sus reembolsos, además de no sentirse suficientemente valorado por parte del empleador generando insatisfacción laboral y personal.

#### Involucramiento

Respecto a la cuarta pregunta (En cuanto a ¿Qué tan involucrado se siente en las decisiones que toma la empresa?)

Hallamos que el 26% afirma que definitivamente sí se siente involucrado, en tanto este grupo se identifica con las decisiones tomadas en su trabajo, además de tener una participación activa en las mismas, es decir a través de este proceso se fomenta sus aportes. Los que se consideran indecisos suman un 56%, este grupo que representa más de la mitad del total, toma una postura incierta, lo cual explica que ellos pueden acatar las decisiones tomadas pero no sentirse precisamente identificados o no poseer compromiso con la empresa. El 18% considera que definitivamente no se siente involucrado, significa que este grupo se siente excluido de las decisiones tomadas, no se siente representado ni se identifica con aquellas. Es por ello, que al hablar del involucramiento en la toma de decisiones se plantea el análisis de la situación en torno al compromiso de los colaboradores con el desarrollo organizacional. De acuerdo al aspecto antes mencionado, cabe señalar que el involucramiento del empleado se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos. (Blanchard, 2000). Como equipo investigador

identificamos que en la E.A.I Pomalca utilizan de manera predominante una forma de involucramiento basado en la participación representativa pues dentro de la empresa hemos reconocido que existen diferentes sindicatos donde son los representantes de estos grupos los que tienen mayor contacto con las autoridades de dicha empresa. El problema frecuente que se halla es que el sindicato vela por sus propios intereses trayendo consigo la disconformidad de los trabajadores, también hemos evidenciado que los sindicatos en su mayoría son dominados por la administración y tienen un mínimo impacto en los trabajadores. Otro aspecto que incide con lo mencionado es que sólo la mayoría de representantes de los sindicatos se sienten motivados y satisfechos pero esto no asegura que se transmita a los demás integrantes. Así lo ratifica (\*\*) cuando menciona que “el mayor valor de la participación representativa es simbólico; si alguien está interesado en cambiar las actitudes de los empleados o mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa sería una lección inapropiada”.

### Poder

En relación a la quinta pregunta (Acerca de la percepción de los individuos y las restricciones organizacionales que les afectan ¿Considera que el poder interfiere en la toma de decisiones de la empresa?)

Obtenemos que el 51% afirma que el poder definitivamente sí interfiere en la toma de decisiones de la empresa dicho de otro modo, las decisiones mayormente son tomadas por las personas que se encuentran en los niveles más altos de la jerarquía y luego implantadas a las de menor nivel. Así mismo, el 45% señala que probablemente el poder interfiere, refiriendo que en algunas oportunidades la capacidad de decisión es compartida. Es decir en ciertas situaciones se aplica un estilo no autoritario porque el poder de decisión no lo detenta sólo el estamento directivo, sino que también descansa sobre los otros sectores de la empresa. En este sentido la autoridad, el poder de la influencia y la capacidad de decisión la comparten de alguna manera, todos los miembros de la empresa. Por otro lado se obtuvo que los colaboradores que afirman que definitivamente el poder no interfiere en la toma de decisiones solo asciende al 4% del total, este grupo reducido considera que la postura en el nivel jerárquico dentro de la organización no interviene para poder participar en alguna decisión que se tome. De acuerdo a los resultados antes mencionados planteamos el estudio de la situación en torno a si la capacidad de decisión es compartida en los diversos niveles jerárquicos de esta empresa, en base a lo anterior hemos situado al poder como un proceso natural en cualquier grupo u organización, con la necesidad de saber cómo se ejerce, encontrando



que es el poder legítimo el que mayormente se practica en dicha empresa, en relación a este aspecto coincidimos con (French & Raven; 1959) cuando afirman que en los grupos formales y organizaciones, es probable que el acceso más frecuente a una o más bases del poder sea la posición que alguien tiene en la estructura. Esto se llama poder legítimo, que representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos organizacionales. Es decir en ciertas ocasiones los jefes incluyen a los subordinados, de manera que éstos puedan emitir sus opiniones o aportes pero la última palabra la tiene definitivamente él, reflejando que los empleados representan una fuente de conocimientos e ideas pero a veces se mantienen sin explotar sus recursos. Además involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones no sólo los empodera para contribuir al éxito organizacional sino que también mejora la productividad ahorrando tiempo y dinero, puesto que ganan una participación profesional y personal en la organización y en su éxito general.

### Acuerdos

Concerniente a la sexta pregunta (En cuanto los mecanismos o herramientas de comunicación que se promueven en la organización ¿Considera que los acuerdos llevados a cabo periódicamente, mediante el diálogo son aceptados?)

Encontramos que un abarrotado 71% del total considera que algunas veces son aceptados, es decir un gran porcentaje de trabajadores se muestra renuente a pesar del diálogo que se desarrolle. Los que consideran que los acuerdos son siempre aceptados suman un 21%, es decir, este grupo considera al diálogo como una herramienta eficaz para la admisión de pactos. Sólo el 8% del total de los encuestados refiere que los acuerdos llevados a cabo periódicamente mediante el diálogo nunca son aceptados, mostrando indiferencia con este mecanismo o un rechazo con lo acordado. Acerca de lo anterior se plantea el análisis de la situación en torno a si existe un mecanismo de negociación previo para tomar una decisión en la empresa, con la finalidad de saber si se incluye a los colaboradores y por ende se obtiene su aprobación. Pues bien, empezaremos definiendo a la negociación según Wall (1985) como "un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quién". Para luego, guiarnos de los resultados y lograr inferir lo siguiente; que el tipo de negociación aplicada en la empresa en estudio es la negociación distributiva por intercambio de posiciones la cual según Fisher y Ury (1983) en su forma más simple, se presenta cuando se negocia en un mercado abierto y no por un pastel fijo, es decir una parte le dice a la otra lo que desea,

a partir de una situación incierta y sujeta a presiones, puede producir un acuerdo aceptable. Con lo anteriormente señalado podemos deducir que el objetivo de la empresa es ganar, mantenerse firme en su posición, en algunas ocasiones presionar y tratar de vencer. Es decir en su mayoría de veces, son los colaboradores los que pierden. Además este tipo de negociación parece no integrar los deseos y aspiraciones de ambas partes, ya que no se ponen de acuerdo para crear varias opciones que puedan generar soluciones de tipo ganar-ganar para ambos. Por último, no se resalta la visión conjunta de las partes, lo que no produce beneficios y ventajas para ambos.

### Estrategias de involucramiento

Concerniente a la séptima pregunta (Su participación activa dentro de la empresa ¿Lo hace sentirse más identificado con ella?)

Se obtuvo que el 45% afirma que siempre se siente identificado cuando participa activamente dentro de la empresa, esto muestra que los colaboradores poseen conexión profunda con la organización. Asimismo los que afirman que algunas veces se sienten más identificados cuando participan activamente suman el 45% lo cual significa que los trabajadores las veces que participan activamente consideran su desempeño como algo importante. De lo contrario los que creen que nunca se han sentido identificados cuando participan activamente solo asciende al 10% a nivel general. Este grupo tiende a no mostrar una fuerte relación con la empresa, con sus objetivos, misión y visión organizacional, también afirman no sentir el apoyo por parte del empleador, en consecuencia no están involucrados con la empresa. Acerca de lo anterior se plantea el análisis de la situación en torno a si el nivel de identificación de un colaborador se relaciona con la participación activa dentro de la empresa, es decir cada vez que la empresa les permite intervenir, proponer o sugerir y a su vez son aceptados por el empleador, los colaboradores se sienten identificados con él. Ahora bien, la identificación del empleado es definido por May, Gilson y Harter (2004) como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. para el caso de la E.A.I Pomalca se puede apreciar que los colaboradores que afirman tener un alto nivel de involucramiento se identifican con las tareas que realizan y realmente muestran interés por cumplir sus labores, no sólo dan tiempo sino energía y atención a su trabajo, de esta manera se obtiene un valor agregado para la empresa. Al mismo tiempo coincidimos con Brown (1996) cuando señala que “un estado de identificación implica un estado de compromiso positivo y relativamente completo de aspectos básicos del yo en el puesto”.

### Iniciativa

Concerniente a la octava pregunta (¿Se considera eficaz cuando coopera con propuestas para el desarrollo de la empresa?)

Se obtuvo que, el 46% del total afirma que siempre se considera eficaz cuando coopera, es decir este grupo de trabajadores se sienten autoeficaces y responsables de las opiniones que emiten cuando se practica la iniciativa. Los que manifiestan que algunas veces se consideran eficaces cuando cooperan suman un 45 %, otro aspecto que incide en la respuesta es que este grupo de colaboradores las veces que crean propuestas no son consideradas suficientemente innovadoras por sus jefes. Por otro lado, los que afirman que nunca se consideran eficaces cuando cooperan asciende a un 9%, lo cual significa que este reducido grupo denota poco esfuerzo para aprovechar la creatividad y no consideran necesaria su participación para emprender proyectos de desarrollo organizacional.

Acerca de lo anterior se plantea el análisis de la situación en torno a si los empleados en la E.A.I Pomalca son capaces de elaborar propuestas creativas para resolver problemas en su área de incumbencia y si poseen la libertad para ejecutarlas. En relación a los aspectos antes mencionados, encontramos que mayormente son los jefes inmediatos de cada área los que tienen la iniciativa para manifestar sus propuestas en representación de sus demás compañeros lo cual genera en ellos más confianza, además estos trabajadores que desarrollan dicha capacidad poseen mayor sensibilidad para asumir los riesgos y aprovechar oportunidades. Si bien es cierto la iniciativa que poseen en mayormente los colaboradores de bajo rango no es muy notable podemos tomar en cuenta lo dicho por Aycart (1973) “en general las opiniones de los directivos son bastantes negativas respecto de la capacidad media de iniciativa y dirección en la gente, a pesar de que esos mismos directivos sienten que unos métodos de dirección centrados en el grupo y la participación son más eficaces que los métodos tradicionales centrados en el mando”. Esto es lo que muchas veces se presencia en contexto laboral de la empresa en estudio, a los trabajadores no se les permite participar constantemente, lo que genera una disminución en la iniciativa por parte de ellos, en tanto recurren muchas veces a los métodos antiguos de dirección de personas donde prefieren someterlos rígidamente a las normas y la burocracia, todo esto complica la forma de comunicarse y de comprometerse con los objetivos organizacionales , generando disconformidad y desaliento en los colaboradores que afectan a su desempeño laboral recayendo en la productividad de la empresa, esto no resulta

beneficioso para ninguna de las partes puesto que no motivan al crecimiento y desarrollo personal por el contrario los limitan y en suma esto detiene el desarrollo de la compañía. En breve podemos señalar que en la actualidad muchas organizaciones se dirigen de manera muy distinta, puesto que los cambios y la globalización lo exigen para mantenerse en el mercado, algunos apuestan por motivar la participación de su miembros y otros por valorar la iniciativa y tomar en cuenta sus propuestas para llevarlas a cabo cuando son factibles y óptimas para la empresa, pero la realidad es que como lo menciona Ramió y Ballart (1993) “se precisa mucho tacto y cierta integridad para inspirar y mantener la iniciativa, dentro de los límites impuestos, con respeto por la autoridad y la disciplina. El director debe ser capaz de sacrificar parte de su vanidad personal para garantizar esta satisfacción a sus empleados. Si todas las demás variables son iguales, un director capaz de permitir el ejercicio de la iniciativa a sus subordinados es infinitamente superior a uno que no puede hacerlo”.

#### Consulta

Concerniente a la novena pregunta, cuando realizo consultas dentro de la organización suelo sugerir principalmente:

Obtuvimos que el 41% afirma que suele sugerir principalmente capacitación al personal. Esto justifica que en la actualidad dentro de la empresa no se ha establecido un sistema de capacitación o entrenamiento que apoye a los miembros a desempeñar sus labores con efectividad, puesto que a raíz de los vertiginosos cambios en la organización y el mercado necesitan adquirir nuevos conocimientos tanto técnicos como prácticos. En otras palabras, a medida que la organización va cambiando y desarrollando sus colaboradores lo deben hacer al mismo ritmo y esto se logra a través de programas de capacitación constante. Por lo que se refiere a los colaboradores que sugieren implementación de tecnología suman el 12%, entendiéndose básicamente por los equipos utilizados para la realización de las tareas dado que no se han actualizado las maquinarias necesarias en el área de fábrica, los implementos indispensables para el campo y los ordenadores informáticos en el área administrativa. Esto dificulta de cierta manera al momento de realizar sus labores diarias o cuando se pretende resolver un problema. En tanto solo el 4% sugiere involucramiento en la toma de decisiones. Puesto que muchos colaboradores desean se les tome en cuenta en este proceso puesto que se muestran dispuestos a ayudar y participar con información y opiniones para mejorar las decisiones tomadas.

En base a lo anterior nos hemos referido a las consultas realizadas por los miembros de la empresa, planteando el análisis de la situación en torno a las necesidades principales que señalan los colaboradores. Según Curós (2005) en la era de la información las empresas deben centrar sus claves de competitividad en los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores. Si nos centramos en el sistema de evaluación de las personas (de su desempeño o rendimiento), que tiene el cometido de efectuar un seguimiento sistemático de los comportamientos y logros de los colaboradores, y a la vez que se ofrece a lo mismo un feedback valioso para optimizar su proceso de mejora y desarrollo profesional... Finalmente, la importancia clave del factor humano en la empresa, radica en la preocupación por gestionar adecuadamente a las personas (capacitarlas, motivarlas, aumentar su compromiso, etc.) que aportan un gran potencial para la mejora de la competitividad de las empresas y, en general, para un aumento de la eficacia de cualquier tipo de organización.

#### Intercambio de información

En cuanto a la décima pregunta (¿Con qué frecuencia se aprovecha el intercambio de información para realizar consultas entre compañeros?).

Se obtuvo que, el 59% de los trabajadores considera que algunas veces se aprovecha el intercambio de información para realizar consultas entre compañeros, es decir la interacción entre los individuos no sólo contiene la socialización de los conocimientos, sino que aprovecha en su mayoría para compartir alguna duda o idea entre colaboradores.

El 40% del total general considera que siempre aprovecha el intercambio de información para realizar consultas entre compañeros. En otras palabras este grupo de personas infiere que utiliza la comunicación para manifestar sus ideas o consultas. Sólo el 1% afirma que nunca se aprovecha el intercambio de información para este fin. Si bien los resultados develan a la comunicación como herramienta para el proceso de aprendizaje en la organización, en este diminuto grupo se denota la ambigüedad del uso de la misma que circula dentro de la empresa. Con respecto a lo antes mencionado se plantea el análisis de la situación, respecto a los mecanismos del sistema de comunicación interna y si ésta es eficiente. Para comenzar, la comunicación es el intercambio de información entre un emisor y un receptor activo en la cual debe existir retroalimentación y/o respuesta. Si queremos saber cómo funciona entre los actores de la organización obliga a mencionar los tipos de comunicación, trasladando lo

mencionado a la E.A.I Pomalca, como equipo investigador podemos decir que predomina la comunicación horizontal e informal entre compañeros de trabajo, los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel jerárquico en la organización. En este sentido John Naisbitt y Patricia Aburdene, en su libro *Re-inventing the Corporation*, observan: “El estilo autoritario de arriba debajo de la gestión está cediendo el paso a un estilo de gestión entrecruzada, en el que las personas aprenden las unas de las otras horizontalmente, en el que cada uno representa un recurso para todos los demás y en el que cada persona cuenta con el apoyo y la asistencia procedente de direcciones muy distintas”. Coincidimos con el autor, pues la comunicación horizontal crea lazos de confianza entre los que comparten información, permite coordinar eficientemente las actividades a realizar en las áreas de la empresa, los hace sentir parte de una misma organización y genera aprendizaje constante. Para finalizar Álvarez de Fernández, Ramírez, Rivera & Rojas (2005) afirman que “como resultado, tenemos a la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo”.

### Feedback

Concerniente a la pregunta décimo primera (Cuando me comunico con mis superiores, ¿Es posible obtener respuesta por parte de ellos?)

Encontramos que el 55% del total de encuestados refiere que definitivamente sí obtiene respuesta por parte de sus jefes. Lo que sería un índice favorable de la interrelación jefe-subordinado al momento de comunicarse, tomando en cuenta la necesidad fundamental de aumentar la competencia de los administradores a través del trato interpersonal con sus colaboradores, lo que permite que a través de ello se puedan superar problemas (quejas, baja productividad) presentados en la empresa, además de aumentar la confianza en las relaciones personales. Así mismo, el 37% del total afirma que probablemente obtiene respuesta. Mientras que un 8% refiere que definitivamente no obtiene respuesta. Este grupo que nunca logra obtener respuesta por parte sus jefes, consideran que deben ser atendidos, pues aparte de brindar información sobre el desempeño laboral de los miembros, puede generar mejor rendimiento como actitudes más favorables. Para ello se plantea el análisis de la situación respecto a la interacción provocada por la comunicación formal, sobre todo si ésta termina en la

retroalimentación, pues es vital que los jefes creen un ambiente en el que el colaborador no tenga el temor de comunicar las buenas y malas noticias entorno a la organización. Ante ello las autoridades pueden demostrar que valoran positivamente la comunicación ascendente dando para ello una respuesta o actuando de manera adecuada y con rapidez. En la E.A.I Pomalca existe aún la comunicación ascendente, lo que no sucede es la inmediatez en las respuestas a los trabajadores, lo crea un ambiente hostil, crea rumores y barreras de comunicación.

### Logros

Concerniente a la pregunta décimo segunda (Cuando obtiene logros personales dentro de la empresa siente que aporta un valor agregado)

Encontramos que el 64% del total de encuestados refiere que definitivamente sí sienten que aportan un valor agregado. Lo que significa que el colaborador se siente parte importante de la organización, pues al tener logros se siente motivado, con la confianza de brindar mayor aporte para mejoría de su lugar de trabajo. Así mismo, el 32% del total se muestra indeciso. Mientras que un 4% refiere que definitivamente no siente que aporta un valor agregado. Pues no le dan la importancia que merece al ser un miembro vital en la organización. Para ello se plantea el análisis de la situación respecto a la influencia de la obtención de logros personales en la generación de aportes interesantes para el desarrollo organizacional. Estos logros están muy ligados al modelo de motivación de logros de McClelland (p: 122) quien afirma que las personas se sienten motivadas según la intensidad de su deseo de desempeñarse en función de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. Según McClelland, casi todas las personas creen que cuentan con un “motivo para el logro”, la magnitud de esta motivación depende de la infancia, las experiencias personales y laborales y el tipo de empresa donde se trabaja. Coincidimos con el autor en el sentido de que cada persona al sentirse motivada por diversos factores (internos y externos), se esfuerza por obtener logros personales, lo cual crea autoconfianza y despierta la capacidad de generar propuestas de mejora para la organización a la cual pertenece.

### Reuniones y contribución en la interrelación

Concerniente a la pregunta décimo tercera (¿Considera que las reuniones que realiza la organización aporta en la interacción de los trabajadores?)

Encontramos que el 25% del está totalmente de acuerdo. Asimismo el 21% del total se muestra neutral, mientras que el 12% afirma que está en desacuerdo y sólo el



8% totalmente en desacuerdo. Podemos inferir que la minoría está de acuerdo en que las reuniones realizadas por la organización aporten en la interacción y sinergia de los colaboradores. Tal como sucede en la EAI Pomalca, las veces que se ejecutan reuniones según los colaboradores, no se fomenta como se debe la interacción entre ellos, pues tienen la palabra los coordinadores y/o directivos de las diversas áreas de la empresa para manifestar sus propuestas y la interrelación en sí, es mínima. Para ello se plantea el análisis de la situación respecto a la importancia de la influencia recíproca y/o relaciones entre los colaboradores de la empresa. Si bien es cierto un equipo nunca funcionará si se encuentra aislado. Los equipos de trabajo se engloban dentro de una organización más grande que ejerce una gran influencia en el trabajo del equipo. Pero un equipo también puede influir en la organización de la que se forma parte. Si queremos saber cómo gestionar un equipo con éxito, debemos conocer cómo interactúan los equipos con las organizaciones. Y cuánta confianza le brindan al colaborador para ser partícipe de las reuniones convocadas.

### Compromiso

Concerniente a la pregunta décimo cuarta (De acuerdo a su nivel de actuación dentro de empresa, ¿Se siente comprometido con los objetivos de la organización?)

Encontramos que el 66% del total afirma que definitivamente sí se siente comprometido con los objetivos de la organización, los que se muestran indecisos suman 24%. Solo un 10% considera que definitivamente no se sienten comprometidos. Ante estos resultados se plantea el análisis de la situación respecto a las características que existen cuando tenemos un fuerte compromiso organizacional, y qué tan identificado está con los objetivos que percibe la empresa. Como características tenemos el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización. Cuando decimos compromiso organizacional, el autor manifiesta que es el nivel en que un trabajador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro, es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la empresa, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando en dicha organización. En lo que respecta a los efectos de las actitudes de los trabajadores, cuando estos están insatisfechos con sus puestos de trabajo y esos sentimientos son firmes y persistentes,



es necesario entender qué impacto tiene en sus comportamientos subsecuentes. Específicamente, interesa saber si un trabajador insatisfecho tiene más posibilidades de llegar tarde o faltar, disminuir su nivel de productividad, robar en la organización o renunciar. Un nivel inadecuadamente alto de compensación también conduce a dificultades; a sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a la pérdida de rentabilidad y competitividad en la organización. Según el estudio realizado, en la EAI Pomalca encontramos colaboradores que están de acuerdo con los objetivos que persigue la organización. Tienen la intención de continuar trabajando de generación en generación, lo que sí es incertidumbre para ellos, es la arbitrariedad del despido. Es uno de los motivos por lo que contamos con un porcentaje de colaboradores indecisos, no saben si identificarse, y asumir la plena responsabilidad por temor constante de poder ser apartados de la empresa en cualquier momento, lo cual no les permite dar el cien por ciento de su potencial físico y mental. Y el diminuto grupo que no se siente comprometido es porque no existe congruencia entre sus objetivos personales y organizacionales.

#### Trabajo en equipo

Concerniente a la pregunta décimo quinta (Trabajando en equipo ¿Siente que logra resultados?)

Encontramos el 81% afirma que definitivamente sí sienten que logran resultados, en este resultado encontramos a los colaboradores de la EAI Pomalca del área e fábrica y campo, sienten que trabajando en equipo y de manera coordinada logran buenos resultados para la empresa, los que consideran que probablemente sí sienten que logran resultados suman 14%. Asimismo el 4% se muestra indeciso y sólo el 1% probablemente no siente logran resultados. Para ello se plantea el análisis de la situación respecto a la muestra de que un equipo va bien, según Katzenbach y Smith, es que el equipo elabora su propia historia. Hay una serie de acontecimientos: fracasos, obstáculos y dificultades; y a medida que el equipo lo supera va ganando fuerza y técnicas de superación. Todo acontecimiento contribuye a lograr un entendimiento común dentro del equipo y una mejor percepción de las posibilidades y del potencial del equipo. Las anécdotas que se derivan de estos acontecimientos sirven como moralejas o como ejemplos a seguir para estimular el rendimiento del equipo. Coincidimos con el autor, trasladando lo mencionado a la realidad de la EAI Pomalca, muchos trabajadores sienten que trabajando en equipo su trabajo se hace menos tedioso, y se produce más de lo que se puede realizar de manera individual. De manera similar ocurre con el área

de fábrica que son una cadena de personas, y que cada persona es indispensable para que el proceso de producción y buen resultado se efectúe de la manera más eficiente. Definitivamente la influencia del trabajo en equipo hace que todos tengan mejores resultados en beneficio de la organización.

### Arquitectura Organizacional

Concerniente a la decimosexta pregunta (Respecto a la integración de los colaboradores en la E.A.I Pomalca, La estructura de la empresa ¿Facilita o dificulta la integración de los trabajadores?).

Notamos que el 53% afirma que ni facilita - ni dificulta la integración de los trabajadores, este grupo mayoritario minimiza el aporte que la estructura orgánica de la empresa constituye al conjunto de trato e interacciones de sus miembros, puesto que sólo es vista como un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir un organigrama y una descripción de puestos de trabajo. Así mismo, los que reconocen que la estructura de la empresa sí facilita la integración de los trabajadores hacen un total del 34%, demostrándose que para este grupo el sistema de relaciones de trabajo permite óptimamente no sólo dividir y coordinar las tareas de las personas y los equipos sino que además facilita el movimiento hacia la misión y metas organizacionales, es decir trabajan con un objetivo en común. De otro lado solo el 13% señala que no facilita la integración de los trabajadores, denotando que este grupo considera que el tipo de estructura de su organización dificulta el movimiento hacia la consecución de metas y el seguimiento de la misión, cuestionando la capacidad de la organización para realizar su tarea.

En base a lo anterior nos hemos referido a la estructura de la empresa, planteando el análisis de la situación en torno a si el tipo de estructura asignada en esta organización logra la interacción y cooperación entre sus partes, favoreciendo así el cumplimiento de sus objetivos organizacionales en conjunto. Para ello vamos a referirnos a la estructura organizacional como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. Según Gary Neilson (2003) la estructura organizacional se refiere a la jerarquía de la organización y a las líneas que conectan los cuadros del organigrama en términos de comunicación interna. De acuerdo con los aspectos antes mencionado por el autor vamos a describir la estructura organizacional de la empresa en estudio. Encontrando que la empresa es tratada como una totalidad, es decir como un “sistema”, además se

delinea un tipo de organización jerárquicamente estructurada y unitariamente enfocada en la parte superior puesto que esta parte goza de libertad para la ejecución de las diversas tareas e intervención en la toma de decisiones, reflejando de esta manera una estructura piramidal de una “organización clásica” que proyecta el reparto de poder y el papel que juega la jerarquía en la empresa de cara a la organización del trabajo. En otro extremo hallamos que la parte inferior de la escala jerárquica goza en algunas ocasiones de cierta autonomía para ejecutar sus tareas, puesto que una división del trabajo excesiva lo dificulta. Por otro lado, el camino que siguen las comunicaciones dentro de la empresa es el conducto jerárquico, pero para compensar la rigidez de esta estructura vertical se establecen flujos de comunicación horizontal e interdepartamental y en muchas ocasiones las relaciones transversales evitan una organización totalmente burocratizada y lenta en sus comunicaciones.

En función al diseño organizacional podemos distinguir que en general la estructura de esta empresa combina elementos que la flexibilizan con otros pero que le restan la capacidad de integración de sus colaboradores, puesto que predominan rasgos estructurales de un sistema o modelo mecanicista, para Daft R. (2005) este modelo se caracteriza por tener mucha departamentalización, alto grado de formalización, planificación y control; una red de información limitada y mucha centralización en la toma de decisiones. Es decir en relación con la formalización de la empresa los valores son altos y reflejan el grado en que las normas de la organización son definidas implícitamente, así los puestos de trabajo detalladamente se describen por escrito mediante reglas y normas, esforzándose la empresa para que se cumplan en sentido estricto. Además estos procedimientos también establecen de manera exhaustiva las decisiones a tomar y la libertad de la que disponen los empleados para desviarse de lo establecido es relativamente baja. Concerniente a materia de planificación y control se percibe que la organización realiza una planificación detallada precisando y priorizando su cumplimiento, valorando la obtención de resultados a mediano y largo plazo además el interés por la estructura organizativa enfatiza los procesos de planificación relativos a la forma de los órganos y cargos existentes, con el fin de dirigir y controlar sus actividades. En cuanto a la transmisión de información y su contenido la empresa hace uso de las TICS además de los medios formales predominantes que ayudan a facilitar la comunicación entre sus miembros. De otro lado en relación con la centralización, es en los niveles más altos de la escala jerárquica donde mayormente se localizan las decisiones, recurriendo a la poca participación de los miembros de los escalones inferiores, es decir mientras que los jefes de cada departamento ostentan la capacidad

de fijar sus estrategias e implementarlas, la libertad de los empleados para organizar su trabajo o participar en la toma de decisiones no es elevada. Por último en materia de integración de los objetivos organizacionales de sus colaboradores, los niveles en que la organización promueve la proximidad física entre los colaboradores de las diferentes áreas y departamentos no son elevados, dificultando relativamente la comunicación entre empleados y la integración de los mismos.

#### Mecanismos de decisión

Respecto a la decimoséptima pregunta (De acuerdo a la jerarquía dentro de la empresa, son los jefes los que manejan los mecanismos de decisión, ¿los cuales considera?)

Hallamos que el 48% coincide que es bueno. Este grupo considera que las decisiones adoptadas por sus jefes inmediatos en la organización son variadas y que su alcance e implicaciones dependen de aquéllas pero generalmente opinan que sus repercusiones son buenas. Es decir este grupo de trabajadores asume formalmente que en la empresa las decisiones operativas son con mayor frecuencia adoptadas por sus jefes, además en tal medida el alcance de estas decisiones son juzgadas como buenas generando confianza en la capacidad del directivo al momento de tomar decisiones. Por otro lado los que coinciden que es regular hacen un total de 37%. En este caso los colaboradores que conforman este grupo valoran que esta herramienta de uso cotidiano en su organización no es lo suficientemente efectiva, vale decir toman en cuenta que cada vez que los jefes toman decisiones el objetivo que se quiere alcanzar no es claro o no examinan las diversas alternativas ni evalúan cada una de sus ventajas y limitaciones conllevando a optar por la menos conveniente para conseguir los objetivos que se persiguen. Frente a un 11% que opina es muy bueno. Éstas personas refieren que las decisiones asumidas por los jefes son bastante óptimas es decir son los responsables de asumir riesgos además previamente a determinar reúnen toda la información relevante asimismo tienen en cuenta que éste proceso necesita bastante tiempo y planificación por ello la única manera de tomar una buena decisión es a través de un buen procedimiento. Sólo un 2% indica que es malo, asimismo el 2% lo considera muy malo. Prevalciendo en éstos grupos una disconformidad con la posición adoptada por sus jefes, vale decir éstas personas estiman que los responsables de tomar decisiones eligen entre varias opciones aquella que consideran la menos conveniente.

Tomando en cuenta estas premisas nos hemos referido a los mecanismos de decisiones manejados por los jefes, analizando la percepción de los trabajadores con

respecto a las opciones tomadas por sus superiores con la finalidad de conocer la conformidad e involucramientos de estos colaboradores en la toma de decisiones.

Considerando que varios factores intervienen para que una organización logre ser exitosa, cabe tomar en cuenta que las estrategias dependen en gran parte de la habilidad y la rapidez implementadas, ya sea en situaciones críticas o en la implementación de esquemas modernos que les permitan a las empresas mantenerse en el mercado a un nivel competitivo. Esto es, idear los procesos por los cuales las organizaciones obtendrán el éxito es elaborar una estrategia que conlleve a la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones presupone una serie de actividades y concepciones, para Mintzberg (1973), las organizaciones pueden ser analizadas como sistemas de tomas de decisiones, de esta manera los papeles que desempeñen los managers en la toma de decisiones nos permiten conocer su forma de interactuar y categorizarlo con base en sus actividades y funciones. De esta manera podemos inferir que en la empresa en estudio generalmente los trabajadores consideran que la capacidad de sus jefes para tomar decisiones cotidianas es conveniente, lo que genera confianza en los empleados puesto que las alternativas elegidas por el decisor solucionan el problema o definen alguna situación. Esto es sumamente importante considerando que pese a la poca participación de los empleados al momento de decidir los jefes logran interactuar con ellos para transmitir las decisiones al equipo de trabajo y así ellos puedan colaborar en su ejecución obteniendo los objetivos previamente planteados o para enmendar algún inconveniente. Además de ello, los empleados se sienten seguros que las repercusiones de la decisión tomada tienen óptimas implicaciones para la organización alcanzando de esta manera las metas propuestas. De otro lado muchos colaboradores desean se les tome en cuenta en este proceso puesto que se muestran dispuestos a ayudar y participar con información y opiniones para mejorar las decisiones tomadas, esto concuerda con Garzón (2005) cuando concluye: para que una organización esté en la capacidad a las exigencias del medio es imprescindible que dé respuestas rápidas. Y la mejor manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados haciendo que la toma de decisiones no sea postergada por razones burocráticas, y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente. Como lo menciona el autor es necesario considerar a los colaboradores de la empresa en la toma de decisiones debido a que su participación puede traer muchos beneficios tanto para el desarrollo organizacional como para el desarrollo personal de los trabajadores, es decir la participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomentando la

motivación y la autoestima de los trabajadores, además mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar puesto que para inmiscuirlos en este proceso se ven obligados a capacitarlos para que en adelante se les de cierta libertad de tomar decisiones óptimas para la empresa. Cabe considerar que delegar demasiadas atribuciones puede resultar tan grande error como delegar demasiado poco. Si se delega muy poco los empleados raramente sentirán un compromiso hacia la empresa, consecuentemente para estos empleados el trabajo será sólo un trabajo más. En tanto cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es importante, pueden sentir un otorgamiento de poderes y estimular su sentido de pertenencia. Por lo demás es importante señalar que hay muchos tipos de decisiones donde se puede ir trabajando y facultando a los miembros de la organización desde los niveles más bajos hasta los intermedios para que amplíen sus conocimientos y puedan ser incluidos en el proceso de toma de decisiones o decidir directamente en alguna oportunidad, debido a que la delegación y el otorgamiento de poderes marcha mejor cuando se hace de a poco, es decir a medida que el empleado va cumpliendo con tareas que van incrementando en dificultad, se le puede delegar más.

#### Modelos mentales

En relación a la decimoctava pregunta ¿Participa en el logro de los objetivos empresariales guiándose de la misión y visión organizacionales?

Referente al logro de objetivos organizacionales de acuerdo a la misión y visión un abarrotado 66% corrobora que algunas veces participa guiándose de estos modelos mentales. Es decir estos colaboradores pretenden alcanzar una situación deseada pero no tienen muy definida la imagen que la organización intenta lograr a futuro. En tanto el 36% asegura que la mayoría de veces sí participa en ello. En este caso estos colaboradores tienen muy definido los objetivos a alcanzar, para ellos la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, en tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. De otro lado sólo un 14% afirma que nunca participa guiándose de los modelos mentales de la compañía, en otras palabras para este grupo los fines hacia los cuales están encaminadas las actividades de la empresa no pueden ser aceptadas tal cual por lo que los resultados para ellos no logran ser alcanzados.

Tomando en cuenta estas premisas nos hemos referido a si los colaboradores participan en el logro de los objetivos empresariales guiándose de la misión y visión organizacionales, analizando para esto la intervención activa de los trabajadores con

respecto a las actividades realizadas dentro de la empresa para alcanzar las metas organizacionales.

Centrándonos en el tema, hemos mencionado anteriormente que cada organización está creada para alcanzar objetivos que de algún modo puedan satisfacer sus intereses, pues estos intereses pueden ser propios cuando nos referimos a las empresas mercantiles o perseguir intereses sociales, es decir cuando el beneficio es para la sociedad. Para ello cada compañía necesita marcarse objetivos, que son la causa de su creación y estos objetivos influyen también sobre la actividad desarrollada por la propia organización. Pero para que cada empresa u organización alcance el éxito dentro del mercado, va a necesitar de la cooperación o el trabajo en conjunto de todos sus colaboradores para alcanzar los objetivos trazados, este trabajo necesita encaminarse de la misión y visión organizacional puesto que estos son los modelos a seguir, ya que la primera nos dice qué es la organización y qué hace, en tanto que la segunda nos guía hacia dónde vamos o pretendemos ser como institución. Es muy importante involucrar a todos los colaboradores a perseguir nuestros objetivos organizacionales y hacerlos partícipes de los logros obtenidos en la empresa, mantenerlos informados, tratar de acercar sus objetivos personales con los de la organización. Pues como lo indica Barnard (1939) a medida que las organizaciones crecen los objetivos organizacionales se distancian de los objetivos personales (principalmente de aquellos que están en los niveles más bajos de la jerarquía). Para ello la organización ha de poner en marcha ciertos mecanismos como los incentivos salariales, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, de consideración, de prestigio para obtener la cooperación en todos los niveles jerárquico. Es así, según Fernández y Sánchez (1997) como las personas dentro de la organización deben alcanzar los objetivos organizacionales y los objetivos personales o, en términos de Barnard, ser eficaces (alcanzar objetivos organizacionales) y eficientes (alcanzar los objetivos personales). Esto es, el esfuerzo cooperativo será eficaz en la medida que se realicen los objetivos del sistema y estará determinado en función de la eficiencia de los individuos, es decir del grado de satisfacción de los motivos individuales. Dicho de otro modo, desde el modelo de cooperación descrito por Barnard las personas de la organización seguirán con su esfuerzo cooperativo en la medida que se satisfagan sus motivos individuales.

Cabe señalar que en el caso de la empresa en estudio, notamos que no hay un involucramiento masivo de los colaboradores, especialmente en los trabajadores de los niveles más bajos de la escala jerárquica, y son precisamente ellos los que muestran



menor satisfacción con las tareas asignadas en las jornadas y con las retribuciones que la compañía les da. Hemos considerado de acuerdo a los factores antes mencionados, que estos trabajadores no han alcanzado sus objetivos personales lo que trae como consecuencia el poco compromiso por cumplir con los objetivos organizacionales, aún más considerando que no se les motiva a participar constantemente de los logros alcanzados por la empresa, además considerando que esta desinformación trae consigo un sentimiento de aislamiento respecto a la misión y visión de la empresa, por ello se observa muchas veces dentro de ella desorganización y conflictos internos.

#### Imagen interna de la organización

Concerniente a la decimonovena pregunta: Conforme a la misión y visión establecidas por la empresa, ¿Qué imagen me he formado de ella?

Respecto a la imagen que han formado los trabajadores de la organización el 54% afirma que es buena, es decir el aspecto que se comunica internamente en la compañía llega para este grupo de colaboradores con óptimo impacto puesto que en la composición de su discurso la empresa asume un conjunto de atributos que coinciden con la valoración de sus miembros. Así mismo, los que la consideran regular hacen un total del 27%. Lo que quiere decir que este grupo valora como mediano la totalidad de los comportamientos de la organización. En tanto sólo el 4% opina que es muy mala. Este grupo opositor asume que el repertorio de características, principios y valores estables de la empresa no es bueno. Esta valoración negativa respecto a la coincidencia quiere decir que los miembros no consideran entre otras razones que en la empresa se satisfaga las necesidades de ellos, ni se cumplan con los objetivos organizacionales además de no darse una adecuada respuesta a las exigencias del ambiente.

En base a lo anterior se analizará el concepto de imagen e identidad organizacionales, su aplicación a la empresa y su efecto en los colaboradores. Tomando en cuenta que al igual que cada ser humano las organizaciones tienen una personalidad proyectada por medio de todas sus expresiones comunicativas, resulta indispensable constituir la valoración cualitativa que hace su público interno acerca de la cultura de una organización y de sus diversos elementos. Puesto que la construcción de una imagen pública óptima deriva de su comportamiento, y éste último del conjunto de elementos manejados internamente, en tanto para proyectar algo externo primero se debe trabajar hacia adentro. Respecto a lo anterior Borrini (1997) afirma que los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que



comience por convencer a los que comparten el mismo techo. Concordamos con lo mencionado con el autor, pues el proceso complejo de la formación de esta imagen pasa por distintas etapas, iniciando con la vinculación de su público interno siendo muy importante resaltar la etapa del origen de la información para construir una imagen positiva y además de cómo los públicos obtienen información dentro de la compañía, allí como lo menciona Costa (1999) nace la necesidad de definir una estrategia de identidad que forme parte de una cultura organizacional, de un estilo de comunicaciones y, finalmente, que logre transmitir una imagen corporativa coherente. Concerniente a lo anterior vemos que en la empresa en estudio, en la fase de origen de la información para la construcción de su imagen no aplica constantemente estrategias de comunicación interna que dirijan e informen constantemente a los empleados, es decir no informa y dirige su público interno, generando en ocasiones la formación de rumores debido a la incertidumbre. Pese a ello obtuvimos que una ajustada mayoría de colaboradores mantienen una buena imagen de la Empresa Pomalca, como ya señalamos anteriormente el aspecto que se comunica internamente en la compañía llega para los colaboradores con óptimo impacto puesto que en la composición de su discurso la empresa asume un conjunto de atributos que coinciden con la valoración de sus miembros.

Retomando lo señalado por Costa (1999) cabe señalar que la comunicación interna posee como principal objetivo dirigir la cultura organizacional hacia donde deseamos, en otras palabras direccionarlos hacia la concreción de los objetivos propuestos por la organización, de manera que éstos sean alcanzados. Además una eficaz gestión de la comunicación interna debe involucrar y alinear a los trabajadores con los fines, mejorar el clima laboral para crear un apropiado ambiente de trabajo, fomentar el cambio que permita lograr los objetivos. De otro lado tenemos según Capriotti (1999) que la conducta interna representa la forma en que la empresa se comporta respecto a sus miembros y se produce en diferentes niveles, para el caso de la Empresa Pomalca ubicamos en primer lugar el comportamiento de alta gerencia quienes comunican sus actos más allá de sus acciones y estos actos se formalizan cuando implementan normas, políticas, procedimientos que determinan el proceso de selección, evaluación del desempeño, las capacitaciones, las contribuciones o recompensas, sanciones y la promoción de sus empleados, debido a que estas acciones tienden a instaurar una satisfacción laboral óptima que produce una estimación efectiva.

En otro nivel hallamos a la estructura formal adoptada por la empresa, ésta se trata de los patrones que posibilitan el funcionamiento adecuado de la organización, que

le permite lograr sus objetivos y metas además en la cual desarrollan sus labores los trabajadores. En otras palabras la estructura es la representación de la organización, pues definirá como se hacen las cosas y esto dice mucho de sí misma internamente. Finalmente encontramos todo lo que se manifiesta a través de la filosofía y cultura organizacional, éstas se refieren a la misión, visión y valores de la empresa y a la manera en que sus miembros se comportan. Esta definición de sí misma resulta un elemento vital para la formación de la imagen corporativa, puesto que son los colaboradores de la empresa los primeros en poner en práctica un comportamiento conforme a su filosofía corporativa.

#### Cumplimiento de las normas éticas

Respecto a la vigésima pregunta ¿Crees que la empresa cumple con las normas éticas?

Obtenemos que el 68% se encuentra indeciso respecto a esta posición. Así mismo, los que afirman que definitivamente sí cumple hacen un total del 17%. Este grupo considera como un requisito imprescindible el cumplimiento de normas éticas de la empresa para efectuar oportunamente sus objetivos. Solo el 15% considera que definitivamente no cumple. En cambio este grupo de colaboradores estima que la empresa no garantiza y equilibra los derechos e intereses de todos los grupos de interés.

Tomando en cuenta las premisas anteriormente mencionadas se analizará si dentro de la empresa en estudio los diversos actores cumplen con las normas éticas y el código ético establecidos en la compañía, con el fin de analizar la visión que poseen en general los colaboradores respecto al tema, si ellos cumplen con las normas impuestas y asimismo si los directivos y accionistas también lo hacen.

De acuerdo a lo anteriormente señalado es necesario definir términos como ética, normas y código de ética, además de cómo han sido introducidas en el mundo empresarial. Empezaremos tomando un concepto básico, según el diccionario Larousse lo ético trata de la valoración moral de los actos humanos o el conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas, en cambio para Ugarte (2007) cuando nos referimos al código de ética, entendemos como la declaración formal de los valores fundamentales de una organización y las normas éticas que espera que sus trabajadores sigan. En ese sentido, esta práctica humana que estudia lo moral y trata de regular las actividades en razón del bien es contextualizada en las organizaciones por Cortina (2003) como “el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual

requiere entenderla según un modelo comunitario”. Según la autora la ética empresarial supone el cumplimiento riguroso de leyes, estatutos y reglamentos sociales por parte de la compañía, esta serie de normas las cuales tiene que seguir la organización le ayudan a regular sus relaciones y conductas en el entorno político, social y económico. Es decir el cumplimiento de la ética empresarial le ayudará a la organización a tener aceptación con la sociedad, promover su aceptación y buena convivencia, ya que el contexto actual hace imprescindible que la empresa proyecte un buen comportamiento con el medio que le rodea, y esto se logra a medida que la empresa cumpla con normas establecidas y estimadas como óptimas que moldeen su conducta e impacten en la toma de decisiones, además esto genera confianza en sus colaboradores, puesto que los empleados al observar la práctica de comportamientos y actitudes éticamente conforme de los directivos se motivarán a actuar de la misma manera. Por ello es importante que la compañía defina su código de ética, para fomentar valores entre sus colaboradores, pues así se propicia un entorno de fidelidad y compromiso entre la empresa y sus empleados.

Cabe señalar que de acuerdo a los patrones moralmente establecidos los colaboradores de la Empresa Pomalca han determinado los actos realizados por la empresa como malos o buenos, un grupo reducido asevera que la empresa fielmente cumple con las normas éticas, es decir ellos consideran que dentro de las actuaciones de la empresa no existen políticas que rijan buen gobierno en los órganos de la alta jerarquía de dónde devienen las más importantes decisiones de la compañía, en tanto estos procedimientos y normas no logran integrar la ética en la gestión diaria, en la forma de comunicación interna, en la misión y visión, en la transparencia, en los códigos de valores o conductas, en el clima ético, incluso consideran que debido a esto se afecta la calidad de los productos. En términos generales los colaboradores de esta empresa no consideran que en su compañía prime el respeto por los valores éticos ni se cumplan con las normas éticas, en tanto están muy sensibles a corromperlos, por el contrario consideran que los intereses que priman son los beneficios económicos.

#### Las tradiciones dentro de la organización

Respecto a la vigésima primera pregunta ¿Con qué frecuencia se ponen en práctica las costumbres de la empresa?

Hallamos que concerniente a la práctica de las costumbres organizacionales, un mayoritario 78% asevera que algunas veces se ponen en práctica. En tanto el 14% opina que siempre se ponen en práctica. Y sólo el 8% señala que nunca se ponen en práctica.

Esto demuestra la alta complejidad que trae consigo hablar de cultura organizacional puesto que en su mayoría los elementos analizados son abstractos, por esta razón es fundamental delimitar en primeros términos lo referente a cultura organizacional, para Jackes (citado por Chiavenato, 2002) es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa. En consecuencia, la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización. De acuerdo a los aspectos antes mencionados, hemos tratado de determinar la cultura organizacional de la empresa en estudio, y los elementos que predominan en ella. Hemos notado que los cambios sufridos por la empresa han afectado muchos a los trabajadores de la compañía, si bien por una parte ésta fue rescatada de una crisis económica, las formas de trabajar cambiaron rotundamente, generando una nueva cultura organizacional basada en normas más rígidas y donde la forma de comunicarse se torna más complicada, además de no fomentar la información y participación de sus colaboradores para que se sientan más involucrados en las reformas planteadas por los nuevos administrativos. Se han dejado de lado costumbres y tradiciones ancestrales que eran parte de la empresa, además muchos de ellos considera que no hay una estabilidad interna debida a los conflictos y desacuerdos, muchos de ellos se tornan violentos.

De otro lado Chiavenato (2002) rescata que “la cultura organizacional muestra aspectos formales y fácilmente perceptible, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada, aunque estén ocultos aspectos informales como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc. Estos aspectos ocultos de la cultura organizacional no sólo son más difíciles de comprender e interpretar, sino también de cambiar o transformar”. Así como resulta complicado llevar a cabo cambios en la cultura organizacional, también es difícil adherir a los miembros a estos cambios sobre todo cuando existen conflictos sin resolver de por medio.

#### Las relaciones entre compañeros y la satisfacción laboral

De acuerdo a la pregunta vigésimo segunda, referente al influjo de las relaciones entre compañeros en la satisfacción laboral.

Encontramos que el 74% afirma que definitivamente sí influye. Reconociendo este grupo que la interacción entre compañeros de trabajo conforma un factor clave en la satisfacción laboral, puesto que identifican a este factor muy influyente para el buen funcionamiento de la organización, en otras palabras la interrelación es trascendental debido al impacto en la tarea compartida y corresponsabilidad que conlleva la interacción laboral y el éxito de la compañía. Así mismo, los que están indecisos hacen un total del 23%. Este grupo no tiene claro que la interrelación mantenida entre colaboradores resulte un factor determinante o influyente en la satisfacción laboral, es decir no se consideran parte de una organización que trabaja con gente que interactúa constantemente. En tanto solo el 3% afirma que definitivamente no influye. Es decir este grupo no considera significativo la dependencia interpersonal respecto a la satisfacción laboral. En otras palabras consideran que relacionarnos no es de vital importancia y tampoco es esencial en el ámbito individual y organizacional, por eso no consideran necesario establecer sanas relaciones interpersonales para mejorar el logro de objetivos dentro de la compañía.

Tomando en cuenta los aspectos antes mencionados nos hemos encaminado a conocer los factores que intervienen dentro de la satisfacción laboral, identificando a las relaciones interpersonales como factor influyente para ésta. Por ello consideramos que debido a la naturaleza humana y a la heterogeneidad de los grupos las relaciones interpersonales se tornan un proceso complicado, por tanto es necesario valorar los factores que participan y atañe su desarrollo. En ese sentido es ineludible definir básicamente qué son las relaciones interpersonales, tomando en cuenta a Bisquerra (2003) quien señala que “es una interacción recíproca entre dos o más personas”. Es decir esta correspondencia guarda relevancia por el impacto en las actividades compartidas y la reciprocidad que implica la interacción laboral. Además de suponer la vital importancia que contiene relacionarnos tanto en el ámbito individual como en la parte organizacional, pues toda organización trabaja con personas que viven en constante interacción. En ese sentido para mejorar el logro de objetivos organizacionales, optimizar recursos y el tiempo, es imprescindible establecer sanas relaciones interpersonales, en tanto que todo esto se logra cuando los empleados poseen habilidades para constituir y sostener una propicia y persistente interacción, admitiendo que esto forma parte de una cultura organizacional.

Por consiguiente, cabe señalar que en la actualidad el impacto que poseen las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral se está corroborando como una parte fundamental dentro del sistema organizacional. De ahí que Cruz (2003) sostiene

que “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de éstas relaciones interpersonales es la comunicación”, expresado de otro modo las relaciones entre compañeros impactan en gran medida en la satisfacción laboral de cada colaborador, dicho sea de paso si éstas son saludables determinarán la marcha favorable de su empresa. Además de los factores antes mencionados Brunet y Likert (2001) consideran que interviene el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) y factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización. Tomando en cuenta la perspectiva de estos autores podemos enfocarnos en cada uno de ellos para mejorar la relación interpersonal dentro de la empresa en estudio, ya que la mayoría de trabajadores considera muy importante la interrelación entre sus compañeros para alcanzar la satisfacción laboral, además identifican a este factor muy influyente para el buen funcionamiento de la organización, en otras palabras la interrelación es trascendental debido al impacto en la tarea compartida y corresponsabilidad que conlleva la interacción laboral y el éxito de la compañía.

Guiándonos de los enfoques de los autores mencionados hemos observado que en la empresa en estudio existen áreas donde la supervisión es mucho más autoritaria a comparación de otras, además de poseer un sistema de comunicación únicamente ascendente y controlar las relaciones formales, lo que no permite que se generen vínculos entre compañeros, esto declina las relaciones interpersonales recayendo en los colaboradores cierto desagrado por el tipo de clima que se genera a partir de lo antedicho, por otra parte tenemos que en algunas áreas de la empresa es casi imposible establecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores por el tipo de tareas rutinarias pero es natural y muy importante que éstas se den y no deban ser interrumpidas o prohibidas por la organización, puesto que por su naturaleza eminentemente social del hombre siempre va a buscar relacionarse, por éstos casos es que también suelen formarse los grupos y las relaciones informales.

### Empatía

Concerniente a la pregunta vigésimo tercera (Para relacionarme mejor con mis compañeros, ¿Soy capaz de ponerme en el lugar del otro?)

Hallamos que, el 52% está indeciso de poseer la capacidad de colocarse en el lugar del otro compañero, es decir la mayoría de colaboradores de la EAI Pomalca, les cuesta colocarse en el lugar del otro y entender sus necesidades o problemas que se presentan en las actividades laborales, pues no están prestos a colaborar y/o apoyar a

los de su misma área. Así mismo, los que sienten que definitivamente sí son capaces suman un 42%. Este grupo de colaboradores tiene un sentimiento altruista y poseen la capacidad de poder escuchar y responder de la mejor manera ante la situación que enfrentan sus compañeros ya sea ante un conflicto, una toma de decisión o ante una función dentro de su área. Mientras el 6% sienten que definitivamente tienen poco desarrollada la capacidad para comprender al otro y ser el soporte para superar las situaciones incómodas que surgen en la jornada laboral. Ante los resultados mencionados respecto a la relación y empatía que existe entre los colaboradores dentro de una organización, se plantea el análisis de la situación respecto a un modelo de liderazgo dentro del trabajo en equipo, el cual permite formar, conocer y colocarse en el lugar de otros según sus necesidades. Tenemos un tipo de liderazgo, denominado liderazgo empático que el autor Velásquez (2005) define como: “El estilo de liderazgo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos”. Mediante este liderazgo empático, podemos mencionar que no sólo forma equipos de alto rendimiento sino que desencadenan sinergias que permiten descubrir deseos y requerimientos que necesitan nuestros compañeros en un momento y tan sólo conociéndolos y tomándonos un momento para colocarnos en el lugar de esa persona podemos llegar a solucionarlo en conjunto. Trasladando esta definición a la realidad que se vive en la E.A.I Pomalca, la empatía se practica de manera relativa en el talento humano de la organización, así pues en las situaciones que se requiere aplicar el valor en discusión (empatía) contamos con colaboradores que poseen la capacidad empática fortalecida lo cual les permite comprender y moverse para cooperar con los demás como sucede en el área de campo y en la fábrica, si uno de ellos falla, está el otro compañero para ser un soporte en diversos aspectos del ser humano, laboral, personal, etc. porque el mecanismo de trabajo así lo requiere, es decir funciona como una cadena al momento de operar en la mano de obra. Mientras que en el área administrativa y/o directiva se toman decisiones, y se relacionan entre pares para coordinar, monitorear y delegar funciones pierden el sentido de velar por el bienestar de los demás, de saber qué siente y cómo se encuentra el compañero de oficina o el colaborador subordinado en su jornada diaria.

### Entropía



Concerniente a la pregunta vigésimo cuarta (¿Los retrasos en las respuestas entre áreas se generan cuando hay desorganización en la empresa?)

Se obtiene que el 50% está de acuerdo que el retraso en las respuestas es generado por la desorganización, es decir los miembros de la EAI Pomalca aprecian que la demora es una de las causantes que conllevan a la denominada entropía. Mientras que un diminuto 3% de colaboradores está en desacuerdo, pues no considera a la desorganización como una causante del retraso de respuesta entre los departamentos que constituyen la empresa como tal. De acuerdo a los resultados mencionados se plantea el análisis de la situación en relación a las causas que desencadenan en desorden organizacional generando deficiencias entre las áreas e interfiriendo en el quehacer laboral. Ante esto sabemos que el éxito de un negocio o una empresa proviene de la consecución de esos resultados. Pero el mantenimiento continuo de esa energía y ese orden, son factores clave para que su éxito sobresaliera de lo normal. En sentido contrario, la entropía de un modelo de negocio sería pues la degradación de la energía que mueve, y la pérdida del orden que mantiene sus elementos internos y externos, hasta la completa parálisis del mismo, dejando de producir resultados. En base a lo mencionado contrastamos que en la EAI Pomalca los colaboradores reconocen dicho desorden organizacional convirtiéndose en una cadena de incertidumbre y de malestar al no recibir respuesta oportuna en el momento que ellos la necesitan. Ahora bien, la entropía es la tendencia al desorden, tendencia que se corrige con formación. La empresa se vería abocada al caos, si en su interior, no existieran flujos de información entre sus componentes. Es muy importante la información que fluye entre las áreas, sólo así podrán regirse a participar de manera activa manejando y compartiendo una sola información para que no exista desinformación que sólo generan preguntas sin respuestas. Recordemos que cuando los colaboradores de una empresa están bien informados, se ve reflejado en el trato entre ellos, en el servicio que brindan al público externo y a la competencia de manera positiva, pues al conocer las funciones de los responsables de cada departamento sabremos a dónde acudir cuando necesitamos de su apoyo. Por otro lado (Cummings: 2007) define a la entropía organizacional como el caos o deterioro que exhibe la organización después de un cierto período de actividad, lo que le resta capacidad de ejercer las funciones que se fijaron en su formación. Así como sucede en empresa en estudio, hay intervalos de tiempo en que los colaboradores sienten desorden interdepartamental, es allí donde encontramos también las barreras de comunicación que impiden tener una interacción fluida entre los colaboradores que sí identifican dicho



desequilibrio, esto se debe a la baja supervisión de los procesos por parte de los coordinadores o jefes inmediatos de cada área. Se requiere planificación y retroalimentación periódica generar homeostasis organizacional.

### Resolución de conflictos internos

Concerniente a la pregunta vigésimo quinta (Considera que, ¿Los conflictos internos se resuelven con facilidad?)

Encontramos que, el 36% está de acuerdo que se resuelven con facilidad, es decir este grupo de colaboradores considera que cuando ocurre un conflicto organizacional los involucrados examinan conjuntamente el problema y lo que es necesario mejorar, para no caer en la misma situación. En cambio tenemos sólo el 6% de trabajadores que está muy en desacuerdo, pues sienten molestia lo cual es una manifestación concreta de diferencias con respecto a la forma de trabajar en la empresa. Ante esto, se plantea el análisis de la situación respecto a las causas y consecuencias que conlleva el conflicto organizacional y las estrategias que utilizan para resolverlos con facilidad entre los miembros de la empresa. Para comenzar es importante señalar que Robbins (1998), define el conflicto como “el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado para desviar los intentos de B mediante alguna forma de bloqueo que dará como resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación de los intereses de B”. En tanto que existen dos condiciones presentes en todo conflicto; 1) incompatibilidad de intereses, opiniones, recursos y puntos de vista, perspectivas, etc., puede ser absoluta o relativa; 2) interdependencia, vinculación y dependencia, pues lo que uno hace depende de lo que hace el otro. Estas condiciones mencionadas anteriormente conllevan a la frustración y al bloqueo laboral en aquellos colaboradores que no logran sus metas propuestas dentro de sus áreas, entrando en competencia y rivalidad, incrementando su potencial de conflicto y perjudicando el proceso de desarrollo de la organización. Si seguimos mencionando las principales causas del conflicto organizacional como: El etnocentrismo, interdependencia, escasez de recursos y ambigüedad, de las cuales predominan según mencionan los colaboradores de la EAI Pomalca, son la interdependencia entre áreas y escasez de recursos en cuanto a tecnología e inmobiliario que no le permiten desarrollarse eficientemente. Y en cuanto a consecuencias tenemos las siguientes: baja productividad, comunicación defectuosa, desmotivación. Retrasando las actividades, y esa tendencia seguirá mientras no existan acuerdos claros y determinación objetiva de las funciones entre las partes o entre las áreas en conflicto.

### Nivel de interacción entre compañeros

Concerniente a la pregunta vigésimo sexta (Cuando se trabaja en equipo, el nivel de interacción entre compañeros es:)

Se obtiene que el 51% afirma que trabajando en equipo la interacción es muy buena, es decir la mayoría de los colaboradores de la empresa se sienten que la interacción que mantienen los hace trabajar de manera coordinada, y enfocados en obtener resultados en común. Por otro lado tenemos sólo el 6% de colaboradores que afirman que el nivel de interacción es regular, lo que indica que los miembros del equipo no se sienten lo suficientemente cohesionados para ejecutar sus tareas y alcanzar los objetivos compartidos. Según los resultados anteriormente mencionados, Hellriegel (2004) señala que la función orientada a las relaciones de un miembro consiste en crear sentimientos centrados en el equipo e interacciones sociales, esta función incluye mostrar simpatía y solidaridad por el otro, mediar conflictos y tensiones dentro del equipo, estimular la participación de todos, expresar normas que el equipo como tal debe alcanzar y hacer seguimiento constructivo de la manera más asertiva con los miembros del equipo. De ello tenemos muestra a las áreas de campo y fábrica en la EAI Pomalca, pues existe ese nivel de sinergia donde todos los miembros son un complemento de funciones y habilidades que permite lograr los objetivos establecidos por el empleador, por ejemplo si uno falla allí están los demás miembros comprometidos para apoyar y sobresalir airoso ante aquellos defectos operativos que se presenten en la actividad laboral. Todo lo anterior muestra la interacción del trabajo en equipo, es por ello se plantea el análisis de la situación respecto a qué se entiende por equipo de alto rendimiento y, según Katzenbach y Smith (1993), es lo máximo a lo que puede aspirar un equipo. Sus miembros están muy comprometidos, no sólo con el éxito del equipo sino con el crecimiento y desarrollo de sus compañeros. Similar es lo que sucede entre los miembros del equipo de la empresa en estudio, la cohesión que existe se basa en relaciones de confianza y compromiso común con las metas de desempeño, desplegando dinamismo y trabajo.

### Los objetivos en común de la organización

Concerniente a la pregunta vigésimo séptima (¿Percibe cuáles son los objetivos en común que sigue la empresa cuando se trabaja en equipo?)

Encontramos que, el 42% afirman que definitivamente sí los percibe, es decir un grupo de colaboradores tiene alineados sus objetivos con los que persigue la empresa sobre todo se sienten identificados con los valores esenciales cuando trabajan en

equipo. Sin embargo sólo el 9% refiere que definitivamente no los percibe, pues no siente afinidad entre sus objetivos personales y organizacionales. A partir de los resultados obtenidos, se plantea el análisis de la situación respecto a qué es lo que necesita un equipo para funcionar y lograr percibir un objetivo en común. A continuación mencionamos a Hackman (1990) quien identificó seis tipos de apoyo que necesita que su organización le aporte: objetivos claros, recursos adecuados, información fiable, formación y educación, feedback continuo y asistencia técnica o de proceso. Si referimos al primer tipo de apoyo, está relacionado con los objetivos del equipo. Un equipo que no puede funcionar si no tiene un objetivo claramente definido; y es la organización que creó dicho equipo la que debe encargarse de aclarar este punto sino lo hace, puede acarrear muchos problemas. Por ejemplo Shea (1986), en un análisis sobre el éxito o el fracaso de proyectos de círculos de calidad, descubrió que los que fracasaban no tenían claro cuál era su propósito y pedían, en vano, orientación por parte de la cultura su organización. Para reforzar los objetivos es importante la presencia de un líder, este consigue que los miembros del equipo recuerden cuál es el objetivo y que no se desmoralicen o queden aislados. Teniendo en cuenta lo que menciona el autor, cabe resaltar que el equipo es una unidad con habilidades y aptitudes distintas, lo cual genera valor agregado y lo diferencia de otra organización y es indispensable que conozca la cultura, valores y bien interiorizado el objetivo que persigue ya que de acuerdo a ello va a trabajar y colocar todo su esfuerzo para lograrlo de manera individual y en equipo. De otro modo es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante, conllevando posibilidades de desarrollo personal.

#### El potencial humano y la competitividad

Concerniente a la pregunta vigésimo octava (¿Se demuestra el potencial humano a través de la competitividad, dentro de la empresa?)

Hallamos que el 40% de los empleados afirman que definitivamente el potencial humano sí se demuestra a través de la competitividad, pues el colaborador en la puesta en práctica de sus funciones potencia y/o refuerza sus aptitudes y actitudes para ser un elemento competente en la organización. En el otro extremo tenemos sólo un 6% que definitivamente cree que el potencial humano no se demuestra a través de la competitividad, sino por otros factores. Por esta razón se plantea el análisis de la situación respecto a conocer qué conforma el potencial humano del trabajador en la organización. Uno de ellos menciona Alles (2008) es la competencia, el cual hace

referencia a las características de personalidad, devenidas por el comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Y es que las competencias se desarrollan con el aprendizaje y experiencia laboral, también entrenando y capacitando constantemente al trabajador pues es el capital y el talento humano lo que genera valor agregado a la organización. Cuando el colaborador de la organización tiene sus capacidades sólidas, allí pueden competir con otros que también poseen competencias similares, el competir implica enfrentarse a un “rival” luchando por quedarse en un puesto de trabajo, rotar o en este caso ascender en la empresa. Para ello los jefes inmediatos son pieza clave, por comportarse como observadores directos del desarrollo en cuanto competencias se refiere, pues al estar en contacto diario con el subordinado, este verifica si el colaborador logra alcanzar o superar sus indicadores en la evaluación de desempeño.

#### Cambios organizacionales

Concerniente a la pregunta vigésimo novena (¿Con qué actitud afronta los cambios en la empresa?)

Encontramos que el 79% de colaboradores afirma que demuestra aceptación al cambio, lo cual evidencia que son personas con actitud favorable, flexibles y capaces de ser orientados hacia nuevas metas organizacionales. De otro lado, los que afirman que demuestran resistencia al cambio hacen un total del 7%, este grupo de colaboradores de la EAI Pomalca, les cuesta cambiar e ir hacia lo desconocido porque les genera ansiedad, sienten incomodidad al iniciar el cambio y les cuesta asimilar las consecuencias de lo nuevo. De esta manera se plantea el análisis de la situación respecto a los diversos motivos y manifestaciones que tienen las personas por la resistencia al cambio. Koontz (2012) señala que las principales causas de la resistencia es el temor a lo desconocido, la inseguridad que genera sobre las consecuencias en su trabajo, el no conocer el motivo del cambio también causa resistencia, este también ocasiona reducción de los beneficios o pérdida del poder. Mientras que las manifestaciones de la resistencia al cambio según (Hellriegel, Solum: 2004) son las huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas accidentes o errores. Inclusive una de las formas más dañinas de la resistencia es la pasividad de los empleados (falta de participación en las propuestas de cambio) y

finalmente una falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la correspondiente toma de decisiones. A pesar de ello notamos que en la EAI Pomalca existe un alto porcentaje de colaboradores que tienen la capacidad de adaptarse al cambio, frente a un grupo que se resiste al mismo y si mantienen esa posición a largo plazo pueden considerarse malos elementos para la compañía, pues su inactividad y bajo compromiso con lo nuevo, detiene el desarrollo personal organizacional.

#### Calidad de la Coordinación con el cliente

Concerniente a la pregunta trigésima (¿Considera que la calidad de la coordinación con el cliente por parte de la empresa es?)

Encontramos que el 46 % del total afirman que la calidad de la coordinación es buena, lo cual indica que los colaboradores tienen un compromiso articulado con el cliente. Por otro lado obtenemos sólo el 4% que considera la calidad con el cliente es muy mala, lo cual refleja que los colaboradores no han identificado a la calidad como una filosofía de la organización. Según lo anterior se plantea el análisis de la situación respecto a la importancia de la gestión de la calidad en la organización. Para ello Pintado (2014) menciona creemos que no podemos hacer nada por y para el cliente si no hacemos nada por y para el personal. Y el punto de partida está en compenetrarnos con la filosofía del excelente trato personalizado: “Tratemos a nuestro personal como quisiéramos que éstos traten al cliente”. El cliente es nuestro más efectivo vendedor. De acuerdo con lo indicado por el autor, en la organización debe existir familiaridad, trato de calidad entre el público interno y promoverlo con el público externo (proveedores y clientes finales de nuestra empresa). Además planificar ser una organización que brinde calidad a sus clientes implica cumplir con las expectativas que ellos esperan recibir por parte del empleador. Ante esto la empresa según Escobar (1996) describe principios del servicio al cliente; hacer de la calidad un hábito y marco de referencia, establecer acuerdos con el personal y los clientes, satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, otorgar todos los recursos para que las personas atiendan las quejas de los clientes en caso lo tuviesen, mostrar respeto, alentar a los clientes a que manifiesten todo aquello que les disgusta para que sea una oportunidad de mejora de la empresa. En resumen deleitar al cliente, pues la calidad no está en el producto o el servicio como tal, está en el ser humano que los crea y los dispone para beneficio y satisfacción del usuario.

## DISCUSIÓN DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

### UO01: Gestión del personal

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el primer indicador: Participación. Donde encontramos que 64 colaboradores de la empresa E.A.I. Pomalca no mostraron un involucramiento activo, manifestando una baja participación en las actividades promovidas por el empleador. Por otro lado, respecto al compromiso no se presenta iniciativa en 62 colaboradores y en 50 colaboradores observamos que el nivel es bajo. En referencia al primer subindicador Aycart (1973) señala que: el involucramiento en el trabajo se refiere a la medida en que el empleado se identifica con su trabajo, a su participación activa en el mismo y a la importancia que su desempeño laboral tiene para su amor propio. En base a lo mencionado por el autor, consideramos que dentro de la organización hace falta la creación de estrategias de participación que motive a los empleados a tener un involucramiento activo y constante para lograr el desarrollo personal y organizacional, pues para obtenerlo se necesita el aporte de todos y en muchas ocasiones observamos que no se les ve muy comprometidos (en sus funciones, en las metas, etc), lo que genera pocos beneficios en la empresa como; ausentismo, baja productividad, conflictos internos e inestabilidad. Así mismo notamos que el compromiso en la organización no es una de las características sobresalientes en los colaboradores, pues notamos que en su mayoría cumplen con sus responsabilidades asignadas por sus jefes sólo por obligación y el compromiso con la organización como lo menciona Robbins & Decenzo (2009) representa las inclinaciones de los empleados, en términos de su lealtad, entrega e identificación con la organización. En este sentido, no hemos encontrado las características mencionadas por el autor en los colaboradores infiriendo que el compromiso organizacional en la empresa es bajo. Por ello la empresa en estudio necesita generar un ambiente que incentive a los trabajadores a sentirse identificados con sus funciones y la compañía. Así los colaboradores no sólo se sentirán obligados a terminar sus faenas por lo contrario estarán dispuestos a contribuir a su compañía y dar su máximo esfuerzo día a día para la consecución de sus metas organizacionales. Es más, pueden convertirse en personas altamente comprometidas que tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad como lo afirma Hellriegel y otros (citado por Edel y García: 2007)

Siguiendo con la unidad mencionada, la observación se realizará con el segundo indicador: Espacios. Hallando que en 62 colaboradores existe una socialización activa, es decir cuando a la organización ingresan nuevos miembros aprenden el sistema organizacional por medio de la interacción entre sus compañeros. Así van aprendiendo el nuevo sistema de valores, reglas y normas de comportamiento requerido por la compañía para adaptarse correctamente a ella. Corroborando lo mencionado por Robbins (2004) la socialización es el proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización. Además, agrega Schein (1977) que en general los valores, las reglas, y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son: 1) Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización, 2) medios preferibles para alcanzar los objetivos, 3) responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización, 4) normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia, 5) conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización. Para el caso de la E.A.I Pomalca, los niveles de socialización son distintos según cada área, correspondiente al área de fábrica hallamos que la interrelación entre compañeros es evidente pues las mismas funciones lo obligan ya que persiguen un objetivo inmediato, en otras palabras cada trabajador comparte sus conocimientos con el resto, además de realizar trabajo en equipo y socializar la información. Por lo contrario notamos que en el área administrativa la forma de trabajo es totalmente distinta, llamando nuestra atención el trabajo individualizado por lo que la socialización en esta área es la más baja. Es decir cada trabajador realiza sus labores por separado dejando de lado la interrelación entre compañeros y el intercambio de información de manera continua. Caso contrario ocurre en el campo donde notamos que el nivel de socialización es medio, la dinámica laboral que se presenta es la siguiente, los ingenieros o jefes de campo tienden a reunirse con los capataces antes de empezar la faena y son ellos los que dirigen y delegan las responsabilidades al resto de su equipo así como la ubicación geográfica para dar inicio al corte de caña y demás actividades. En muchos casos el intercambio de información es apreciable sobre todo al momento de ayudarse mutuamente entre compañeros, ya que la idea es que todos concluyan simultáneamente la labor asignada, es más la empatía y la solidaridad son los valores que los caracteriza, cuando un compañero ya acabó va en busca de otro que aún no lo hace para finalizar el trabajo lo más pronto posible. En tal sentido los espacios de socialización son muy necesarios para adherir a los colaboradores a los cambios culturales que ha sufrido la



empresa, de este modo se va involucrando a los trabajadores para que logren identificarse con la compañía.

Siguiendo con la unidad mencionada, la observación se realizará con el tercer indicador: Toma de Decisiones. Encontrando que son pocos colaboradores que poseen iniciativa propia, así lo demuestran 71 colaboradores que no tuvieron la predisposición de proponer alguna mejora para su labor, ya sea por temor o por algunas barreras que no se lo permitan. En otras palabras observamos que en ocasiones los superiores se niegan a escuchar a los colaboradores además, la presión que existe entre compañeros dificulta la emisión de propuestas. Por ello creemos importante que la organización promueva un clima de iniciativa que permita a los trabajadores actuar de manera libre y oportuna. Cabe mencionar que la exigencia de un mundo globalizado y un mercado cada vez más complejo y competitivo demanda a las organizaciones a tener colaboradores capacitados, proactivos y empoderados en sus funciones. Cuando hablamos de un clima de iniciativa y de eficacia en la toma de decisiones se toman en cuenta los siguientes criterios; la calidad pues una decisión de gran calidad produce los resultados deseados y al mismo tiempo satisface las necesidades de todas las personas que tienen interés en la organización; otro criterio a considerar es la oportunidad, por ello los colaboradores o ejecutivos deben tomar decisiones dentro del marco del tiempo conveniente aprovechando los recursos adecuadamente pues incluso la mejor toma de decisiones carece de valor si se toma demasiado tarde; también tenemos como criterio la aceptación, las personas afectadas por estas decisiones deben aceptarlas y también aplicarlas. Es muy importante considerar las sugerencias alcanzadas por los trabajadores y/o sus representantes para la racional toma de decisiones. Es pues, importante que los trabajadores participen en las decisiones que se tomen en la empresa, existe relación entre participación, autoestima y desempeño.

#### UO02: Administración del Recurso Humano

Involucramiento. Donde encontramos 62 colaboradores de la empresa E.A.I. Pomalca, sí se sienten comprometidos con los objetivos que persigue la organización, lo cual muestra que el trabajador se identifica con la empresa y aspira seguir participando activamente en el proceso. Para entender claramente este tema, uno de los primeros análisis al respecto fue desarrollado por Katz y Kahn (Zamora 2009:446) en la década de los setenta. Según el investigador, dichos autores abordan al compromiso organizacional como la interiorización e identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, producto de que éste observa una correspondencia



entre las metas y sus objetivos personales. Es decir, un colaborador se siente comprometido con los objetivos de la organización cuando tiene afinidad y está alineado con la misión y visión de la misma. El término compromiso hacia la organización ha tenido diversas acepciones, tenemos en 1977, Steers y otros, (citado por Arias 2001: p.8) definen compromiso “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización”. También, Modway y otros (1979) generó unos constructos o axiomas que daban ciertos parámetros o características respecto a la actitud de compromiso, que incluyen una fuerte creencia en la interrelación objetivos y valores de la organización; asimismo, nos señala que el trabajador debe contar con una preparación para gastar considerable esfuerzo en nombre de la organización y fuertes deseos de mantenerse en ella. Posteriormente, Mathieu y Zajac (1990) refieren que es un vínculo o lazo del individuo con la organización, mientras que Meyer y Allen (1991) señalan que el compromiso organizacional es un estado psicológico. Dichos autores, proponen una conceptualización más completa del tema Compromiso Organizacional y son quienes realizan el análisis más profundo porque no se encasillan solo en la participación y la identificación de los colaboradores con su organización, sino que dividen al compromiso organizacional en tres componentes que miden el grado de compromiso: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

**Compromiso afectivo:** Se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.

**Compromiso de seguimiento o de continuidad:** Se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo.

**Compromiso normativo:** Se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización.

Según los autores los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables

**Desarrollo.** Encontramos que 51 colaboradores poseen habilidades humanas, y 49 no poseen dichas habilidades. Este último no posee en el sentido de que necesitan fortalecer y potencializar sus habilidades blandas para tener un entorno laboral favorable porque los conocimientos técnicos y teóricos se aprenden leyendo un manual o un libro; en cambio cuando nos referimos a las habilidades humanas, lo que muchos denominan competencias, se refieren a las diversas características de nuestra personalidad que

nos diferencian de los demás, son las capacidades que poseen y les permiten trabajar con las personas de su entorno, comprenderlas, motivarlas individualmente y como equipo.

Estas habilidades humanas mencionadas son las que generan valor agregado a la organización y se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con tus colaboradores, o bien con clientes, proveedores, entre otros. Es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales. Ser empáticos, motivadores, guías, coach de personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Liderazgo, inteligencia emocional, manejo del estrés, manejo de conflictos, comunicación efectiva, etc. Aquí encontramos más habilidades humanas como la asertividad, trabajo equipo, proactividad, etc., un sinnúmero de aspectos importantes que poseen la mitad de colaboradores de la E.A.I Pomalca para llevar un trabajo eficiente y con una actitud positiva en beneficio de ellos y en efecto de la organización.

Consideramos que este aspecto es vital en cada colaborador, por lo tanto podríamos definir desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé de ocupará más adelante. (Martha Alles: 64 –colocar libro en bibliografía) De acuerdo a lo mencionado por la autora, el desarrollo es un proceso el cual nos permite identificar, descubrir y potenciar aquellas características que harán de nosotros no sólo mejores personas, sino mejores recursos (humanos) en la organización.

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el segundo indicador: Actuación laboral. Donde encontramos 55 colaboradores que sí tienen la capacidad de desempeñarse en manera colectiva, cuando hablamos del desempeño del colaborador este se caracteriza por tener la predisposición para realizar funciones que están fuera de su puesto, realizar tareas extraordinarias, cooperar con sus pares y seguir los objetivos de la organización. El desempeño involucra el apoyo a la persona, a la organización, y despierta la proactividad en el colaborador, en consecuencia la productividad y el desempeño aumentan de manera proporcional cuando hay capacidad de iniciativa. El desempeño es una especie de observación y seguimiento en las acciones que realiza el jefe a sus subordinados, para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Entendamos también que en el desempeño laboral influyen diversos factores que se encuentran interrelacionados para que exista una buena

atención al cliente interno y externo, como: la autoestima del colaborador, el trabajo en equipo, la satisfacción laboral y la actualización constante mediante capacitaciones brindadas a los colaboradores. Este último caso no sucede frecuentemente en la empresa según lo observado y lo que comenta el colaborador en sí, ellos quieren ser motivados y compensados de diversas formas, con talleres, conversatorios e incluso sentirse incluidos en las reuniones claves para la toma de decisiones.

### UO03: Contexto interno

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el primer indicador: Estilo de gestión. Donde encontramos que la capacidad de liderazgo ejerce su influencia en 54 colaboradores de la empresa E.A.I. Pomalca, lo cual muestra que la mayoría siente que existe un líder en sus áreas de trabajo, sienten que existe alguien que los apoye para realizar sus funciones de manera adecuada. Por otro lado, respecto a la motivación 81 colaboradores no sienten reconocimiento por parte del empleador cuando estos logran los objetivos establecidos. En referencia al primer subindicador Bennis (2000) refiere que el liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen en la disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. Con lo mencionado por el autor, y con lo observado por el equipo investigador hemos notado que en las áreas existen jefes y en pocos casos líderes, pues no existe una verdadera influencia por parte de ellos, en cierto modo existe apoyo, delegación de funciones y guía para hacer la rutina de trabajo mas no existe el apoyo emocional, la motivación necesaria para que el colaborador tenga una jornada con entusiasmo, con energía y ganas de tener un día de trabajo diferente. Sí hablamos de motivación es porque está muy interconectado con el liderazgo y es parte de las cualidades de un verdadero líder, motivar y reconocer los logros de su equipo de trabajo a cargo. Y ciertamente en la mayoría de las teorías de la motivación tenemos a las recompensas intrínsecas y extrínsecas, las primeras incluyen la sensación de logro y de autorrealización mientras que las segundas incluyen beneficios, reconocimiento, dinero, etc. Corroborando con lo observado en la empresa, más de la mayoría consideran que no existe reconocimiento por el logro de los objetivos, ni monetario ni participativo. Se sabe que la participación también es un medio indispensable de reconocimientos, son

mínimas y casi imperceptibles las veces que se les hace parte de una consulta o toma de decisión que puede ayudar al desarrollo del equipo y por qué no de la organización.

Siguiendo con la unidad mencionada, la observación se realizará con el segundo indicador: Mecanismos de Aprendizaje. Hallando que en 60 colaboradores no interactúan e intercambian información entre ellos, sabemos que la información dentro de una empresa es vital para que todos manejen un mismo mensaje y no se tergiversen las situaciones, sin embargo la información que fluye en la organización es parte del aprendizaje constante, no se aplica como tal en la E.A.I Pomalca. Según estudios se conoce que los directivos pasan al menos 80% de su tiempo en el intercambio en forma activa de la información. Necesitan esa comunicación constante para mantener unida a su organización y según lo observado en la empresa en investigación donde fluye fácilmente y de manera constante la información es entre las autoridades de la organización (el directorio) y/o los supervisores de cada área, ellos tienen al alcance la información importante para la empresa. Dicha información no se comparte completamente con los demás empleados, hay información limitada para ellos, llegándose al hermetismo el cual se convierte en incertidumbre ante alguna novedad o cambio organizacional, trayendo como consecuencias rumores, el famoso teléfono malogrado hasta tergiversación de la información dentro de la organización.

Siguiendo con la unidad mencionada, la observación se realizará con el segundo indicador: Ámbito Laboral.

Observamos que 65 colaboradores no tienen condiciones favorables y 70 colaboradores no tienen el espacio físico o infraestructura adecuada para desenvolverse con libertad y aumentar su productividad. Cuando hablamos del ámbito laboral abarca tanto el clima laboral como tal así como el espacio físico donde se desenvuelven los colaboradores en una empresa. El clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente (Davis y Newstrom, 2002). Se habla de clima cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillén y Guil, 2000).

Peiró (1984) conceptualiza al clima organizacional como: a) Una percepción subjetiva de la organización, sus miembros, sus estructuras y sus procesos, que b)

presenta aspectos comunes, a pesar de las diferencias individuales, c) basados en indicios o elementos objetivos del ambiente y que, además, d) actúa como antecedente de la conducta de los sujetos, cualidad que le confiere su verdadera importancia. El clima refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas (Robbins, 2000). Asimismo, el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización determina en gran medida su clima, ya que influyen en ella el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura y el ambiente físico, entre otros factores. Por otro lado, debe señalarse que el comportamiento en la organización no solo es resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), por lo que es importante considerar las percepciones que tenga el trabajador en relación con: – Los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrático, persuasivo-paternalista, consultivo y participativo). – El sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción entre individuos, etc.). El clima organizacional se explica entonces, a través de la manera como el individuo lo percibe y dicha percepción afecta el comportamiento, además de los factores de tipo físico y psicológico que se complementarán con las aptitudes y características que cada individuo posee en particular. Rodríguez (1999) señala que las variables del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales y las propias del comportamiento organizacional, ofrecen una visión más amplia del campo de acción del clima al interior de la organización, ya que abarcan todos y cada uno de los factores que pertenecen a la interacción de los individuos con su medio laboral. Tienen además consecuencias positivas tales como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc., y consecuencias negativas como inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Siguiendo con la unidad mencionada, la observación se realizará con el tercer indicador: Poder. Observamos que 60 colaboradores se sienten influenciados por el estilo de poder autoritario, la minoría se sienten influenciados por el poder democrático. Para Chiavenato (2002) en una organización, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen. En

tanto que la autoridad es el poder legítimo, es decir el poder que tiene una persona en virtud del papel o posición que ejerce en una estructura organizacional.

También se le conoce como poder legítimo o de la posición, es decir, la organización da a un individuo que ocupa una posición, el derecho de influir (mandar) en los demás. Este poder formal es lo que llamamos poder legítimo (que incluye el poder coercitivo y de recompensa pero que agrega la sumisión del resto derivada de la posición formal, como por ejemplo cuando el gerente general habla, los gerentes medios escuchan). De manera similar ocurre cuando los jefes y/o supervisores de cada área de la empresa en estudio interactúan con sus subordinados, estos escuchan, acatan y actúan conforme las indicaciones delegadas y generalmente no dan espacio para la participación, por ende no intervienen en la toma de decisiones.

#### UO04: Diseño Organizacional

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el primer indicador:

Costumbres, donde notamos que el 28% de los colaboradores de la empresa “Pomalca” ponen en práctica las nuevas costumbres organizacionales, siendo una de ellas: rendirle homenaje a las personas jubiladas e involucrar algunas opiniones de los trabajadores activos a través de su revista organizacional. Asimismo se tiene por costumbre el reconocimiento a la labor destacada del personal, no sólo a través de los aplausos de sus compañeros sino de un diploma de cartón que es entregado al colaborador en medio de una ceremonia. Como antes hemos mencionado las costumbres son parte de la cultura de cada organización o empresa, permite diferenciarlas a través de su historia o cuando se ponen en práctica los hábitos, creencias, normas y valores que caracterizarán la forma de actuar y trabajar dentro de la organización.

Pero si nos referimos a las costumbres ancestrales practicadas en la empresa observamos que han sido dejadas de lado, a pesar de ello en cuanto a historias, leyendas y personajes se refiere, los personajes principales de los cuales se habla mucho y se rememora son los primeros propietarios de la antigua hacienda convertida hoy en empresa azucarera, de ahí también se deriva las leyendas, las historias, los mitos recreados en esos años y con éstos personajes. Asimismo lo que llama mucha la atención –a los trabajadores- son los cambios que la empresa ha dado hasta la actualidad, desde la forma de trabajar, las maquinarias, hasta su crecimiento y expansión. De tal manera sus anécdotas e historias que comparten tratan de su rutina

laboral, de la gran crisis que vivieron, de los diversos grupos administrativos que han gobernado y de los conflictos más relevantes.

Por otro lado, respecto a los rituales en la empresa, las celebraciones que principalmente se llevan a cabo es el aniversario de la organización que está dirigida a todos sus miembros con un serie de actividades que busca la integración y el acercamiento de todos, generalmente hacen tardes deportivas y un almuerzo de confraternidad, también se presentan números artísticos dónde mucho de ellos los protagonizan. Otra fecha muy significativa es la Navidad, donde hay una serie de reconocimientos y entrega de premios, cada área se encarga de armar “El nacimiento” y todos decoran sus oficinas con adornos alusivos a esta fiesta. Otra de sus fiestas religiosas muy impregnada es el “Señor de los Milagros”, también hacen su recibimiento a la sagrada imagen y recorre cada área que ya está preparada para recibirlo con una serie de oraciones y cánticos.

Otro punto observado son las subculturas presente en la organización, en sus tres áreas más grandes que se encuentran divididas incluso por espacio geográfico, dejándose notar que el ambiente y forma de trabajar es muy distinta, para entender el proceso de la formación de éstos subgrupos señalaremos a Fernández y Sánchez (1997:250) quienes hablan de un proceso inverso, donde: los trabajadores de la organización contribuyen a que esta cultura adquiera peculiaridades propias en función de los subgrupos en los que se encuentran integrados. Cada trabajador se incorpora a la empresa con un “patrimonio” de experiencias, tiene sus propios modos de representación, su manera de considerar la vida dentro de la organización, sus percepciones. En suma, la organización no sólo es un conjunto de individuos. También es un entramado de subgrupos que, como cualquier grupo humano, posee un conjunto de normas y reglas, un patrimonio de experiencias comunes, de acciones de respuesta, lo que les permite un enfoque relativamente unificado de la realidad, compartir un mismo significado de esta realidad. Es precisamente así como surgen las “subculturas” en la organización. Es decir, existe un proceso de doble influencia entre la organización y sus colaboradores y viceversa, cuando ocurre con mayor intensidad lo primero la cultura se va fortaleciendo en cambio cuando sucede lo contrario se va atenuando.

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el segundo indicador:

Políticas y valores, en relación a su aplicabilidad dentro de la empresa notamos que el 90% de los trabajadores sí cumplen con las políticas y los valores impuestos por



la compañía. Observando que en relación a la formalización de la empresa sus políticas y valores son altos y reflejan el grado en que las normas de la organización son definidas implícitamente, es así que los puestos de trabajo se describen detalladamente por escrito mediante reglas y normas, esforzándose la empresa para que se cumplan en sentido estricto. Además estos procedimientos también establecen de manera exhaustiva las decisiones a tomar y la libertad de la que disponen los empleados para desviarse de lo establecido es relativamente baja. Convenientemente para Medina (2012), “la política organizacional es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización”. En otras palabras observamos que dentro de la empresa en estudio ésta sí sirve para orientar y guiar las actividades de los colaboradores, ya que éstos itinerarios generales se aplican en la toma de decisiones y afectan al desarrollo organizacional. Además los colaboradores son conscientes que este proceso orientador permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos puesto que va adhiriendo a toda la organización encaminándola al crecimiento. Conviene destacar que según Amorós (2007:166) “una buena política empresarial se relaciona positivamente con el alto desempeño, en tanto cuando una organización es más política menor será su satisfacción pues aquellos que no acceden a beneficiarse de la política organizacional pueden sentirse frustrados”. En relación a lo mencionado por el autor, es lo que en muchas ocasiones se observa en la agroindustrial cuando varios de sus colaboradores sienten que no son beneficiados al contrario son dejados de lado.

Respecto a los valores, López (2001) asevera que “los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican”. Por ello es importante que la compañía defina su código de ética, para fomentar valores entre sus colaboradores, pues así se propicia un entorno de fidelidad y compromiso entre la empresa y sus empleados. Además hemos observado que mientras la empresa proyecte un buen comportamiento con el medio que le rodea a través del cumplimiento de normas genera confianza en sus colaboradores, puesto que los empleados al observar la práctica de comportamientos y actitudes éticamente conforme de los directivos se motivan a actuar de la misma manera. Los valores comunes puestos en práctica en la empresa son el respeto, la



solidaridad, compañerismo, espíritu de equipo, disciplina, responsabilidad, mejora continua, todos ellos muy articulados a su filosofía organizacional.

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el tercer indicador:

Jerarquía, en relación a su aplicabilidad dentro de la empresa notamos que en un 55% la dirección que prima es la vertical. Encajando precisamente en un modelo autocrático, en opinión de Alles (2008) “en este modelo, quienes ocupan posiciones de mando habitualmente tienen el poder suficiente para indicar a los empleados qué hacer. Los empleados, en general cumplen órdenes. Básicamente la orientación dominante es la autoridad... habitualmente los empleadores pagan bajos salarios, pero por otra parte el desempeño de los empleados es -también- bajo o mínimo (pero no siempre)”.

Por otro lado hemos observado que la empresa es tratada como una totalidad, es decir como un “sistema”, además se delinea un tipo de organización jerárquicamente estructurada y unitariamente enfocada en la parte superior puesto que esta parte goza de libertad para la ejecución de las diversas tareas e intervención en la toma de decisiones, reflejando de esta manera una estructura piramidal de una “organización clásica” que proyecta el reparto de poder, donde las decisiones mayormente son tomadas por las personas que se encuentran en los niveles más altos de la jerarquía y luego implantadas a las de menor nivel. En éste extremo hallamos que la parte inferior de la escala jerárquica goza en algunas ocasiones de cierta autonomía para ejecutar sus tareas, debido a que una división del trabajo excesiva lo dificulta. Para Daft R. (2005) “el modelo mecanicista se caracteriza por tener mucha departamentalización, alto grado de formalización, planificación y control; una red de información limitada y mucha centralización en la toma de decisiones”. En función al diseño organizacional de la agroindustrial es muy coincidente con el sistema o modelo mecanicista, debido a que hemos distinguido que en general la estructura de esta empresa combina elementos que la flexibilizan con otros pero que le restan la capacidad de integración de sus colaboradores, además los trabajadores poseen poca libertad al momento de participar, están muy controlados, no se les brinda la información necesaria, la toma de decisiones está centrada en jefes y supervisores, lo que no les hace sentirse involucrados ni comprometidos con los logros de la organización.

#### UO05: Herramientas Laborales

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el cuarto indicador:

Respecto a la capacidad de Innovación de la empresa, notamos sobre la tecnología que el 65 % no cuenta con equipos modernos, pese a que en algún momento se consideraba fundamental la inversión en la renovación de maquinaria, observándose básicamente que los equipos utilizados para la realización de las tareas no se han actualizados, las maquinarias necesarias en el área de fábrica, los implementos para el campo y los ordenadores informáticos en el área administrativa. Dificultando de cierta manera el cumplimiento de sus labores diarias o cuando se pretende resolver un problema.

A favor de esto Acosta (2002) señala que: “también la tecnología es un foco de cambio y mejora basados en la incorporación de maquinaria e instrumental que redundan en la producción, en la cantidad y en la calidad, así como técnicas que favorecen la efectividad de la comunicación funcional”. En relación a lo anteriormente señalado, tenemos referencia que el último grupo administrativo pretendió evolucionar el sector azucarero promoviendo al inicio la inversión en equipos tecnológicos, inyectando capital, incorporando nuevos productos agrícolas al mercado (esto se ha venido dando con relativa rapidez y avance) e implementando al principio una gestión estratégica para resurgir a la empresa, pero todo esto vino decayendo con el transcurrir del tiempo. Por tanto es importante acotar que esta organización necesita evolucionar y modernizarse sino quiere quedar desfasado en este mercado que cada vez es más agresivo y exigente. En opinión de López (2013) “el factor tecnológico afecta a la supervivencia y fracaso de las organizaciones en la medida en que las innovaciones y avances se convierten en una fuente de ventaja competitiva. La aparición de una tecnología nueva revoluciona la población y renueva la competencia entre sus organizaciones. Las tasas de creación o mortalidad dependerán de su capacidad para ajustarse a la nueva situación, incorporando lo nuevo y desarrollando las cualificaciones necesarias al efecto”. Es decir cada vez más las empresas apuestan por la innovación a través de la sofisticación de sus maquinarias, la mejora de sus productos, la calidad de servicio al cliente, el uso de la tecnología y la informática como herramientas que ayudan a ser más competitivos. Por ello es de suma importancia que dentro de la empresa se planteen nuevas estrategias administrativas que permita el resurgimiento de la organización, un mejor posicionamiento en el mercado a través de la innovación no sólo de su tecnología sino también a nivel del personal que la integra.

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el quinto indicador:

En relación a la capacidad de Asumir riesgos, por su ejecución respecto a libertad de acción que poseen los colaboradores el 79 % de ellos son dependientes. En la empresa hemos notado que son los altos directivos los que poseen esta característica, ya que ellos toman las decisiones que implican posibilidades de riesgo. En tanto, el espíritu emprendedor de una organización tiene que estar preparado a este tipo de eventos porque para innovar y emprender nuevas opciones en el mercado se necesita desarrollar la predisposición de actuar con decisión ante situaciones difíciles. Aunque todos naturalmente temen enfrentar riesgos, como lo afirma Veciana (2003) “desde la teoría de los rasgos se mantiene que los empresarios tienen una mayor propensión a asumir riesgos que los que no son empresarios. Sin embargo los resultados de las investigaciones empíricas son contradictorios; en general, el resultado es que los empresarios asumen riesgos moderados y no difieren significativamente de los directivos o incluso del resto de personas.”

Por ello, es muy importante para los empresarios planificar estrategias que reduzcan el riesgo, evaluar distintas alternativas y actuar proactivamente tratando de aprovechar oportunidades de negocio. Para ilustrar este caso, señalamos que uno de los emprendimientos de esta organización fue innovar en sus productos, de tal manera que es una de las primeras empresas de la región en incorporar al mercado agro exportador otros insumos como el ají páprika, la alcachofa, cebolla blanca, a parte del insumo tradicional que es la caña de azúcar.

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el sexto indicador:

En cuanto al Proceso de Comunicación Interna, observamos que predomina con el 50 % la tipología de la comunicación descendente, es decir básicamente se difunden los mensajes de arriba abajo, en otras palabras el camino que siguen las comunicaciones dentro de la empresa es el conducto jerárquico, pero para compensar la rigidez de esta estructura vertical se establecen flujos de comunicación horizontal e interdepartamental y en muchas ocasiones las relaciones transversales evitan una organización totalmente burocratizada y lenta en sus comunicaciones. Asimismo la información que brinda la empresa es respecto a los horarios, salarios, la situación laboral, problemas técnicos, estado actual de la empresa, los logros, etc. Aunque en ocasiones la información es limitada a los colaboradores de niveles inferiores, generando aislamiento de los trabajadores, rumores y pérdida del interés por los problemas de la empresa, en consecuencia podemos asumir que esta organización no

tiene un buen manejo de información o un plan estratégico de comunicación puesto que no se logra eficientemente comunicar los objetivos, valores, metas, visión y misión organizacionales, por ello no logran involucrar y comprometer a sus trabajadores. La comunicación interna va a permitir a los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros (Ongallo 2007). Como lo hemos señalado anteriormente la empresa no tiene definida un plan de comunicación interna, además hemos notado que los medios y actividades que utiliza son endeble, los soportes escritos como su revista institucional no está siendo trabajada, no distribuye material informativo a los colaboradores, por ejemplo los informes anuales, las notas técnicas, boletines de difusión interna, folletos, conferencias, informes de reuniones son muy limitados. Conviene destacar que en ocasiones dentro de la empresa se utiliza la comunicación ascendente, esforzándose los jefes por crear un ambiente en el que el colaborador no tenga el temor de comunicar las buenas y malas noticias entorno a la organización. Por el contrario demuestran que valoran positivamente este tipo de comunicación, pues les permite recoger información importante de primera mano, dando para ello una respuesta inmediata, evitando un ambiente hostil, de rumores y barreras de comunicación.

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el séptimo indicador:

Trabajo en equipo, observándose por un lado que el 52% de la sinergia es adecuada, por ejemplo en las áreas de campo y fábrica existe ese nivel de sinergia donde todos los miembros son un complemento de funciones y habilidades que permite lograr los objetivos establecidos por el empleador, en el caso que si uno falla los demás miembros están comprometidos para apoyar y sobresalir airoso ante aquellos defectos operativos que se presenten en la actividad laboral. Asimismo muchos trabajadores sienten que trabajando en equipo su trabajo se hace menos tedioso y se produce más de lo que se puede realizar de manera individual. De ahí que la influencia del trabajo en equipo hace que todos tengan mejores resultados en beneficio de la organización. En opinión de Hofstadt & Gómez (2013) “el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito en toda organización ya que actualmente cualquier acción entraña un complejo entramado de acciones coordinadas por grupos de personas. Los equipos se consideran unidades de mejora continua en la organización. Asumen la responsabilidad de gestionar y mejorar los procesos organizacionales como una parte importante de sus actividades y funciones habituales. Además, permiten transferir a los miembros de la

organización la posibilidad y capacidad de tomar parte activa en las actividades de gestión de mejora de la misma, con el consiguiente resultado en autoestima, motivación e implicación”. Como lo menciona el autor el trabajo en equipo es una de las herramientas más utilizadas y valoradas por las empresas cuando se pretende organizar, delegar responsabilidades, alcanzar un objetivo en común que individualmente no se lograría, además es una manera directa de hacer participar y cooperar activamente a los colaboradores, comprometiéndolos a alcanzar la meta trazada por su equipo. Esto se ilustra oportunamente en muchas ocasiones dentro de la agroindustrial “Pomalca” ya que los trabajadores reconocen sentirse satisfechos cuando se forman los equipos, pues al tener claro cuál es la tarea a cumplir inmediatamente se organizan para alcanzar los resultados, también analizan cómo lo lograrán, qué sistema de trabajo pueden aplicar para facilitar su realización, y un detalle muy importante que recalcan es la relación interpersonal muy buena que se forma entre compañeros. De igual forma hemos observado que el trabajo en equipo es eficaz e influye mucho en la satisfacción laboral de los colaboradores, generando un impacto positivo en la empresa.

#### UO06: Relación Empresa-Colaboradores

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el octavo indicador:

Clima laboral, a través de la interrelación de los trabajadores de la empresa, observándose primordialmente al 45% de ellos poniendo en práctica un alto nivel de empatía. Es decir un gran grupo de trabajadores considera muy importante la buena relación entre sus compañeros para alcanzar un clima organizacional adecuado, además identifican a este factor muy influyente para el buen funcionamiento de la organización, en otras palabras la interrelación es trascendental debido al impacto en la tarea compartida y corresponsabilidad que conlleva la interacción laboral y el éxito de la compañía. Méndez (Citado por Garzón-2003) señala que, el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Por ello es muy importante propiciar un clima positivo dentro de la empresa, ya que de esta manera la motivación de los colaboradores aumenta al momento de realizar sus jornadas laborales, y así se sienten

más satisfechos de su rendimiento, pues consideran su trabajo útil y aportante para alcanzar las metas de la compañía, generando el aumento de la autoestima profesional y la valoración personal.

De otro lado hemos observado que dentro de la empresa existen áreas donde la supervisión es más estricta, además poseen un sistema de comunicación predominantemente ascendente y prevalecen las relaciones formales, esto no permite generar vínculos entre compañeros declinando las relaciones interpersonales, recayendo en los colaboradores cierto desagrado por el tipo de clima inapropiado que se genera, asimismo tenemos que en algunas áreas de la empresa es difícil interrelacionarse entre los colaboradores por el tipo de tareas rutinarias, pero es natural y muy importante que éstas se den y no deban ser interrumpidas o prohibidas por la organización. Ya que como Blocher y Biggs (1986:175, citado por García) puntualizan “la conducta de las personas en una organización es, fundamentalmente, producto de sus interacciones sociales recíprocas y con el entorno... (Por lo que) el componente más importante de tal interacción está determinado por los recursos interpersonales de los miembros. Es decir si por un lado el clima organizacional incluye distintos elementos que en suma caracterizan y distinguen a una compañía, también determinan el comportamiento de sus colaboradores al momento de percibirlos reflejando diversas actitudes. En tanto como lo mencionan García, Rojas y Campos (2002) “es obvio que en un ambiente donde no se ofrece a todos los empleados la posibilidad de participar en la toma de decisiones, donde la comunicación es pobre, insuficiente, unidireccional y por tanto, disfuncional, las relaciones humanas no sólo serán pobres sino que incluso pueden manifestarse con violencia y resultar caóticas”

Precisamente son éstas situaciones anteriormente mencionadas la causa de muchos conflictos internos en la empresa, sus intentos por oponerse a alguna situación o hacer valer sus derechos hace que sus colaboradores se enfrenten entre ellos, incluso paralizan las actividades de la empresa, pues toman los alrededores. En medio de éste caos y actos de violencia es muy difícil llegar a un acuerdo o tender puentes de diálogo.

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el noveno indicador:

Público interno, sobre las habilidades y conocimientos de los colaboradores tenemos lo siguiente, según lo observado el 43 % de los trabajadores que cooperan vuelven más efectiva la gestión organizacional, además su participación activa lo hace sentir parte de la eficacia y mejora de la empresa, reflejando que los empleados

representan una fuente de conocimientos e ideas pero a veces se mantienen sin explotar sus recursos.

De otro lado hemos notado también que la mayoría de colaboradores solicita capacitaciones constantemente, considerándolas muy necesarias, señalando que desean ampliar sus conocimientos y desarrollar habilidades para que se encuentren mejor capacitados, sean pertinentes al momento de resolver algún problema suscitado en su jornada laboral y puedan aportar eficientemente al desarrollo de la empresa. En opinión de Puchol (2012: 498) “En la sociedad de la información la única fuente de ventaja sostenible es el conocimiento. La organización actual es competitiva en función de lo que sabe, de cómo lo utiliza y de la capacidad que tiene para aprender las cosas nuevas... la información y el conocimiento se han convertido en la moneda más valiosa y codiciada en este momento”. En ese sentido Balnchard (2007) remarca: “Las organizaciones que no animan a sus colaboradores a aprender tienen menos probabilidades de ser de alto desempeño, por cuanto las habilidades de una organización no son mayores que las habilidades de sus colaboradores. La organización no puede aprender, a menos que el individuo aprenda.”

Como lo aseveran estos autores, en la actualidad y por los vertiginosos cambios, las compañías tienen que estar preparadas para enfrentar, a través de la innovación y procesos de aprendizaje organizacional, la versatilidad del mundo empresarial así logran adaptarse a ello. Pero precisamente es lo que no se viene dando en la empresa Pomalca, ya que se han dejado de lado las capacitaciones, la formación y el desarrollo de su personal, deteniéndose el crecimiento del conocimiento además de la perfección de sus habilidades y capacidades. Pese a ello existen colaboradores con desempeño activo que aportan todos sus conocimientos y experiencia para alcanzar las metas en sus jornadas laborales.

De acuerdo a la unidad mencionada, la observación se realizará con el décimo indicador:

Poder, respecto al proceso de delegación de autoridad, tenemos que 70 % del poder de decisión no es compartido. Es decir existe mayormente una tendencia a restringir la delegación de autoridad, centrándose ésta última en la cima del organigrama. En este sentido la autoridad, el poder de decisión no la comparten todos los miembros de esta empresa. Observando esencialmente que hace falta voluntad y confianza de los gerentes para otorgar a sus colaboradores la posibilidad de desarrollar su criterio e idea para tomar decisiones.



Para Blanchard (2007) “En las organizaciones de alto desempeño, el poder y la toma de decisiones se compraten y están distribuidos en toda la organización; no se guardan en la cima de la jerarquía. La participación, la colaboración y el trabajo en equipo constituyen la forma de vida. Cuando las personas se sienten valoradas y respetadas por sus contribuciones, se les permite tomar decisiones que producen impacto sobre sus vidas y tienen acceso a información para la toma de decisiones adecuada, pueden actuar y en efecto actúan como valiosos contribuyentes al propósito y la visión de la organización. En las organizaciones de alto desempeño existe cierta sensación de poder personal y colectivo.” Coincidimos con el autor cuando afirma que involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones no sólo los empodera para contribuir al éxito organizacional sino que también crea un sentimiento de logro personal y desarrollo profesional de los colaboradores, esto motiva a que cada uno de ellos se sienta comprometido con el éxito de la organización y se esfuercen por dar lo mejor cumpliendo con efectividad su jornada laboral. Pero es importante considerar que, para que los trabajadores puedan tener más libertad y tomar óptimas decisiones dentro su área tienen que estar preparados y capacitados, poseer acceso a toda la información necesaria, asumir los riesgos y ser responsables. Como también se necesita que los directivos confíen más en su personal y se descentralice el proceso de delegación de autoridad, abriendo espacio a la participación además de esta manera se hace más ligera la carga laboral y mejora el control sobre las actividades de los subordinados. Acosta (2005) afirma que: “el equilibrio racional entre la autoridad y el poder delegado otorga a los supervisores y gerentes el derecho de solicitar algo de sus subordinados y esperar que se les obedezca. Una expresión que describe eso, cuando se usa de manera adecuada, es el poder del cargo”. Según Acosta, a los supervisores que por su misma función o puesto se les atribuye cierto poder, pueden manejar de óptima manera la delegación de poder ya que sus subordinados están supeditados a lo que se les ordene. Para que esto funcione hay que tomar en cuenta que la delegación implica un nivel alto de responsabilidad tanto de los gerentes, supervisores y de los subordinados puesto que necesariamente ocurrirá un traspaso de poder y autoridad para llevar a cabo lo asignado. Para ilustrar el caso de la empresa Pomalca, hemos notado que cuando se delega autoridad los colaboradores se sienten muy motivados a tomar decisiones, este involucramiento los hace más responsables y satisfechos de su trabajo, además al incrementarse los esfuerzos de sus colaboradores se genera un ambiente de trabajo productivo y competitivo, también disminuye la carga laboral de los



supervisores lo que les permite asumir otras responsabilidades pero siempre toman en cuenta una mayor supervisión.

## DISCUSIÓN DE FOCUS

### U.D 01- Gestión organizacional

No cabe duda que una organización o empresa para alcanzar sus objetivos necesita fundamentalmente de una administración efectiva, pues a través de este proceso se coordinan y optimizan los recursos que cada una posee, depende de las estrategias o técnicas de gestión que se implementen se establecerán los métodos, formas de trabajar, división del trabajo y procedimientos para lograr mayor competitividad. Depende de cada compañía implementar una gestión organizacional que se ajuste a sus medidas y necesidades, pero hay que resaltar que en la actualidad las exigencias del mercado hacen que cada vez las organizaciones estén dispuestas a los cambios, las innovaciones y sobre todo a valorar el talento humano que poseen como principal recurso.

Mediante esta investigación hemos reconocido cómo los colaboradores de la empresa Pomalca han tomado los cambios del último grupo administrativo, si bien es cierto se han dado algunos cambios que permitieron que la organización no quiebre y se deje derrumbar por el caos social que vivió en una dura etapa de muchos años, pero estos cambios no son aceptados por muchos de ellos aunque reconocen que están sometidos al nuevo régimen.

*Sánchez: “Antes desde la jefatura, no había responsabilidad de los trabajadores, de alguna manera en la actualidad hay mano dura, y con la nueva gestión se ha conseguido un orden, en la época de cooperativa que fueron cerca de 40 años no se consiguieron grandes logros, porque no éramos organizados.”*

*Carrasco: “De hecho que la nueva gestión nos afectó, porque nosotros teníamos un desorden total, vivíamos en incertidumbre. Se puede decir que ahora ya con mano dura o sin mano dura nos vamos ordenando, creo que no había otra manera de ordenarnos, nos hacía falta un poco de rigor, de seguir un régimen del que podíamos guiarnos.”*

*Gonzales: “Considero que las cosas se han estabilizado en comparación al estado crítico por el que atravesó la empresa, al principio la gestión última trato de organizar mucho mejor el trabajo y poner el orden que se había perdido,*

*proponiendo nuevas normas, instaurando políticas que quizás a muchos nos afectó porque fue un cambio drástico, estábamos acostumbrados a otro ritmo de trabajo, pero veíamos cómo decaía la empresa y de hecho eso nos afectaba mucho más. Aunque muchos de nosotros nos gustaría contar con mayor participación y no con jefes tan autoritarios”*

Debido a la etapa crítica se cayó en la desorganización interna de la empresa, no había quien dirija ni organice a los trabajadores, el caos los invadió de tal manera que prefieren en la actualidad guiarse de un estilo tipo autoritario que les permita regirse al cumplimiento de sus labores, cumplir con las normas y valores impuestos, no tener mucha participación en la toma de decisiones y estar muy controlados.

Para Rodríguez (2010) “el estilo autoritario de la administración se distingue por lo siguiente: El propietario de la empresa toma decisiones en todas las áreas; sus colaboradores llevan y ejecutan sus labores a partir de directrices concretas provenientes del propietario-gerente; cuando surgen problemas, el personal acude de inmediato al propietario para que se ocupe de resolverlos y tome las decisiones más convenientes; el propietario de la empresa dedica mucho tiempo al control minucioso de las actividades de sus colaboradores. Pero éste estilo ya no permite dirigir con éxito a una joven generación, muy apegada a principios de la libertad y de iniciativa personal.”

Aunque a que la empresa mayormente se dirige de este estilo obsoleto, muchos de sus trabajadores no se encuentran satisfechos a pesar de estar sometidos a esta manera poco participativa de trabajar, pues como lo menciona el autor en la actualidad las empresas exitosas están apostando por motivar y valorar al talento humano, considerándolo el recurso principal para alcanzar el éxito organizacional además hay que considerar que los colaboradores buscan estar cada vez más estar capacitados para desarrollar sus habilidades mediante la participación dentro de la empresa, para así sentirse parte del éxito alcanzado.

Por ello los trabajadores no identificados con un estilo autoritario se sienten desmotivados y puede que no lleguen a dar lo mejor en sus jornadas laborales, afectando directamente a la empresa, pues al no contar con una adecuada autonomía para tomar decisiones o participar no podrán responder creativamente ante los problemas.

#### U.D 02- Iniciativas laborales

Dentro de la empresa Pomalca, las formas de trabajo son muy distintas en las tres áreas más grandes por la que se encuentra dividida. Mayormente en el área de Fábrica las actitudes de los trabajadores son pasivas por el tipo de tareas casi automática que se dan. En el caso del área Administrativa son muy pegados a los procedimientos marcados por los jefes. Pero en el Campo sí se nota a los colaboradores activos, que buscan soluciones trabajando en equipo, y que buscan trabajar de manera comprometida. Claro que en todas las áreas hay trabajadores que están dispuestos a realizar sus tareas asignadas como llevar a cabo sus metas propias.

Al hablar de iniciativa dentro de las organizaciones hay que tomar en cuenta que el concepto gira en torno a un rendimiento activo, es decir se trata de aquellos colaboradores que se desempeñan óptimamente o van desarrollando conocimientos habilidades y destrezas son capaces de aportar ideas útiles.

*Sánchez: “Sin embargo sí existen iniciativas por parte de los trabajadores, no en todos claro, en un 20 o 30 % de las personas que trabajan y uno se apoya de ellos para poder sacar esto adelante”*

Nelson (2001) asegura que: “los empleados que se esfuerzan por lograr algo más que lo que ofrece el simple statu quo son la savia vital de toda organización exitosa de hoy día. Tomar la iniciativa es el ingrediente clave para hacer mejoras en el trabajo, afrontar los cambios y dar a los clientes un que sobrepase sus expectativas”

Si bien es cierto la iniciativa es personal, pues cada colaborador tiene el control de lo que aportará para su empresa, nadie está obligado a poseerla pero es muy importante motivar y desarrollar esta capacidad creando un ambiente para la iniciativa ya que el impacto se sentirá en toda la organización. En Pomalca el porcentaje de trabajadores pro activos es relativamente bajo pero sus aportes son muy bien aprovechados, además ésta es una manera de ser promovidos a otros cargos y manejar mayor responsabilidades en su trabajo. Ellos consideran que así son valorados sus aportes, ideas o sugerencias lo que les motiva a tener mayor participación dentro de la empresa, esforzándose por alcanzar los objetivos organizacionales además de empeñarse por lograr el éxito.

*Sánchez: “Es un poco difícil hablar de líderes, no todos tienen la capacidad, ni tienen iniciativa de participar, pero las que lo hacen son candidatos para colocarlo en una mejor posición, por sus aportes y su buen comportamiento, viendo sus mejores cualidades como el respeto, la responsabilidad, se le puede considerar ascenderlo de puesto”*

Nelson (2001) afirma que “Aunque los empleados reconocen con frecuencia la importancia de tomar la iniciativa, muchos vacilan en hacerlo... pero al tomar la iniciativa, todos los empleados pueden aumentar su visibilidad dentro de la organización e incrementar sustancialmente las posibilidades que se les reconozca, de aprender, de desarrollarse, de obtener aumentos de sueldos, bonos y ascensos por buen rendimiento.”

Es precisamente lo que sucede en la empresa Pomalca, se reconoce a los colaboradores proactivos mayormente con bonos y ascensos, ya que estas ganas de aprender y desarrollarse debe ser promocionado para que sirva de referente a sus compañeros motivándolos a participar activamente.

*Calle: “Hay participación de los trabajadores, no se puede hablar de la mayoría pero cuando se les motiva a participar sí lo hacen, además también podemos identificar colaboradores que son muy activos, proponen, o se preocupan más de la cuenta por su trabajo y uno ya puede identificarlos”*

Citando a Arata y Furlanetto (2005), “la participación de las personas aumenta la moral y satisfacción de los trabajadores y esto –a su vez- permite una menor resistencia y una mayor aceptación de la autoridad formal, alcanzándose un clima laboral que contribuye al aumento de la productividad.”

No obstante, actualmente en la empresa Pomalca la participación de sus trabajadores es limitada ya que no consideran que tratando de potenciarla conseguirán un aumento en la producción, debido a esto son pocas las veces que motivan a los trabajadores a actuar con libertad y creatividad, pero cuando esto ocurre la gente se siente útil puesto que no sólo cumplen con su jornada laboral sino que además aportan a la planificación y creación de la misma.

### U.D 03: Estilo De Gestión De Recursos Humanos

La fuerza laboral de la empresa actualmente es de alrededor de 2600 colaboradores, una muestra que se redujo a comparación del año 2011 que contaban con más de 3700 trabajadores. Cabe señalar que dentro de la empresa, los directivos aseguran que se cuenta con el firme propósito de continuar con políticas de respeto de derechos laborales, brindándoles seguridad y confianza. Por otro lado, respecto a las capacitaciones han sido recortadas por falta de presupuesto, lo que ha limitado el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores.

*Sánchez: “Las capacitaciones que la empresa nos imparte es fundamental para poder desarrollar ciertas expectativas o cualidades que necesitamos para seguir avanzando. En esta área el mismo administrador también da charlas a los caporales o jefes de zona, acerca de técnicas, éstas son casi a diario, antes de empezar con la rutina de trabajo para que uno ya pueda trabajar solo, todo esto que se nos imparte es un gran aporte y educación para nosotros.”*

En ese sentido Blanchard (2007) remarca: “Las organizaciones que no animan a sus colaboradores a aprender tienen menos probabilidades de ser de alto desempeño, por cuanto las habilidades de una organización no son mayores que las habilidades de sus colaboradores. La organización no puede aprender, a menos que el individuo aprenda.”

En la actualidad muchas empresas se interesan en gestionar la capacitación y la actualización profesional, dándole mayor relevancia a potenciar y afinar los conocimientos de su talento humano. Lo más común es reservar fechas cada cierto período para preparar y brindar talleres, seminarios, inducciones a los nuevos miembros, entrenamientos y actualización de saberes específicos que sirvan para el perfeccionamiento de su trabajo.

En opinión de Arata y Carvallo (2002) a los colaboradores “Debemos entregarles las herramientas que les permitan comunicarse efectivamente y administrar el conocimiento.”

Pero precisamente esto no está ocurriendo en la empresa Pomalca, ya que mayormente se imparten charlas pero se han dejado de lado las capacitaciones, la formación y el desarrollo de su personal, deteniéndose el crecimiento del conocimiento además de la perfección de sus habilidades y capacidades. Pese a ello existen colaboradores con desempeño activo que aportan todos sus conocimientos y experiencia para alcanzar las metas en sus jornadas laborales. Muchos de ellos son los que sugieren constantemente capacitaciones programadas, que prepare al personal para responder eficazmente a las diversas tareas de la empresa, ya que de esta manera se le proporcionará a los colaboradores un desarrollo profesional que le hará ser candidato de otros cargos, por último los motivará a aprender y dar lo mejor de ellos.

*Carrasco: “Los resultados vienen siendo positivos, la política de incentivos concuerda con el reconocimiento y ascenso de la empresa, aquí hay una línea de carrera, el trabajador en base a responsabilidad y cualidades tiene la oportunidad*

*de ascender, por el contrario los incentivos económicos se dan en sectores muy pequeños”*

Lazear y Gibbs (2011) indican claramente que “las perspectivas profesionales a largo plazo de un empleado, sobre todo en forma de ascensos, suelen ser un poderoso incentivo. Las recompensas que acompañan los ascensos son grandes y es más probable que se ascienda a los empleados que tienen los mayores índices de rendimiento.”

En la empresa azucarera, éste es uno de los métodos más recurridos para motivar y reconocer el esfuerzo de los colaboradores, por la situación actual de la empresa los incentivos económicos han sido dejado de lado pero constantemente evalúan a los mejores colaboradores para ubicarlos o considerarlos en un próximo ascenso. Muchos de sus colaboradores se encuentran satisfechos con este método, aunque no dejan de lado el deseo de obtener algún beneficio económico extra.

Hay que tomar en consideración que las empresas exitosas valoran cada vez mejor a su personal para evitar la fuga de talentos, buscando su satisfacción tanto económica como personal, brindando a sus colaboradores oportunidades de desarrollo profesional, aprendizaje de nuevas habilidades, y una retribución económica de acuerdo a sus expectativas. Así como lo afirma Jiménez (2009) “Los sistemas de compensación, cuanto herramienta estratégica, no deben entenderse únicamente como contraprestación al trabajo realizado, los trabajadores desean oportunidades de progresar y aprender, quieren mayores responsabilidades para poner a prueba todas sus competencias, desean un liderazgo con valores contrastados...Dar satisfacción a estas necesidades, es lo que asegura realmente la permanencia del talento en las organizaciones.”

*Calle: “En mi caso, hace un año yo asumí otro cargo, con más responsabilidades y hasta ahora no tengo algún incentivo económico, yo digo hay que tener paciencia porque ya se dará en cualquier momento, mientras que hay otros que sí son incentivados económicamente pero es de acuerdo al cargo que ocupan, o si tienen un cargo mayor. Algunos se sienten mal porque no son incentivados económicamente y comienzan a murmurar pero eso depende de cada uno”*

Para Jiménez (2009) “Una buena política retributiva, debe propiciar y reforzar la máxima conjunción de intereses, el mayor espacio común entre empresa y empleado,

tomando cada parte de forma recíproca espacios complementarios que disminuyan el nivel de disfunción.”

Tomando en cuenta lo mencionado por el autor, es determinante que la empresa cuente con información suficiente que le permita concentrar sus esfuerzos para motivar a sus empleados a través de diversas modalidades. En el caos de la empresa Pomalca, notamos que no cuenta con mucha flexibilidad para brindar incentivos económicos pero posee un modelo basado en ascensos. Tiene normas básicas para seleccionar a sus colaboradores y ascenderlos, éstos pasan por evaluaciones para determinar quién posee un mejor desempeño -superior al de sus compañeros-, quien demuestra mayor responsabilidad e iniciativa, generalmente de todo el equipo se elige a uno.

#### UD 04: Cotidianidad en la organización

Para los que formamos parte de una organización, consideramos a esta como nuestra segunda familia en la cual compartimos diversas experiencias personales, profesionales y laborales. Combinando el trabajo en equipo, el liderazgo y la responsabilidad de llevar a cabo de manera óptima las funciones de la jornada laboral para cumplir los objetivos establecidos.

*Sánchez: “Cada día por ejemplo, mayormente mi trabajo es en el campo 6:30am – 6:40am estamos yendo al campo un promedio de ocho o diez trabajadores, trato de decirles tu haz tal cosa, tu otra con tal de que todos hagamos algo y llevemos todos los materiales al campo, ha sucedido que algunas veces se han olvidado de llevar por ejemplo un machete o embudos, y ahí surge el problema, y se van corrigiendo pequeños defectos que hay. Eso ayuda a que cada trabajador sea más responsable y ya no se vean esos casos”.*

Martínez (1998) menciona que un equipo, es un grupo que adicionalmente obtiene un efecto de sinergia positiva. Esta sinergia implica que si las personas trabajan juntas y coordinadamente, utilizando sus recursos de manera racional y humana, de la que se producirán resultados muy superiores a los esperados de la simple suma de las aportaciones individuales.

Según el autor mientras exista mayor coordinación y predisposición a trabajar en conjunto, existirá un verdadero trabajo en equipo en el cual si por ejemplo uno de los colaboradores olvida alguna herramienta, está el compañero que se dará cuenta que algo falta y de inmediato comunica lo ocurrido para que todos estén alerta y no vuelva a suceder. Lo cual genera cohesión y previsión en sus labores cotidianas.

Ríos: *“En el área de fábrica somos un equipo de trabajo estamos las 24 horas del día, por eso ante cualquier imprevisto cualquiera que toque en el área de trabajo debe llamar a todas las áreas por ejemplo hace poco hubo un incidente y no hubo coordinación lamentablemente el que no hizo las coordinaciones puso en su turno tuvo que asumir la responsabilidad, tuvimos una parada de aproximadamente dos horas, cuando eso no se debió de dar. Y eso quedó de experiencia para todos de que debemos siempre levantar el teléfono y llamar a todas las áreas”.*

Para que exista una buena conexión entre los colaboradores de una organización, la comunicación interpersonal es una pieza fundamental para que exista un buen desarrollo en las distintas áreas. Para que exista coordinación entre ellos es indispensable que su nivel de comunicación sea fluida en diversas direcciones ya sea en vertical u horizontal. También el líder de este equipo toma un papel importante pues él será quien fomente la comunicación, el involucramiento, brindar información y fomentar el diálogo constante. Llevando lo mencionado a la realidad en el área de fábrica la comunicación sobre todo por vía telefónica es valiosa, ante una emergencia ya saben que deben estar pendiente y contestar de inmediato para auxiliar o apoyar al compañero que lo necesite.

Campos: *“Yo trabajo con el público, vienen a preguntar, a dar consultas y uno tiene que tener paciencia y poder llegar a la persona, para que puedas explicar y entender y esa persona se vaya contenta con lo que tú le diste con algo positivo”.*

Cuando nos referimos a la atención al público, tenemos dos tipos de clientes: cliente internos que son los colaboradores que participan dentro de la organización y es el reflejo de lo que ve la sociedad y la competencia, mientras el cliente externo es aquel que compra un bien o servicio de la organización, inclusive encontramos a los proveedores, los clientes finales, etc.

Según Tarodo ( 2014: 178) el departamento de atención al cliente es aquel departamento de la empresa que se encarga de satisfacer, a través de la prestación de servicios , todas las necesidades de los clientes .

Coincidimos con el autor, pues la persona encargada del área de atención al cliente debe estar preparada (capacitada) para conocer la tipología de los diversos clientes que atiende ya sea para brindar un servicio, disipar alguna queja o consulta de la manera más eficiente de acuerdo a las fases las cuales son: la acogida, seguimiento, gestión y despedida que se merece. Recordemos que el cliente cuando ingresa a una



empresa percibe diferentes aspectos, desde el saludo, limpieza, organización y la atención propiamente dicha.

Otro factor esencial es la comunicación que incide en la recepción de visitas. Si hay una mala comunicación en la recepción y atención de las personas que visitan la empresa puede originar problemas importante en ésta. Se trata de un aspecto que no se tiene en cuenta, por lo que hay que cuidarlo para no tener problemas de comunicación en la empresa. Consideramos además que la persona que ocupe este puesto en el área de atención al cliente debe tener como competencias desarrolladas, la paciencia, la empatía y actitud positiva.

Gonzales: *“Básicamente el área de campo, la planificación se hace de un día para otro todos saben ya su trabajo y su labor específicamente tenemos dos zonas, cada una tiene su mayordomo, responsable del área y así sucesivamente, todo está programado. Las pequeñas coordinaciones con maquinarias, hay que estar supervisando para que se cumpla lo requerido, inconvenientes que escapan, una máquina malograda, una llanta que falta, no hay mayores contratiempos. La parte más crítica son por los riegos, los aniegos, se bota el agua, no calculan bien y se sale el agua por la noche y a veces les vence el sueño los regadores”.*

Según lo mencionado por el colaborador, la planificación es importante para iniciar su jornada laboral, así como indica Koontz (2008) al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan.

La supervisión también juega un papel importante en el proceso de la jornada, teniendo como objetivo mejorar la productividad de los colaboradores, observar las actitudes de ellos en durante su jornada, y controlar que todo esté desarrollándose de manera regular.

#### UD05: Vivencia de las jornadas laborales diarias

La convivencia en las organizaciones es un proceso continuo, al estar el colaborador en contacto directo con los demás se genera el clima laboral en el cual se determina el compromiso, lealtad con el empleador, productividad, eficacia y eficiencia.

Sánchez: *“Por ejemplo de cuatro personas, siempre tiene que haber uno que no está contento, por ejemplo ingresó un trabajador “x” como yo les digo nuestro*

*trabajo no es como una palana, como un corte, nosotros caminamos bastante desde las 6:30am hasta las 12m dentro de la caña. Y voy delegando tú en tal campo, tú haz esto, entonces como el trabajador que recién había ingresado, el otro antiguo le dice que lo estoy haciendo caminar mucho, metiéndole malas ideas. Pero ese es el trabajo que impone la jefatura, conversé con él le hice entender porque había días que tenía conflicto conmigo. Porque lo que se quiere es trabajar en equipo, porque si no nunca se va a hacer un trabajo bien y cada uno debe hacer su trabajo bien. ”*

Este testimonio indica que dentro del trabajo en equipo, existe la delegación de funciones por parte de un responsable de la faena diaria, ocasionalmente estas delegaciones se convierte en rumor por parte de algunos empleados que quieren tergiversar el mensaje u orden del encargado.

Cuando nos referimos a la delegación, el autor Gonzales (2009) señala que es el proceso mediante el cual se concede autoridad a los subordinados para tomar decisiones. Es importante notar que la delegación otorga a los empleados no gestores algo más que voz en las decisiones. La delegación es un procedimiento para aliviar la pesada carga del gestor y desarrollar al mismo tiempo las capacidades de los empleados.

Sin embargo esta delegación genera incomodidad en algunos, y crea el rumor, que según Mark L. Knapp (1938) es la declaración destinada a ser creída, que se vincula con la actualidad y se difunde sin verificación oficial. También podemos decir que el rumor es, sin duda, la forma de comunicación informal que más se utiliza en la empresa. Generalmente, suele aportar información sobre una persona o sobre una tarea de la empresa. En este caso el rumor está enfocado en la persona que delegaba funciones, fomentaba el trabajo en equipo y supervisaba la eficacia del empleado.

Ríos: *“Dentro del área siempre hay chismosos, el que dice que no está mintiendo, yo cuando veo al trabajador no solamente lo veo a él, veo a su esposa y veo a sus hijos, así que cuando alguien tiene un problema pienso en él, lo trato de ayudar y que entre en razón y nos apoye dentro de las labores, porque si él no actúa como nosotros queremos, trabajar en equipo lamentablemente vamos a tener problemas. Así es que trato de controlarlo y hasta el momento me ha dado resultados. Siempre socializamos, el ingeniero que no socialice no es un buen líder por un buen líder no es aquel que toma la decisión solo, la toma en equipo, entonces cuando el trabajador se ve comprometido en el trabajo, pero si uno va*

*exige solo trata de cumplir, pero cuando tú lo apoyas y lo tratas como un amigo incluso da más de lo que se le exige”.*

Si hablamos del área de fábrica que es una cadena donde todos deben trabajar a un sólo ritmo, el colaborador que se encuentra en un momento difícil, tiene el apoyo del jefe inmediato el cual le brinda la oportunidad de acercarse y compartir su problema, de esa manera desarrolla la competencia de la empatía y aplica la escucha activa. Esta alternativa de mostrar preocupación por el otro, genera compromiso, motivación, e identificación con la empresa, aquí juega un rol vital el jefe inmediato que actúa como líder democrático que es aquel líder participativo eficaz, escucha y analiza las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones. El líder democrático tiene la obligación de no abusar de su posición imponiendo su punto de vista impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Aquí encontramos a una palabra clave, que no se da de manera frecuente en la empresa en estudio. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la empatía es “la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro”. Es decir, la empatía la capacidad que permite a una persona entender el estado de ánimo de otra (ponerse en el lugar de la otra persona) es una cualidad del que es considerado líder.

*Carrasco: “Conflictos entre trabajadores siempre va a haber, de cualquier índole, económico, en el caso del electricista si entramos con un estrés nos podemos matar, les cuento la experiencia de dos trabajadores, uno de ellos lo llaman y le dicen que su familiar perdió la vista y lo iban a operar, cómo se siente uno en ese rato, deja el problema en un 80% y solo quédate con el 20% porque por eso te puedes cortar, o matar. Otro trabajador que su papá estaba delicado, y hacía un trabajo con un motor, anda mejor ve a tu papá y vienes tranquilo a trabajar concentrado, por un segundo podemos matarnos, quedarnos ciegos. El estrés laboral venir con una carga encima al trabajo, como problemas familiares es peligroso porque ya nos ha sucedido.”*

En las organizaciones tenemos colaboradores que llegan a trabajar con un sinnúmero de problemas, los cuales muchos de ellos no canaliza y mezclan lo personal con lo laboral generando malestar, ansiedad, tensión y síntomas fisiológicos. Aquí la personalidad es un factor determinante para sobrellevar la experiencia del estrés sea el estrés positivo o eutrés, negativo o distrés.

Para ello debemos conocer las fuentes del estrés. Éste en el lugar de trabajo es un problema considerable. Las encuestas suelen mostrar que alrededor de 25% de los empleados sufre diversos problemas inducidos por el estrés. Una encuesta de más de 400 000 sujetos, realizada por la International Survey Research de Chicago, informó que alrededor de 40% de los encuestados afirma que sus cargas de trabajo son excesivas y que tienen demasiada “presión” en el trabajo. Las fuentes organizacionales de estrés adoptan varias formas, de modo que los gerentes y empleados necesitan un marco de análisis para pensar al respecto y diagnosticarlas.

En el caso de la Agroindustrial cuando un colaborador específicamente del área de fábrica recibe una noticia familiar, el jefe inmediato acude a conversar con él (ella) aplicando la escucha activa y empatía, de acuerdo a lo sucedido lo más pertinente es enviarlo a casa a velar por el familiar que lo necesita, así animamos su estrés, ansiedad y prevenimos algún accidente, dicen. Por ende mejora su estado anímico y la productividad en la organización.

#### UD 06: Relacionamiento interno empresa- colaboradores

Cuando nos referimos a la relación interna de empresa-colaborador, nos referimos a la interdependencia pues uno no puede existir sin el otro y viceversa. Las organizaciones reclutan y seleccionan el personal idóneo para alcanzar sus objetivos, mientras que los colaboradores tienen además sus objetivos personales que muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos. Comparten la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

*Sánchez: “Sobre ese tema se utiliza el desarrollo, sobre la comunicación, bueno hay momentos en que la ingeniera nos reúne a todos y trata de que los trabajos de cada día se hagan mejor, y da facilidad y confianza para cualquier cosa que se necesite y también cada fin de mes nos reúne para ver lo que necesitamos en materiales para que la empresa nos pueda alcanzar”.*

En el caso de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A en el área de campo, prevalecen la comunicación interpersonal donde la ingeniera a cargo del personal se encarga de realizar reuniones mensuales y brindarles apoyo, es decir la comunicación fluye naturalmente. Según manifiestan los colaboradores la coordinadora les da la apertura y confianza para poder manifestar sus necesidades, sus dudas y aportar para mejorar las tareas diarias.

Generalmente las organizaciones y/o las áreas consideran desarrollar las reuniones por los siguientes objetivos, dar instrucciones a un equipo, definir objetivos, intercambiar información, analizar o resolver problemas, lograr un compromiso, fomentar el espíritu de equipo, etc. Se le denomina de manera específica reuniones operativas, porque tienen la finalidad de dar instrucciones a un equipo y el tiempo que cubre esta reunión es de acuerdo a la periodicidad y es seguido, se realiza en menos tiempo para dar indicaciones y continuar la faena. (José María Acosta- 2013)

Las reuniones enriquecen las relaciones de la coordinadora con los colaboradores de campo, entre los propios colaboradores también se genera un clima de compañerismo y trabajo en equipo.

Campos: *“El trabajador busca mejorar su estatus, para eso tiene educación, estudios superiores, estudios técnicos, y también la promoción de los ascensos”.*

Gonzales: *“El desarrollo personal se da, lo interesante es que la empresa nos apoya, de personal estoy estudiando una maestría con facilidades de la empresa, hay jóvenes de riego que tienen bastante iniciativa propia de estudiar en la universidad, el camino que se ha formado es conseguir mayores incidencias”.*

Cuando uno ingresa a laborar a una organización, tiene muchas expectativas una de ellas es crecer personalmente fortalecer sus competencias, como profesional ir adquiriendo conocimientos más especializados o conocimientos técnicos para aquellos no tuvieron la oportunidad de estudiar y laboralmente aquellos que quieren hacer línea de carrera y aumentar sus ingresos para su canasta familiar y para sentirse realizados.

Un factor determinante que influye el desarrollo personal es la motivación “es la influencia interna que impulsa a la persona a comportarse de una forma o de otra en procura de alcanzar un nivel de satisfacción que le permita tener el equilibrio emocional en su vida, tanto personal como profesional. Laboralmente hablando, el poder conocer las motivaciones de cada trabajador o equipo de trabajo, permite que el líder sepa cómo mantener motivado a cada uno de sus funcionarios, es decir, se produce una especie de trato fidelizado-personalizado, ya que los intereses (motivaciones) y prioridades de uno y otro, no necesariamente son los mismos, partiendo de la base que “cada cabeza es un mundo diferente”.

Para que el colaborador pueda acceder a oportunidades muestra el compromiso, buena productividad y predisposición para aprender constantemente, es así como el jefe

inmediato o el área de recursos humanos evalúa su desempeño y si los indicadores son favorables se le brindará la oportunidad que corresponda.

*Calle: “En el área de fábrica somos un equipo de trabajo estamos las 24 horas del día, por eso ante cualquier imprevisto cualquiera que toque en el área de trabajo debe llamar a todas las áreas por ejemplo hace poco hubo un incidente y no hubo coordinación lamentablemente el que no hizo las coordinaciones puso en su turno tuvo que asumir la responsabilidad, tuvimos una parada de aproximadamente dos horas, cuando eso no se debió de dar. Y eso quedó de experiencia para todos de que debemos siempre levantar el teléfono y llamar a todas las áreas”.*

La comunicación es un eslabón vital que está presente en el área de fábrica, la comunicación que existe mediante diversos canales ayuda a tener mejor coordinación en la rutina laboral y más aún en situaciones contingentes para que los jefes inmediatos y compañeros del equipo estén alerta de lo sucedido puedan brindar el apoyo necesario. Ya han tenido una mala experiencia lo cual les ha servido de lección para estar atentos a sus móviles y ante cualquier emergencia comunicar a todas las áreas.

Podemos mencionar el contexto dentro del proceso de comunicación está incluido en un universo siempre cambiante de objetos, acontecimientos y personas.

Los contextos de comunicación, nunca se repiten. Por eso, la comunicación es un fenómeno extremadamente contingente y los hechos que se suceden antes o después de un proceso de comunicación pueden influir profundamente en su resultado.

Cuando llevas a cabo un proceso de comunicación debes tener en cuenta todos estos procesos que suceden a tu alrededor, si quieres conseguir el resultado que persigues.

## PROGRAMA COMUNICACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE ESPACIOS DE PARTICIPATIVOS

La presente investigación en la Empresa Agroindustrial Pomalca, nos conllevó a realizar una propuesta comunicacional enfocada en el establecimiento de los espacios participativos dentro de la empresa para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se desarrollará en tres etapas, con algunas actividades en simultáneo.

### MATRIZ DEL PROGRAMA DE COMUNICACIONES

Objetivos General de Comunicación	Objetivos específico	Público Objetivo	Mensajes	Estrategias de comunicación	Actividades
Establecer los espacios participativos para fortalecer la cultura organizacional de la empresa "Pomalca"	Generar lazos de confianza hacia sus colaboradores	Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información clave del contenido de nuestro programa.</li> <li>- Importancia de implementar espacios participativos.</li> <li>- Valor agregado que le brindará a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de difusión información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines electrónicos.</li> <li>- Pantallas informativas.</li> <li>- Ponencias.</li> </ul>
	Comprometer la participación de los actores.	Jefes y líderes de áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de que toda la empresa participe en el proceso.</li> <li>- Dar a conocer los beneficios del programa.</li> <li>- Convocarlos como aliados estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de alianza.</li> <li>- Estrategias de monitoreo.</li> <li>- Estrategias de integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones.</li> <li>- Circulares.</li> <li>- Comunicación en Red.</li> </ul>
	Valorar y aplicar sus aportes.	Colaboradores en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentos motivadores para generar la participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de acercamiento.</li> <li>- Estrategia de acompañamiento.</li> <li>- Estrategias de solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual del empleado.</li> <li>- Reactivación de la revista.</li> <li>- Buzón de sugerencia.</li> <li>- Talleres de habilidades blandas.</li> <li>- Capacitaciones en toma de decisiones.</li> <li>- Espacios de socialización</li> </ul>



Objetivos/ actividades	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ppto
Objetivo específico 1: Generar lazos de confianza hacia sus colaboradores							
1.1 Boletines electrónicos.	x	x	x	x	x	x	s./ 50.00
1.2 Ponencias.		x					s./ 250.00
1.3 Pantallas informativas.	x	x	x	x	x	x	s./ 50.00
Objetivo específico 2: Comprometer la participación de los actores.							
2.1 Reuniones.	x		x		x		s./ 1000.00
2.2 Circulares.	x	x	x	x	x	x	s./ 2000.00
2.3 Comunicación en Red.		x		x		x	-
Objetivo específico 3: Valorar y aplicar sus aportes.							
3.1 Manual del empleado.	x						s./ 4000.00
3.2 Reactivación de la revista organizacional.	x	x	x	x	x	x	s./ 5000.00
3.3 Buzón de sugerencia.	x	x	x	x	x	x	s./ 250.00
3.4 Talleres de habilidades blandas.			x			x	s./ 1000.00
3.5 Capacitaciones en toma de decisiones.		x		x			s./ 1000.00
3.6 Espacios de socialización						x	s./ 5000.00

## CONCLUSIONES

1. Los espacios participativos intensifican el sentimiento de pertenencia e identidad en los miembros de la empresa “Pomalca”, generando una cultura organizacional fuerte y cohesionada, valiéndose de una herramienta fundamental como es la comunicación interna, la cual permite canalizar efectivamente los mensajes entre áreas trayendo consigo el involucramiento del personal en los objetivos de la organización, manteniendo un fuerte impacto en los asuntos propios de la Empresa Agroindustrial Pomalca, tanto así que fortalece las relaciones internas.

Así, el aumento de la motivación, la sensación de libertad para proponer y poder aportar, el compromiso con el éxito organizacional, la valoración y satisfacción de los trabajadores, también propicia un buen comportamiento y desempeño. Además, a través de esto se refuerzan tanto el desarrollo profesional como el organizativo.

2. El sentido de pertenencia de los trabajadores en general es bajo ya que no se sienten identificados con su organización, puesto que no se les involucra ni motiva constantemente, generando disminución en la satisfacción laboral.

3. Notando que los cambios sufridos por la empresa han afectado muchos a sus trabajadores, las formas de trabajar cambiaron rotundamente, generando una nueva cultura organizacional basada en normas más rígidas y donde la forma de comunicarse se torna más complicada.

Hemos observado que allí no fomentan constantemente el involucramiento y participación de sus colaboradores para que se sientan más identificados con las reformas planteadas por los nuevos administrativos. Asimismo, se han dejado de lado costumbres y tradiciones ancestrales que eran parte de la empresa.

De otro lado y por ello mismo, la estabilidad interna se ve debilitada frente a los conflictos y desacuerdos muchos de ellos violentos que no son bien manejados.

## RECOMENDACIONES

### Para la Empresa Agroindustrial Pomalca

1) Ampliar campos de intervención en la gestión participativa organizacional desde un enfoque comunicacional. Con ello no solo incrementará las razones para la satisfacción, sino tendrá un efecto positivo en el sentido de pertenencia y la productividad.

2) La gestión organizacional actual debe darle importancia clave al talento humano y radicar su preocupación en gestionar adecuadamente a las personas, es decir capacitarlas, motivarlas, aumentar su compromiso, involucrarlos, etc. Ello aportará un gran potencial para la mejora de la competitividad de la empresa.

3) Abrir espacio a la participación dentro de la empresa, a través de distintas estrategias que les permitan a los colaboradores sentirse parte del cambio y de la nueva cultura organizacional.

4) Flexibilizar sus canales de comunicación, disminuyendo la burocratización, acercándose más a sus colaboradores, darles la oportunidad de aportar y participar, prepararlos para los cambios.

5) Aplicar estrategias de motivación para que sus colaboradores se sientan más involucrados con los objetivos organizacionales y aumente su compromiso para alcanzar las metas, y logren identificarse con la empresa.

6) Propiciar una cultura participativa con los trabajadores y así comprender la trascendencia de cada acto, recibir el trato merecido y valorar mejor de sus aportes; lograr reconocimientos y vivir en carne propia los resultados de su propia participación. Todo eso irá contagiando el optimismo necesario para que todos conserven las ganas de participar.

### Para empresas homólogas y la comunidad científica

1) Corroborar en los próximos estudios, el alcance del enfoque cultural dentro de cada organización a través de la participación de los trabajadores, identificando el sentido de pertenencia dentro del desarrollo organizacional y humano.

2) Las organizaciones interesadas en la formulación e implementación de una gestión participativa deben actualizar su información, analizar su situación y evaluar los riesgos que traen consigo, para que les permitan llevar a cabo estrategias efectivas que refleje una cultura organizacional fuerte.

3) Profundizar las investigaciones respecto a los procesos organizacionales con un enfoque comunicacional. Que las universidades se involucren más decididamente en promover investigaciones sobre la dinámica empresarial desde la comunicación, entendida esta como gestora del desarrollo.

## REFERENCIAS

- Acosta Hernández, Rubén (2005), *Gestión y Administración de empresas deportivas*, Ed. Paidotribo, Barcelona.
- Acosta, José (2013). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Ed. Alfaomega, México, 265p.
- Alles, Martha (2008). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Ed. Granica S.A.A, Buenos Aires, 391p.
- Alles, Martha Alicia (2008), *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*". Ed. Granica, Argentina.
- Amoros, Eduardo (2007), *Comportamiento organizacional- En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Ed. Usat, Chiclayo.
- Arjonilla Sixto and Medina Garrido, José Aurelio (2000). *La gestión de los sistemas de información en la empresa: teoría y casos prácticos*. Ed. Larousse.
- Barnard, Chester. (1939): *The functions of the executive*, Ed. Harvard University Press. Cambridge.
- Blanchard, Ken (2007), *Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Ed. Norma, Bogotá
- Bob, Nelson (2001), *1001 y un formas de tomar la iniciativa en el trabajo*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Borrini, Alberto (1997). Citado por Morales (s/f) p.2) Morales Serrano, Francisca. s/f. *La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas*. <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. Ed. McGrawHill, Colombia, 671p.
- Colectivo de autores (2011). *Manual trabajo en equipo*. Ed. CEP, S.L, Madrid, 96p.
- Daft, Richard (2005), *Teoría y diseño organizacional* Ed. Paraninfo. S.A. México, 250 p.

- Daft, Richard (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Ed. Thomson, México, 614p.
- DuBrin, Andrew (2008). *Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo*. Ed. Pearson Educación, México, 384p.
- Eggers, Maximiliano (2012). *Teoría de las organizaciones*. Ed. Maipue, Buenos Aires.
- Elías, Joan (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 274p.
- Fernández Ríos, Manuel y Sánchez, José C (1997), *Eficacia organizacional – Concepto, desarrollo y evaluación*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- García Lizano, Nidia; Rojas Porras, Marta & Campos Saborío, Natalia (2002). *La Administración Escolar Para El Cambio Y El Mejoramiento de Las Instituciones Educativas*. Ed. Universidad de Costa Rica, 629 p.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2005), *Modelo intraemprendedor para la innovación*, Ed. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Gonzalez, Motigua (2009). *La socialización organizacional*. Ed. El Cid apuntes, Córdoba, 21p.
- Guillén, Irene . Y Aduna, Alma (2008). *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional: estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa*. Estudios Gerenciales. Ed. B - Universidad ICESI. México, 64p.
- Hayes, Nicky (2003). *Dirección de Equipos de Trabajo*. Ed. Thomson, España, 170p.
- Hellriegel, Don & Slocum, Jonh (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Thomson, México, 433p.
- Hofstadt van-der, Carlos J.; Gómez Gras, José M. (2013), *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid.
- Jiménez, Daniel Patricio (2009), *La retribución*. Ed. Esic. Madrid.
- Koontz, Harold (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Ed. McgrawHill/Interamericana Editores S.A. De C.V, México, 667p.
- Lapiedra, Rafael (2011). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. Castellón de la Plana, Ed. Universitat Jaume
- Lazear Edward P. y Gibbs Michael (2011), *Economía de los recursos humanos en la práctica*. Ed. Antoni Bosch, Barcelona- España.

- López Carlos (2001). *“Valores organizacionales y desempeño corporativo”*.
- López Felipe, María Teresa (2013): *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Ed. Thomson, México.
- Lopez, Francisco (2008). *Empresas que van solas: El equilibrio del modelo de negocio como base del éxito*. Erola Boix, España.
- Louffat, Enrique (2012). *Administración: Fundamentos Del Proceso Administrativo*. Ed. Cengage Learning, Argentina, 345p.
- Medina, Mariana. (2012). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*.
- Mintzberg, H. (1973); *The nature of managerial work*. Ed. Harper and Row, New York
- Ongallo, Carlos (2007), *Manual De Comunicación- Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Ed. Dykinson, Madrid.
- Pintado, Egard (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Ed. Autores Nacionales, Lima-Perú, 570p.
- Puchol, Moreno Luis (2012), *El libro de las habilidades directivas*. Ed. Díaz de Santos. S.A. Madrid.
- Soriano, Juan (2012). *Economía de la empresa*. Académiques digitals, Barcelona.
- Tarodo, Carlos (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Ed. RA-MA, Madrid, 242p.
- Veciana Vergés, José María (2003), *Manuales Economía - Creación de empresa.*, Ed. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra, Barcelona.
- Velzquez, Guillermo (2006). *Liderazgo empático un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas*. Red Revista del Centro de Investigación, México.
- Zayas, Pedro & Cabrera, Niurka (2006). *Liderazgo Empresarial*. Ed. CU: B - Universidad De Holguín “Oscar Lucero Moya”, La Habana, 169p.

# ANEXOS

## ANEXOS 01

### Encuesta

Edad: 30 – 40 años  
41 – 50 años  
61 – 65 años

Sexo: M ( )  
F ( )

Lugar de procedencia:

\_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

A continuación le presentamos un cuestionario que le pedimos sea llenado con la mayor precisión posible, para ello pido marcar la alternativa que para cada caso considere la más acertada.

- 
1. ¿Considera que es efectiva la capacidad de motivar a los miembros de la empresa?
    - a) Siempre considero que es efectiva
    - b) La mayoría de las veces sí considero que es efectiva
    - c) Algunas veces sí considero que es efectiva , algunas veces no considero que es efectiva
    - d) La mayoría de las veces no considero que es efectiva
    - e) Nunca considero que es efectiva
  2. ¿Cree que participando con el estilo de gestión en la empresa, éste se vuelve más efectivo?
    - a) Definitivamente sí se vuelve más efectivo
    - b) Probablemente sí se vuelve más efectivo
    - c) Indeciso
    - d) Probablemente no se vuelve más efectivo
    - e) Definitivamente no se vuelve más efectivo
  3. ¿De acuerdo al estilo de gestión empresarial, considera que su trabajo es :
    - a) Suficientemente recompensado
    - b) Ni suficientemente recompensado, ni insuficientemente recompensado
    - c) Insuficientemente recompensado



4. ¿Qué tan involucrado se siente en las decisiones que toma la empresa?
- a) Definitivamente sí me siento involucrado
  - b) Probablemente sí me siento involucrado
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no me siento involucrado
  - e) Definitivamente no me siento involucrado
5. ¿Considera que el poder interfiere en la toma de decisiones de la empresa?
- a) Definitivamente sí interfiere
  - b) Probablemente sí interfiere
  - c) indeciso
  - d) probablemente no interfiere
  - e) definitivamente no interfiere
6. ¿Considera que los acuerdos llevados a cabo periódicamente, mediante el diálogo son aceptados?
- a) Siempre son aceptados
  - b) La mayoría de las veces sí son aceptados
  - c) Algunas veces sí son aceptados, algunas veces no son aceptados
  - d) La mayoría de las veces no son aceptados
  - e) Nunca son aceptados
7. Su participación activa dentro de la empresa ¿Lo hace sentirse más identificado con ella?
- a) Siempre me siento más identificado cuando participo activamente
  - b) La mayoría de veces sí me siento más identificado cuando participo activamente
  - c) Algunas veces sí me siento más identificado cuando participo activamente, algunas veces no me siento identificado cuando participo activamente
  - d) La mayoría de veces no me siento más identificado cuando participo activamente
  - e) Nunca me siento más identificado cuando participo activamente

8. ¿Se considera eficaz cuando coopera con propuestas para el desarrollo de la empresa?
- a) Siempre me considero eficaz cuando coopero
  - b) La mayoría de las veces sí me considero eficaz cuando coopero
  - c) Algunas veces sí me considero eficaz cuando coopero, algunas veces no me considero eficaz cuando coopero
  - d) La mayoría de las veces no me considero eficaz cuando coopero
  - e) Nunca me considero eficaz cuando coopero
9. Cuando realizo consultas dentro de la organización suelo sugerir:
- a) Mejora de ambientes de trabajo
  - b) Implementación de tecnología
  - c) Capacitaciones al personal
  - d) Involucramiento dentro de la toma de decisiones
  - e) Mejor trato al personal
10. ¿Con qué frecuencia se aprovecha el intercambio de información para realizar consultas entre compañeros?
- a) Siempre se aprovecha el intercambio de información
  - b) La mayoría de las veces sí se aprovecha el intercambio de información
  - c) Algunas veces sí se aprovecha el intercambio de información, algunas veces no se aprovecha el intercambio de información
  - d) La mayoría de las veces no se aprovecha el intercambio de información
  - e) Nunca se aprovecha el intercambio de información
11. Cuando me comunico con mis superiores, ¿Es posible obtener respuesta por parte de ellos?
- a) Definitivamente sí obtengo respuesta
  - b) Probablemente sí obtengo respuesta
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no obtengo respuesta
  - e) Definitivamente no obtengo respuesta

12. ¿Cuándo obtiene logros personales dentro de la empresa siente que aporta un valor agregado?
- a) Definitivamente sí
  - b) Probablemente sí
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no
  - e) Definitivamente no
13. ¿Considera que las reuniones que realiza la organización aporta en la interrelación de los trabajadores?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Neutral
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
14. De acuerdo a su nivel de actuación dentro de la empresa, ¿Se siente comprometido con los objetivos de la organización?
- a) Definitivamente sí me siento comprometido
  - b) Indeciso
  - c) Definitivamente no me siento comprometido
15. ¿Trabajando en equipo siente que logra resultados?
- a) Definitivamente sí siento que logro resultados
  - b) Probablemente sí siento que logro resultados
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no siento que logro resultados
  - e) Definitivamente no siento que logro resultados

16. ¿La estructura de la empresa facilita o dificulta la integración de los trabajadores?
- a) Sí facilita la integración
  - b) No facilita la integración
  - c) Ni facilita, ni dificulta la integración
  - d) No dificulta la integración
  - e) Sí dificulta la integración
17. De acuerdo a la jerarquía dentro de la empresa, Son los jefes los que manejan los mecanismos de decisión, los cuales considera:
- a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Ni bueno, ni malo
  - d) Malo
  - e) Muy malo
18. ¿Participa en el logro de los objetivos empresariales guiándose de la misión y visión de la organización?
- a) Siempre participo
  - b) La mayoría de las veces sí participo
  - c) Algunas veces sí participo, algunas veces no participo
  - d) La mayoría de las veces no participo
  - e) Nunca participo
19. Conforme a la misión y visión establecidas por la empresa, ¿Qué imagen me he formado de ella?
- a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Ni buena, ni mala
  - d) Mala
  - e) Muy mala

20. ¿Crees que la empresa cumple con las normas éticas?
- a) Definitivamente sí cumple
  - b) Probablemente sí cumple
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no cumple
  - e) Definitivamente no cumple
21. ¿Con qué frecuencia se ponen en práctica las costumbres de la empresa?
- a) Siempre se ponen en práctica
  - b) La mayoría de las veces sí se ponen en práctica
  - c) Algunas veces sí se ponen en práctica, algunas veces no se ponen en práctica
  - d) La mayoría de las veces no se ponen en práctica
  - e) Nunca se ponen en práctica
22. ¿Las relaciones entre mis compañeros de trabajo influye en la satisfacción laboral?
- a) Definitivamente sí influye
  - b) Probablemente sí influye
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no influye
  - e) Definitivamente no influye
23. Para relacionarme mejor con mis compañeros, ¿Soy capaz de ponerme en el lugar del otro?
- a) Definitivamente sí soy capaz
  - b) Probablemente sí soy capaz
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no soy capaz
  - e) Definitivamente no soy capaz

24. Los retrasos en las respuestas entre áreas se generan cuando hay desorganización en la empresa?
- a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Muy en desacuerdo
25. ¿Los conflictos internos se resuelven con facilidad?
- a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Muy en desacuerdo
26. Cuando se trabajar en equipo, el nivel de interacción entre compañeros es:
- a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Ni buena, ni mala
  - d) Mala
  - e) Muy mala
27. ¿Percibe cuáles son los objetivos en común que sigue la empresa cuando se trabaja en conjunto?
- a) Definitivamente sí los percibo
  - b) Probablemente sí los percibo
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no los percibo
  - e) Definitivamente no los percibo

28. ¿Se demuestra el potencial humano a través de la competitividad, dentro de la empresa?
- a) Definitivamente sí se demuestra a través de la competitividad
  - b) Probablemente sí se demuestra a través de la competitividad
  - c) Indeciso
  - d) Probablemente no se demuestra a través de la competitividad
  - e) Definitivamente no se demuestra a través de la competitividad
29. ¿Con qué actitud afronta los cambios en la empresa?
- a) Aceptación al cambio
  - b) Indiferente
  - c) Resistencia al cambio
30. Considera que la calidad de la coordinación con el cliente por parte de la empresa es:
- a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Ni buena, ni mala
  - d) Mala
  - e) Muy mala
- 

Gracias,

## ANEXOS 02

### Guía de observación

Unidad de observación	Indicador	Subindicador	Indicador terminal	Subindicador terminal	Resultados (%)
Gestión del personal	Participación	Involucramiento	Activo	SI	
				NO	
		Compromiso	Fuerte	SI	
				NO	
			Iniciativa	SI	
				NO	
				Alto	
			Nivel	Medio	
				Bajo	
	Espacios	Negociación	Cumplimiento	SI	
				NO	
		Socialización	Efectividad	Alto	
				Bajo	
			Contribución	SI	
				NO	
				SI	
	Toma de Decisiones	Iniciativa propia	Emisión	NO	
				Sugerencias	
				Recomendaciones	
			Propuestas	Quejas	
				SI	
		Pertinencia	Reunión	NO	
				Disponible	
			Información	No disponible	
				Útil	
				No útil	



Administración del Recurso humano	Involucramiento	Sentimiento de pertenencia	Identificación	SI	
				NO	
		De los objetivos empresariales	Implicación	Refuerza	
				No refuerza	
			Alineación	SI	
				NO	
	Desarrollo	De la organización	Evolución	SI	
				NO	
			Resultados	SI	
				NO	
		De las habilidades	Técnicas	Sí Acepta	
				No Acepta	
			Humanas	Favorable	
				No favorable	
Contexto Interno	Actuación Laboral	Individual	Eficacia	Posee	
				No posee	
		Colectiva	Eficiencia	Posee	
				No posee	
			Predisposición	SI	
				NO	
	Estilo de Gestión	Liderazgo	Influencia	Muestra interés	
				No muestra interés	
			Eficacia	SI	
				NO	
		Motivación	Reconocimiento	SI	
				NO	
			Constancia	SI	
				NO	
		Procesos de información	Progresivo	SI	

	Mecanismos de Aprendizaje			NO	
			Interacción	SI	
				NO	
		Dinámica	Pro actividad	SI	
				NO	
			Intercambio	SI	
				NO	
	Ámbito laboral	Concertación	Acuerdos	Rechaza	
				Acepta	
			Diálogo	Oportuno	
				No oportuno	
		Ambiente	Condiciones	Favorable	
				No favorable	
			Infraestructura	Adecuada	
				No adecuada	
	Poder	Influencia	Proximidad	Sí	
				No	
			Estilo	Democrático	
				Autoritario	
		Compartido	Control	Sí	
				No	
			Representativo	Sí	
				No	

Diseño Organizacional	Costumbres	Por su función	Pertinencia	SI	
				NO	
		Permanencia	Involucramiento	SI	
				NO	
			Perdurable	SI	
				NO	
	Políticas y Valores	Por su aplicabilidad	Fugaz	SI	
				NO	
		Sobre la situación	Cumplimiento	SI	
				NO	
			Compromiso	SI	
				NO	
Herramientas laborales	Capacidad de Innovación	Por su aplicabilidad	Coherente	SI	
				NO	
			Pertinente	SI	
				NO	
		Por su funcionalidad	Dirección	Vertical	
				Horizontal	
			Respeto	Mixto	
				SI	
		Sobre el desarrollo personal	Relevancia	NO	
				SI	
		Sobre la tecnología	Cumplimiento	NO	
				SI	
		Apoyo	Involucramiento	NO	
				SI	
		Moderno	Equipado	NO	
				SI	

				NO	
	Asumir Riesgos	Por su actitud	Positiva	Sí Acepta	
				No Acepta	
		Por su ejecución	Negativa	Sí Rechaza	
				No Rechaza	
			Libertad de Acción	Dependiente	
				Independiente	
			Alcance	Corto	
				Largo	
	Comunicación	Sobre el proceso	Dirección	Unidireccional	
				Bidireccional	
		Por su fluidez	Barreras	Oportuno	
				No oportuno	
			Información	Suficiente	
				No suficiente	
			Rumores	Oportuno	
				No oportuno	
	Trabajo en Equipo	Sinergia	Pertinente	SI	
				NO	
		Liderazgo	Adecuado	SI	
				NO	
			Eficacia	SI	
				NO	
			Compromiso	SI	
				NO	
Relación Empresa- Colaboradores	Clima Laboral	Relacionamientos	Empatía	SI	
				NO	
		Afectación	Conflicto	SI	
				NO	
			Repercute	SI	
				NO	

	Público Interno	Sobre los objetivos en común	Compromiso	SI		
				NO		
		Sobre las habilidades y conocimientos	Identificación	SI		
				NO		
			Cooperación	SI		
				NO		
	Poder		Aporte	SI		
				NO		
			Influencia	Repercute	SI	
					NO	
		Oportuno		SI		
				NO		
		Delegación	Compartido	SI		
				NO		
Adecuado	SI					
	NO					

## ANEXOS 03

### Guía de *Focus group*

Moderador: \_\_\_\_\_  
Participantes: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Hora: \_\_\_\_\_  
Lugar: \_\_\_\_\_  
Sistema de registro: \_\_\_\_\_

---

#### UD 1: Gestión Organizacional

---

---

---

---

#### UD 2: Iniciativas Laborales.

---

---

---

---

#### UD 3: Estilo de Gestión de Recursos Humanos

---

---

---

---

#### UD 4: Cotidianidad en la Organización

---

---

---

---

#### UD 5: Vivencia de las Jornadas Laborales Diarias

---

---

---

---

---

#### UD 6: Relacionamiento Interno Empresa- Colaboradores

---

---

---

---

---

## ANEXOS 04

### Fotografías de la experiencia

