

**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"**  
**HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**  
**E.A.P. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

---

**“DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE  
INGRESO DE LA LADRILLERÍA Y ALQUILER DE  
MAQUINARIAS ANTHONY E.I.R.L. AUCAYACU - 2014”**

---

---

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESISTAS:**

- \* MAÍZ OLIVARES, Marilyn Roxana**
- \* SALVADOR TITO, Mercy Fiorela**

**HUÁNUCO-PERÚ**  
**2015**



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A)  
EN ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los.....<sup>04</sup>..... días del mes de.....<sup>diciembre</sup>..... de 2015, siendo las .....<sup>11:30 am</sup>....., se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: "DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE INGRESO DE LA LADRILLERÍA Y ALQUILER DE MAQUINARIAS ANTHONY E.I.R.L. AUCAYACU - 2014 ", de las Bachilleres en Ciencias Administrativas: Marilyn Roxana MAÍZ OLIVARES y Mercy Fiorela SALVADOR TITO, procediendo a dar inicio al acto de Sustentación de la Tesis, para el otorgamiento del Título Profesional de Licenciado (a) en Administración, siendo los Miembros del Jurado los siguientes Profesores:

Dr. Eduardo Melgarejo Leandro	<b>Presidente</b>
Ing. Niker Jhon Salinas Alejandro	<b>Secretario</b>
Dr. Aurelio Simón Rosas	<b>Vocal</b>

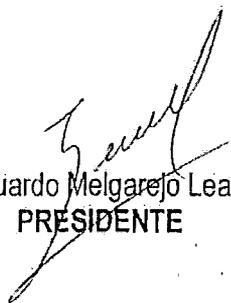
Finalizado la Sustentación de la Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y el resultado siguiente:

TESISTAS	1º Miembro	2º Miembro	3º Miembro	PROMEDIO FINAL
Marilyn Roxana MAÍZ OLIVARES	16	16	16	16
Mercy Fiorela SALVADOR TITO	16	16	16	16

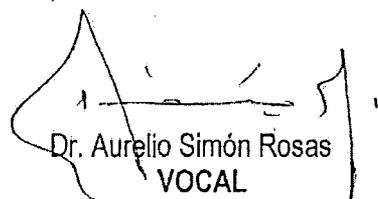
**OBSERVACIONES:**

.....  
.....  
.....

Se da por concluido el Acto de Sustentación de la Tesis a horas.....<sup>13:00</sup>....., en fe de lo cual firmamos.

  
Dr. Eduardo Melgarejo Leandro  
**PRESIDENTE**

  
Ing. Niker Jhon Salinas Alejandro  
**SECRETARIO**

  
Dr. Aurelio Simón Rosas  
**VOCAL**

**UNIVERSIDAD NACIONAL “ HERMILIO VALDIZÁN”  
HUÁNUCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO  
E.A.P. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

**“DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE INGRESO DE LA  
LADRILLERÍA Y ALQUILER DE MAQUINARIAS ANTHONY E.I.R.L.  
AUCAYACU – 2014”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**TESISTAS:**

**MAÍZ OLIVARES, Marilyn Roxana**

**SALVADOR TITO, Mercy Fiorela**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2015**

## DEDICATORIA

Ha Dios, por ser mi fortaleza, iluminarme, guiar mi camino y por estar siempre conmigo brindándome amor cada día de mi vida.

A mi mamá Carmen Rosa TITO RIVERA por ser el ejemplo de mujer a mis abuelitos, tío, tías y primas por el apoyo incondicional y el amor que me brindan.

A mi docente Dr. Napoleón CÉSPEDES GALARZA por transmitirnos experiencias y conocimientos.

A mi asesora Dr. Lida, BERAÚN QUIÑONES, por el tiempo, los conocimientos, consejos y las experiencias que ha compartido conmigo a lo largo de la elaboración de la tesis.

## MERCY

Dedico a mis padres José MAÍZ BERAÚN y Luisa OLIVARES BAUTISTA y familiares quienes son el motor que mi vida necesita para avanzar, por su entrega absoluta para mi formación.

A Dios por su infinita bondad que me brinda día a día.

Al Docente Dr. Napoleón CESPEDES GALARZA que mediante su enseñanza nos permite seguir en el camino del desarrollo personal y profesional.

A la Asesora Dr. Lida, BERAÚN QUIÑONES por la guía importante que garantiza la realización acertada del trabajo de investigación.

**MARILYN**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios, nuestro padre y amigo, por habernos encaminado en esta carrera de la Administración y por concedernos la oportunidad de generar empleo para más personas mediante la generación de empresas.

A nuestros padres y familiares por apoyarnos en nuestra formación personal y profesional.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, asesora y docente del curso Dr. Napoleón CÉSPEDES GALARZA, por las orientaciones y conocimientos oportunos que nos ha conducido en nuestra formación profesional.

Agradecemos al propietario de la empresa por facilitarnos toda la información necesaria para hacer posible el presente trabajo.

**LAS TESISISTAS**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ladrillera y Alquiler de Maquinarias Anthony, dedicada a la elaboración de ladrillos (bloquetas de concreto), a la venta de estos y demás agregados y al alquiler de maquinarias.

Así mismo se enmarca en la modalidad de investigación de carácter Descriptivo - Correlacional, en los tipos, diseños y esquema de investigación.

Se presentan dos variables: la variable independiente que es el Desarrollo Organizacional que representa un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización y la variable dependiente, el Nivel de Ingreso que es la corriente real de las operaciones de producción y comercialización de bienes y servicios.

El Desarrollo Organizacional es fundamental para la organización en el Nivel de Ingreso ya que influye en el bienestar de la empresa y en mejorar la calidad de vida del personal brindando capacitaciones permanentes, por ende ellos se van a desempeñar mejor y cumplir con todas sus funciones logrando incrementar su productividad.

Actualmente, los avances tecnológicos influyen en el Desarrollo Organizacional y son utilizados en todas las empresas, en los activos productivos así como en las materias primas, son accesibles a todo tipo de negocio facilitando rapidez, calidad y eficiencia.

## SUMMARY

The present research is focused on Organizational Development and bricked Anthony Machinery Rental Company, dedicated to the production of bricks (concrete bloquetas), the sale of these and other aggregates and rental of machinery.

It also is part of the research method descriptive - correlational, types, designs and research scheme.

Two variables are presented: the independent variable is organizational development representing a planned effort of the entire organization and managed from top management to increase the effectiveness and welfare of the organization and the dependent variable, the level of income that is the current actual production operations and marketing of goods and services.

Organizational Development is fundamental to the organization in the level of income and influencing the welfare of the company and improving the quality of life by providing ongoing training staff, hence they would perform better and meet all its functions making increase productivity.

Currently, technological developments influence the organizational development and are used in all companies in the productive assets as well as raw materials, are accessible a any business providing speed, quality and efficiency.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en el Desarrollo Organizacional y Nivel de Ingreso en la Ladrillera y Alquiler de Maquinarias Anthony, cuya empresa se dedica a la elaboración de ladrillos (bloquetas de concreto) y al alquiler de maquinarias, dicha empresa inicia sus actividades en Aucayacu, Provincia de Leoncio Prado, Departamento Huánuco.

En la actualidad no tiene un Desarrollo Organizacional adecuado para realizar sus actividades esto lo hace de forma empírica y solo responde a las necesidades del mercado local, lo cual esto dificulta a la diversificación de su producto, a ampliar su mercado y a la poca implementación de maquinarias generando un Nivel de Ingreso insuficiente.

El Desarrollo Organizacional es importante, ya que es el proceso que aplica los conocimientos y métodos de la ciencia de la conducta para ayudar a las empresas a cambiar su estructura, organización y mejorar su eficiencia y la de su personal, incrementando su Nivel de Ingreso. El informe del presente trabajo de investigación se divide en cinco capítulos y son los siguientes:

La **Descripción del Problema**, enmarca a las empresas ladrilleras más importantes y exitosas que aplican el Desarrollo Organizacional se toma en cuenta a nivel Internacional, Nacional, regional y Local, en el cual se realizó la formulación del problema, los objetivos e hipótesis general y específicos, las variables independiente y dependiente con el cual se desarrolló la operacionalización de las variables, del Desarrollo Organizacional y Nivel de Ingreso con sus respectivas dimensiones e indicadores así mismo en la justificación se tiene en cuenta varios aspectos.

El **Marco Teórico**, se enfoca en los antecedentes de las tesis elaborados en otras Universidades que se encuentran en bibliotecas ya sean virtuales o físicos se detallan a nivel Internacional y Local también se define el Desarrollo Organizacional y el Nivel de Ingreso.

El **Marco Metodológico**, se enfoca en el nivel y tipos de investigación, en el diseño y esquema, la población y muestra de los empleados y las técnicas e instrumentos de recolección de datos realizando el recojo, procesamiento y presentación de datos.

Los **Resultados**, se obtiene de la aplicación de los instrumentos en el trabajo de campo los cuales se utilizaron el cuestionario, la entrevista, la guía de observación y la revisión documentaria donde se presenta de forma sistematizada en los cuadros del 1 – 10 y en los gráficos del 1 – 10.

En la **Discusión de Resultados**, se busca una relación entre los antecedentes, el marco teórico y la hipótesis con uno de los cuadros del resultado.

**ÍNDICE**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VI</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
1.1. Descripción del problema	9
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivos	13
1.4. Hipótesis	13
1.5. Variables	14
1.6. Operacionalización de las variables	15
1.7. Justificaciones e importancia	16
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes	18
2.2. Bases Teóricas	22
2.3. Definiciones de términos	86
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>88</b>
3.1. Nivel y tipo de investigación	88
3.2. Diseño y esquema	89
3.3. Población y muestra	90
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	91
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos .	91
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>93</b>
<b>V. DISCUSION DE RESULTADOS</b>	<b>114</b>
5.1. Discusión de Antecedentes	114
5.2. Discusión de Bases teóricas	115
5.3. Discusión de Hipótesis	115
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>122</b>

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El sector de la construcción es uno de los más dinámicos hoy en día debido a la creciente población, a nivel Internacional se encuentran muchas empresas que tienen éxito en este sector, uno de ellos es la Ladrillera El CORTIJO S.A.S. es una empresa que fabrica, vende y distribuye productos en arcilla para la construcción. Cuenta con puntos de venta y distribuidores autorizados que permite la cobertura para el mercado Sur Colombiano. Desde el año 1984 ha aportado al desarrollo urbanístico del Departamento de Huila y Departamentos circunvecinos contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Región con base en un Desarrollo Organizacional orientado hacia los procesos de calidad que permitan satisfacer las demandas de sus clientes de una forma rápida y oportuna. Otra empresa que aplica Desarrollo Organizacional es la Ladrillera PRISMA S.A. está comprometida a preservar, respetar, conservar y proteger el medio ambiente en este sentido a encaminado el desarrollo productivo de sus instalaciones entre otras en incursionar en la cocción con gas y la colaboración efectiva con las autoridades ambientales y la comunidad en general también ésta

empresa se preocupa por el bienestar, seguridad industrial y por ofrecer el mejor clima laboral desde sus inicios se ha distinguido por el cumplimiento de las normas de carácter legal y ha tenido como prioridad la observancia cuidadosa de los compromisos de tipo laboral; su estructura organizacional es sólida y compuesta por personal de alto nivel de competitividad y compromiso.

A nivel Nacional las Empresas Ladrilleras más exitosas y que aplican el Desarrollo Organizacional es la Ladrillera EL DIAMANTE; Empresa líder ubicado en la Macro región - Sur, con 113 años de vida generacional, fabrican productos con Calidad y Tecnología Antisísmica. Así mismo encontramos la Empresa Ladrillos REX; que tiene más 60 años en el mercado se caracteriza por fabricar ladrillos que protegen a las familias, fabrica ladrillos de diferentes modelos como: Teja alemana, pastelero mixto, enchape, 4H 12 liso y 4 con rayos, King Kong, karacaravista, corriente ulosias, celosías trébol, pandereta liso recto, rayada, carachete, tejas, tejas alemanas planas.

A nivel de la Región Huánuco la empresa que lidera en el mercado de la construcción es la Ladrillera VILLANUEVA; fabricando productos de calidad y brindando protección a las familias Huanuqueñas.

A nivel local encontramos la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L. cuyo propietario es el señor JOSÉ ANTONIO MAÍZ BERAÚN, se encuentra ubicado en la Avenida Lima N° 372 del Distrito José Crespo Castillo – Aucayacu, provincia de Leoncio Prado y Departamento de Huánuco, cuya empresa se dedica a la

fabricación, venta y distribución de ladrillos, venta de agregados de construcción y al alquiler de maquinarias. Fue creado el 13 de agosto de 1993 durante estos años transcurridos la empresa ha aplicado estrategias y funciones administrativas empíricas producto de la experiencia con los años transcurridos, por falta de aplicaciones técnico – académicas se detectaron algunas deficiencias que limitó el crecimiento de la empresa por ejemplo: Presenta una cobertura limitada, abasteciendo solo al mercado de Aucayacu es decir no cuenta con un sistema de distribución, ni realiza investigación de mercado; así mismo no realiza ningún tipo de publicidad, por el desconocimiento del gerente que tiene acerca de estas herramientas estratégicas es por ello que los productos que se ofrecen no son de conocimiento en otros mercados; referente a la poca identificación de los empleados con la empresa se da debido a la falta de aplicación motivacional en los empleados; referente a la demora en las entregas de pedidos, sucede por la falta de maquinarias que dificulta en llegar al lugar indicado; así mismo posee pocas maquinarias y volquetes, esto por la falta de financiamiento.

Todas las deficiencias o síntomas son generados por un inadecuado manejo de estrategias y funciones administrativas que afecta al Desarrollo Organizacional de la empresa, debido a que el gerente – propietario no es un profesional del campo administrativo consecuentemente dicho gerente desconoce el manejo de estrategias y funciones de la organización de personal.

De no realizar ningún tipo de estrategias en Desarrollo Organizacional los ingresos no crecerán de manera significativa

ocasionando poco desarrollo tanto financiera como organizacionalmente esto conducirá a que la empresa no amplíe sus horizontes hacia otros mercados.

Con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, aumentarán las ventas, se generará mayores ingresos y beneficios, mayor cobertura y por ende la empresa se desarrollará con mayor rapidez organizacionalmente.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es la relación entre el Desarrollo Organizacional y Nivel de Ingreso de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

¿De qué manera la Identificación de los empleados con la Cultura Organizacional mejora el Nivel de Ingreso?

¿De qué manera al Adaptarse los Empleados a la Cultura de la organización incrementa el Nivel de Ingreso?

¿De qué manera al Transmitir la Cultura a los Empleados de los diferentes niveles de la organización eleva el Nivel de Ingreso?

¿De qué manera la Percepción de los Empleados hacia la Cultura de la empresa aumenta el Nivel de Ingreso?

### **1.3.OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y el Nivel de Ingreso de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**O<sub>1</sub>** Definir la relación que existe entre Identificación de los empleados con la Cultura Organizacional y el Nivel de Ingreso.

**O<sub>2</sub>** Explicar la relación que existe entre la Adaptabilidad de los Empleados con la Cultura de la organización y el Nivel de Ingreso.

**O<sub>3</sub>** Determinar la relación que existe entre la Transmisión de la Cultura a los Empleados de los diferentes niveles de la organización y el Nivel de Ingreso.

**O<sub>4</sub>** Describir la relación que existe entre la Percepción de los Empleados hacia la Cultura de la empresa y en Nivel de Ingreso.

### **1.4. HIPÓTESIS Y SISTEMA DE HIPÓTESIS**

#### **1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

**H<sub>i</sub>** El Desarrollo Organizacional se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L

### **1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

**Hi<sub>1</sub>** La Identificación de los empleados hacia la Cultura Organizacional se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso.

**Hi<sub>2</sub>** La Adaptabilidad de los Empleados con la Cultura de la empresa se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso.

**Hi<sub>3</sub>** La Transmisión de la Cultura a los Empleados de los diferentes niveles de la organización se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso.

**Hi<sub>4</sub>** La Percepción de los Empleados hacia la Cultura de la empresa se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso.

### **1.5. VARIABLES**

#### **1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Desarrollo Organizacional.

#### **1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Nivel de Ingreso.

## 1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO # 1

VARIABLE INDEPENDIENTE: <b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es una estrategia que se aplica a las organizaciones permitiendo mejorar la calidad de vida laboral con la finalidad de responder a los cambios que afecta a la organización creando una empresa flexible, adaptable y eficiente.	CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los empleados con la cultura.</li> <li>• Adaptabilidad de los empleados con la cultura de la empresa.</li> <li>• Transmisión de la cultura a los empleados de los diferentes niveles de la organización.</li> <li>• Percepción de los empleados hacia la cultura de la empresa.</li> </ul>	<p><b>TÉCNICA:</b> Observación. <b>INSTRUMENTO:</b> Guía de observación.</p> <p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta. <b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario.</p>

## CUADRO # 2

VARIABLE DEPENDIENTE: NIVEL DE INGRESO			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Mide la percepción monetaria mensual de las empresas.	GANANCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir costos.</li> <li>• Reducir gastos.</li> </ul>	<b>TÉCNICA:</b> Observación. <b>INSTRUMENTO:</b> Guía de observación.
	PÉRDIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja calidad de insumos.</li> <li>• Potencial humano no capacitado.</li> <li>• Ineficiencia en la utilización de recursos.</li> </ul>	<b>TÉCNICA:</b> Observación. <b>INSTRUMENTO:</b> Guía de observación.

## 1.7. JUSTIFICACIÓN

## 1.7.1. JUSTIFICACIÓN

- **En el Aspecto Práctico.-** Se justifica porque va a contribuir a mejorar la calidad de vida laboral de toda la organización.
- **En el Aspecto Metodológico.-** Contribuye a mejorar los métodos y procedimientos utilizados en el Desarrollo Organizacional.
- **En el Aspecto Social.-** Contribuye a mejorar la satisfacción del cliente.
- **En el Aspecto Organizacional.-** Se desarrolla organizacionalmente obteniendo mayores beneficios y utilidades, diferenciándose de sus competidores.

### **1.7.2. IMPORTANCIA**

El presente trabajo es importante porque es un tema actual que se presenta en todas las empresas, y estas tienden a adoptar como una estrategia para diferenciarse de la competencia; y a la vez ser flexible a los cambios del entorno, generando así una calidad de vida laboral eficiente y productiva entre todos los involucrados a la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

Luego de haber realizado la pertinente investigación tanto virtual como física en las Bibliotecas de las Universidades.

Se ha encontrado trabajos de investigación las mismas que se detallan a continuación:

#### **A NIVEL INTERNACIONAL**

✓ ARTURO CONTRERAS, Eusebio; Desarrollo Organizacional y Potencial Humano; 1998; Universidad De Sonora; Tesis para optar el Título de Licenciado en Psicología; El tesista ha llegado a la siguiente conclusión:

- Ante la situación tanto el Desarrollo Organizacional y el departamento de Potencial Humano, se enfrentan a la necesidad de intentar satisfacer en forma simultánea la gran diversidad de demandas internos y externos de la organización, así como del hecho de encontrar nuevas soluciones a nuevos problemas.

- A través del Desarrollo Organizacional se puede observar que tienen implicaciones para la selección de personal, las recompensas, la capacitación y el desarrollo, las relaciones laborales y otros procesos de Potencial Humano.

✓ ALMEIDA AYALA, Marlon Emiliano; Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el periodo 2011-2016; Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Tesis para optar el título de Ingeniero en Empresas; El tesista ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En la planeación estratégica de la entidad se replantearon los principios corporativos para que estén más acordes a lo que desea alcanzar la cooperativa para desarrollo sostenible y sobre todo que sean medibles y realizables.

✓ MONTENEGRO VIELMAN, José Marino; Desarrollo Organizacional y su efecto sobre El Clima Laboral; 1998; Universidad Francisco Marroquín; Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de Empresas; El tesista ha llegado a la siguiente conclusión:

- Hay suficiente evidencia estadística para afirmar, con nivel de confianza del 90%, la excelencia de un aumento significativo en el porcentaje de colaboradores que manifestaron tener claro lo que su superior esperó de ellos.

✓ DÍAZ MARTÍNEZ, Yully Pastora; El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las ventas en la

Empresa Bristol – Myers Squibb de Venezuela S.A. (BMS); 2007; Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”; Tesis para optar el Título de Especialista en Gerencia Empresarial; La tesista ha llegado a la siguiente conclusión:

- En cuanto a la identificación de problemas de crecimiento e identidad en las ventas de BMS como respuesta al cambio en la organización, es decir, pérdida de identidad, dado que edifican la misma sobre lo que hacen, siendo en este marco de referencia donde los cambios califican y ofenden, apareciendo actitudes defensivas. Asimismo se detectó, que hay carencia de un equipo interfuncional, observándose que la mayoría de las causas, tienen que ver con los aspectos humanos del cambio y solo las limitaciones de los sistemas en uso pareciera estar relacionado con los aspectos técnicos.

✓ VELÁSQUEZ, Luisa; Propuesta para la implementación de un modelo de Desarrollo Organizacional basado en el cambio planificado, en la coordinación de asistencia administrativa de obras públicas estatales, año 2005; Universidad de Oriente; Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración Industrial; La tesista ha llegado a la siguiente conclusión:

- El personal de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras públicas Estadales, está dispuesto a participar activamente en un proceso de reestructuración organizacional dentro de la Coordinación, a sabiendas del compromiso que ello representa.

✓ GONZALES LARA, Aida Lucía; Intervención de Desarrollo Organizacional en una Empresa de Artículos de Hierro Forjado; 2004; Universidad Autónoma de Nuevo León; Tesis para optar el Título de Maestría en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales; La tesista ha llegado a la siguiente conclusión:

- El desarrollo organizacional tiene un amplio campo de acción y prácticamente todas las empresas sin importar su tamaño o giro, tienen áreas de oportunidad.

#### **A NIVEL LOCAL**

✓ PINEDO MACAHUACHI, Luz; La comunicación en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Ucayali 2006-2008; Universidad Nacional Hermilio Valdizán; Tesis para optar el grado de magister en Gestión y negocios; El tesista ha llegado a la siguiente conclusión:

- El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de organización.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. BASE TEÓRICA # 1: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### 2.2.1.1. HISTORIA

Abunda en contribuciones de los científicos y practicantes de la ciencia de la conducta, muchos de ellos muy conocidos y en contribuciones de muchas personas de las organizaciones cliente; incluso si conociéramos los nombres de todos los contribuyentes de mayor importancia que no conocemos, no podríamos hacerle justicia a la riqueza de esta historia.

Nuestro enfoque será en gran parte en los primeros orígenes del desarrollo organizacional y algunas discusiones de las tendencias actuales y grado de su aplicación; las actividades sistemáticas del desarrollo organizacional tienen una historia reciente; su tronco tiene cuatro puntos importantes los cuales son:

- **Las Innovaciones en la Aplicación de los Descubrimientos del Entrenamiento en Laboratorios de Sensibilización en las Organizaciones Complejas.-** Son grupos esencialmente reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo.
- **La Investigación de las Encuestas y la metodología de la retroalimentación.-** Es una forma especializada de investigación - acción.

- **Surgimiento de la Investigación-Acción.-** Es una indagación de colaboración de cliente-consultor que consta de un diagnostico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos al grupo cliente y planificación de la acción por el grupo cliente y acción.
- **El Surgimiento de los Enfoques Socio Técnicos y Socio analíticos de Tavistock.-** Se utiliza para ayudar a los grupos y organizaciones.

#### **2.2.1.2. DEFINICIÓN:**

El Desarrollo Organizacional es la planeación organizada y estructurada que generará cambios en la organización, teniendo como base el personal que labora en éste, así mismo es una estrategia que la organización aplica en todas las áreas que contenga. El desarrollo organizacional busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas para lograr sus metas; también ayuda a cada miembro a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

La palabra clave en el D.O. es **el cambio** lo cual implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Según BECKHARD, Richard (1969:10) plantea:

“Que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad las cuales aplican los conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Esta es una amplia definición aplicable en casi todas las técnicas, políticas y prácticas administrativas utilizada para el cambio personal en la organización o lograr el cambio de la propia organización, las intervenciones se pueden realizar con instrumentos o capacitación de personal con la finalidad de obtener mejores resultados.

Según WENDELL L. French (1996:7) manifiesta:

“El Desarrollo Organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización mediante una estructura integrada de teorías y prácticas para resolver problemas importantes; se basa en todas las ciencias del comportamiento como: la psicología, sociología y antropología”.

Esta definición aclara los aspectos característicos del campo del Desarrollo Organizacional su intervención en resolver los problemas y de generar oportunidades importantes en formas diseñadas para conducir a resultados exitosos.

Referente a WARREN G. Bennis (1969:5) Sustenta:

“Que el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio y una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización para que se puedan adaptar a las nuevas tecnologías, mercados y retos”.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas de la organización de esta manera la atención se puede concentrar en determinados grupos con la finalidad de mejorar las Relaciones Humanas, la Conducción (liderazgo) y el trabajo en equipo y grupos, es decir, sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional ya que el

Desarrollo Organizacional se concentra sobre el lado humano de la empresa.

Referente a GUIZAR MONTÚFAR, Rafael (2013:5) manifiesta:

“Que el Desarrollo Organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante”

De esta manera el Desarrollo Organizacional se encarga de aplicar varias intervenciones para lograr el cambio de la organización.

### **2.2.1.3. IMPORTANCIA:**

Toda empresa necesita adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos y culturales los cuales son cada día más complejos, así mismo el Desarrollo Organizacional les ayuda a responder con eficacia y muchas veces a influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa, se presentan tres grandes tendencias:

- **La Globalización.-** Empieza a cambiar los mercados y entornos en que las empresas operan y también la forma en que funcionan.
- **La Tecnología de la Información.-** Empieza a redefinir el modelo tradicional de negocios al modificar la forma de realizar el trabajo, de utilizar el conocimiento y de calcular el costo de hacer negocio; la forma en que una organización obtenga, guarda, manipula, utiliza y transmita información, esto aminora los costos, aumenta el valor y la calidad de los productos y servicios.

- **Innovación Administrativa.**- Es una respuesta a ambas tendencias acelerando así su impacto en las empresas; formando nuevas formas de organización entre ellas las redes, las alianzas estratégicas y las compañías virtuales.

Desarrollo Organizacional contribuye cada día a ayudarles a que también las compañías cambien su evaluación y su ambiente a revitalizar y recrear sus estrategias, sus estructuras y procesos.

El Desarrollo Organizacional también es importante para quienes no proyectan convertirse en expertos del área, todos los gerentes y los administradores tienen la obligación de supervisar y desarrollar a los subordinados, así como mejorar el desempeño de su departamento por lo tanto todas las personas e involucradas en la empresa están obligadas a ofrecer recomendaciones y consejos a los directivos y a introducir nuevos métodos y prácticas, así mismo los gerentes generales y los otros ejecutivos de alto nivel contribuyen a crear una empresa más flexible, adaptable y eficiente.

**PETER GARDNER**, enumera una serie de reglas para una organización efectiva.

- **Primera regla;** la organización debe tener un programa efectivo para vincular y desarrollar personal capaz.
- **Segunda regla;** la compañía debe tener capacidad de continua renovación y un ambiente hospitalario para el individuo.

- **Tercera regla;** la organización debe haberse preparado y estar dispuesto para la autocrítica.
- **Cuarta regla;** debe haber fluidez en la estructura interna.
- **Quinta regla;** debe tener algunos medios para combatir el proceso por el cual los hombres se hacen prisioneros de sus procedimientos.

#### **2.2.1.4. CONDICIONES ORGANIZACIONALES PARA ENFRENTAR EL CAMBIO**

- Habilidad para obtener y comunicar información confiada y válida.
- Flexibilidad interna y creatividad para efectuar los cambios demandados por la información obtenida.
- Integración y compenetración con los fines de la organización.
- Un clima interno de apoyo y libre de amenazas.

#### **2.2.1.5. OBJETIVOS OPERACIONALES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

- ⚡ Desarrollar un sistema viable y capaz de auto renovarse.
- ⚡ Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales.
- ⚡ Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
- ⚡ Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja.

- ✚ Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.

### **2.2.1.6. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

- ✓ Hay un programa planeado que involucra toda la organización.
- ✓ La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de este.
- ✓ Está relacionado con la misión organizacional.
- ✓ Es un esfuerzo a largo término para que se efectúe cualquier cambio y se mantenga vigente.
- ✓ Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.
- ✓ Hay un programa planeado que involucra toda la organización.
- ✓ Es una estrategia educativa planeada.
- ✓ El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - a) Metas ¿adónde desea llegar la organización?
  - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
  - c) Eficiencia organizacional.
- ✓ Se fundamenta en la conducta humana.
- ✓ Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

- ✓ Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - b) Transferencia de valores humanos.
  - c) Comprensión entre grupos.
  - d) Administración por equipos.
  - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

#### **2.2.1.7. RELACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

##### **❖ DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO GERENCIAL**

La diferencia entre estas dos clases de esfuerzos radica primordialmente en quien es el cliente; el desarrollo gerencial se basa en mejorar las destrezas, habilidades y capacidades de los gerentes que van a cumplir tareas más amplias; mientras que el desarrollo organizacional se basa al mejoramiento de los sistemas que componen la organización total así también en el entrenamiento de grupos, sistema de comunicación, estructura y funciones de la organización y en la mejora del proceso de fijación de objetivos.

##### **❖ DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento se realiza en toda organización para aumentar el grado de efectividad administrativa de todos los gerentes o la solución de problemas de todas las unidades de trabajo con el fin de lograr efectividad en la organización de la empresa.

## ❖ DESARROLLO ORGANIZACIONAL O INVESTIGACIÓN OPERATIVA

Semejanzas entre las dos clases:

- Ambos son desenvolvimientos relativamente recientes.
- Ambos son producto de la segunda guerra mundial.
- Ambos están centrados en problemas, en contraste con las disciplinas básicas que hacen hincapié en el concepto o método

### **2.2.1.8. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Se utilizan para el mejoramiento sistemático de una organización que demanda un examen del estado actual de las cosas las estrategias son:

1.- Diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional total; estos subsistemas pueden ser equipos como la alta gerencia, departamento de producción o grupo de investigación.

2.- Diagnóstico de los procesos organizacionales que están efectuándose; los procesos incluyen la toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilo, relaciones entre grupos con áreas de contacto, manejo de conflictos, fijación de objetivos y los métodos de planeación.

### **2.2.1.9. TÁCTICAS PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS**

- Desarrollo de equipos; se crea nuevos equipos, equipos familiares o equipos de trabajo y equipos funcionales.
- Relación entre grupos.
- Fijación de objetivos y planeación; se realizan fijación de objetivos individuales y de equipos, fijación de objetivos de sistemas más amplios o de toda la organización.

### **2.2.1.10. MODELO DE WARNER BURKE Y GEORGE LITWIN;**

en el cual se considera que las intervenciones, para que realmente sean efectivas se deben enfocarse hacia el liderazgo, la misión y la estrategia de la empresa, tomando en cuenta la cultura de la organización. Todo ello con el fin de provocar una "transformación organizacional".

#### **Elementos del modelo Burke - Litwin**

1. Liderazgo	Misión y estrategia
2. Ambiente	Cultura de la organización
3. Desempeño individual	Desempeño de la organización

### **2.2.1.11. ¿POR QUÉ APOYARSE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?**

1. El DO ayuda a los administradores y el personal de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.

2. El DO provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
3. Muestra al personal como trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
4. El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
5. El DO Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz.

#### **2.2.1.10. DIMENSIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

##### **2.2.1.10.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

###### **2.2.1.10.1.1. DEFINICIÓN**

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. La cultura organizacional es algo intangible y es "la huella digital" de la empresa y por ello es característica de cada una.

Según COULTER Robbins (2010:46) manifiesta:

"La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que

influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”.

Esta definición muestra que la Cultura Organizacional representa el comportamiento de los miembros de la empresa lo cual dicha cultura debe ser transformado a favor de la organización.

#### **2.2.1.10.1.2. CREACIÓN Y CONSERVACIÓN DE LA CULTURA**

Las costumbres, tradiciones y forma general en la que una organización cumple con su misión se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura.

**La cultura de una organización resulta de la interacción entre:**

1. Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
2. Los primeros miembros, a quienes contrataron los fundadores, aprenden después con su propia experiencia.

**La cultura se transmite a los empleados de diversas formas:** las más eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

#### **Historias**

Son narraciones de diversos hechos referentes a los fundadores y personas importantes de la empresa, violación de las reglas y reacciones ante errores pasadas el cual

fundamentan el presente en el pasado; a la vez que legitiman las prácticas actuales.

### **Rituales**

Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización y las metas de mayor importancia; además, indican cuales son las actividades imprescindibles y cuales las prescindibles.

Por ejemplo: obsequiar al personal uniformes distintivos con los colores de la organización así también se realiza procesos de bienvenida al personal de nuevo ingreso, precedido por un riguroso sistema de reclutamiento y selección.

### **Símbolos materiales**

En muchas organizaciones la forma de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentra contruidos, constituyen símbolos materiales.

En otras organizaciones, los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa. También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus ejecutivos.

### **Lenguaje**

Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los

miembros atestiguan su aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a preservarla.

#### **2.2.1.10.1.3. LA CULTURA EN ACCIÓN**

Diversos factores ponen en funcionamiento la cultura y permiten que los miembros de la organización participen en los procesos de cambio que requiere la empresa, lo cual facilita la labor de formación de equipos, de sensibilización hacia el cambio y de identificación y comunión de todos los niveles con los postulados que marcan las pautas de los diversos procesos de cambio.

#### **2.2.1.10.1.4. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

- ✓ **Atención al detalle.-** Grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle.
- ✓ **Orientación a resultados.-** Grado en que los gerentes se enfocan en los resultados.
- ✓ **Orientación a la gente.-** Grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización.
- ✓ **Orientación a los equipos.-** Grado en que el trabajo se organiza en equipos en lugar de individuos.
- ✓ **Agresividad.-** Grado en que los empleados son agresivos y competitivos en lugar de cooperativos.

- ✓ **Estabilidad.-** Grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas.
- ✓ **Innovación y toma de riesgos.-** Grado en que se alienta a los empleados a innovar y a tomar riesgos.

#### **2.2.1.10.1.5. CULTURAS FUERTES FRENTE A DEBILES**

##### **Culturas fuertes**

- Valores ampliamente compartidos.
- La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.
- La mayoría de los empleados pueden contar historias sobre la historia o héroes de la empresa.
- Los empleados se identifican totalmente con la cultura.
- Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

##### **Culturas débiles**

- ❖ Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
- ❖ La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
- ❖ Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
- ❖ Los empleados se identifican poco con la cultura.

- ❖ Existe poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

#### **2.2.1.10.1.6. DE DONDE PROVIENE LA CULTURA**

Los fundadores de la empresa no están restringidos por clientes o enfoques anteriores y pueden establecer la primera cultura formando una imagen de lo que quieren que sea la organización.

#### **2.2.1.10.1.7. COMO AFECTA LA CULTURA A LOS GERENTES**

Dado que la cultura de una organización limita lo que pueden y no pueden hacer, es particularmente importante para los gerentes. Tales restricciones rara vez son explícitas no están escritas y es poco probable que sean habladas, pero ahí están y todos los gerentes aprenden rápidamente que hacer y qué no hacer en su organización.

La cultura fuerte de una organización influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan y al tomar decisiones gerenciales estas se ven afectadas por la cultura.

#### **Planeación:**

- Grado de riesgo que debe considerarse en los planes.
- Si los planes debe ser desarrollados por individuos o equipos.

- Grado de supervisión del ambiente en que participará la administración.

**Organización:**

- Cuanta autonomía debe darse a cada puesto de los empleados.
- Si las labores deben ser realizadas por individuos o equipos.
- Grado en que los gerentes de departamento interactúan entre sí.

**Dirección:**

- ❖ Grado en que los gerentes se ocupan de aumentar la satisfacción laboral.
- ❖ Que estilos de liderazgo son adecuados.
- ❖ Establecer si es necesario eliminar todos los desacuerdos incluso si son constructivos.

**Control:**

- ⚡ Definir si hay que establecer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones.
- ⚡ Qué criterios deben resaltarse al aplicar evaluaciones al desempeño de los empleados.
- ⚡ Qué repercusiones tendrá al exceder el presupuesto propio.

### **2.2.1.10.1.8. CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA**

El contenido y fuerza de la cultura de una organización influye en su ambiente y en el comportamiento ético de sus miembros. Si la cultura es fuerte y mantiene estándares éticos elevados, debe tener una positiva y poderosa influencia sobre el comportamiento del personal.

Una cultura organizacional que tiene más posibilidades de establecer estándares éticos elevados es aquella que es más tolerante ante los riesgos, poco tolerante ante la agresividad y se enfoca tanto en medios como en resultados.

Para crear una cultura ética:

- Sea un ejemplo visible.
- Transmita las expectativas sobre cuestiones éticas.
- Proporcione capacitación sobre ética.
- Reconozca visiblemente los actos no éticos y castigue los no éticos.
- Proporcionar mecanismos de protección de tal manera que los empleados puedan expresar dilemas sobre ética y denunciar sin miedo los actos poco éticos.

### 2.2.1.10.1.9. CREACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Para las empresas el medio más importante para la innovación es una cultura corporativa de apoyo por lo que los gerentes afirman que la cultura se basa en la participación, creatividad y diversidad lo que se considera clave para la innovación.

#### ¿Cómo es una cultura de innovación?

Según el investigador sueco Goran Ekvall, se caracteriza por lo siguiente:

- **Desafíos y participación.** ¿Los empleados están motivados y comprometidos con los objetivos de largo plazo y el éxito de la organización?
- **Libertad.** ¿Los empleados pueden, de manera independiente, definir su trabajo, aplicar sus criterios y tomar la iniciativa en sus actividades cotidianas?
- **Confianza y sinceridad.** ¿Los empleados se apoyan y respetan entre sí?
- **Tiempo de ideas.** ¿Los individuos tienen tiempo de pensar en nuevas ideas antes de actuar?
- **Alegría / sentido del humor.** ¿En el centro de trabajo se percibe espontaneidad y alegría?
- **Solución de conflictos.** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven asuntos basándose en el

bien de la organización o en los intereses personales?

- **Debates.** ¿Se permite a los empleados expresar opiniones e ideas para que se consideren y revisen?
- **Toma de riesgos.** ¿Los gerentes toleran la incertidumbre y la ambigüedad y los empleados son reconocidos por tomar riesgos?

#### **2.2.1.10.1.10. CREACIÓN DE UNA CULTURA SENSIBLE AL CLIENTE**

##### **Características:**

- **Tipo de empleado.-** Contrate personas con personalidades y actitudes congruentes con el servicio al cliente: amigables, atentas, entusiastas, pacientes, buenas habilidades para escuchar.
- **Tipo del entorno del trabajo.-** Diseñe trabajos tales que los empleados tengan el mayor control posible para satisfacer a los clientes, sin normas y procedimientos rígidos.
- **Facultades de decisión.-** Confíe en el criterio de los empleados de las áreas de servicio para que tomen las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales.
- **Claridad de roles.-** Reduzca la incertidumbre relacionada con lo que los empleados de áreas de servicio pueden y no pueden hacer, por medio de

capacitación continua sobre el conocimiento de los productos, saber escuchar y otras actividades conductuales.

- **Un deseo constante de satisfacer y agrandar a los clientes.-** Clarifique el compromiso de la organización para hacer lo que se deba hacer, aun cuando esté fuera de los requerimientos normales del trabajo del empleado.

#### **2.2.1.10.1.11. CREACIÓN DE UNA CULTURA QUE APOYA LA DIVERSIDAD**

Las organizaciones actuales se caracterizan por la diversidad de la fuerza de trabajo, una fuerza que es heterogénea en términos de género, raza, etnia, edad y otras características que reflejan diferencias. Los gerentes deben analizar mucho y concienzudamente su cultura para ver si los propósitos y creencias compartidos que fueron adecuados para un centro de trabajo homogéneo aceptarán y promoverán otros puntos de vista. La diversidad contribuye a soluciones más creativas y mejora el ánimo de los empleados.

#### **2.2.1.10.1.12. ESPIRITUALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

La espiritualidad en el centro de trabajo, es una característica de las culturas en las cuales los valores organizacionales promueven un sentido del propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de

la comunidad. Las organizaciones con una cultura espiritual aceptan que la gente tiene una mente y un espíritu, buscan el sentido y el propósito en su trabajo y desean relacionarse con otros seres humanos y ser parte de una comunidad.

**Las organizaciones espirituales generalmente tienen cinco características culturales:**

- 1. Fuerte sentido del propósito.-** La organización construye su cultura alrededor de un propósito significativo.
- 2. Enfoque en el desarrollo individual.-** Las organizaciones reconocen la riqueza y el valor de los empleados donde puedan crecer y aprender continuamente.
- 3. Confianza y sinceridad.-** Las organizaciones se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y sinceridad. Los gerentes no temen en admitir errores y tienden a ser sinceros con los empleados, clientes y proveedores.
- 4. Otorgamiento de facultades de decisión a los empleados.-** Los gerentes confían en que sus empleados tomen decisiones bien pensadas y conscientes.
- 5. Tolerancia frente a la expresión de los empleados.-** Las organizaciones no reprimen las emociones de los empleados; permiten que las

personas sean ellas mismas, que expresen sus estados de ánimo y sentimientos, sin culpa y sin temor a ser reprendidas.

#### **2.2.1.10.1.13. Identificación de los empleados con la cultura.**

Para Laing citado por Rodríguez (1989), la identidad es el sentido que un individuo da a sus actos, percepciones, motivos e intenciones. Es aquello por lo que uno siente que es él mismo, en este lugar y ese tiempo, tal como en aquel tiempo y en aquel lugar pasado o futuro; es aquello por lo cual es identificado. El mismo autor expresa que la identidad está sellada por los rituales de confirmación, los cuales confirman y unifican el concepto que cada persona tiene sobre sí mismo. Para él, la identidad es una fuente de fortaleza de tipo ideológico, que proporciona un sistema de ideas que brinda una imagen del mundo convincente. La identidad incluye un sentido de futuro anticipado.

Se interpreta sencillamente como las personas se perciben frente a los demás, es la que hace que uno sea uno y no otro, se trata pues, de un conjunto de rasgos personales que conforman la realidad de cada quien y se proyecta hacia el mundo externo permitiendo que los demás reconozcan a la persona desde su forma de ser específica y particular. Por otro lado, es la que destaca los

valores propios y distintivos, los cuales logran distinguir a la persona del resto de las mismas.

Por su lado Echeverría (2001), refiere lo siguiente: "La identidad es la que procede del compromiso en cada caso principal y dominante en torno al cual se define la red de reciprocidades en la que el ser humano desenvuelve su existencia concreta; es una red de interacciones en la que los otros con los que el sujeto tiene que ver en la elección de un futuro, no son solo los que se encuentran en un momento específico, sino todos esos otros, de presencia virtual, que se hallan objetivados en el mundo de la vida y que lo comprometen ineludiblemente con el pasado. La identidad del sujeto es, por lo tanto, hecha de las muchas identidades divergentes, a veces en conflicto entre sí, que lo reclaman según la circunstancias." (p.173).

Al mismo tiempo Chihu (2002), señaló que "la identidad es la suma de identificaciones sociales usadas por una persona para definirse a sí misma" (p. 5).

De igual forma para Tajfel (1983), la identidad social es una teoría que ayuda a comprender los fundamentos psicológicos de la discriminación entre grupos. Se compone por cuatro elementos:

- **Categorización:** a menudo se antepone la persona sobre los demás (y sobre sí mismos) dentro de

categorías. Etiquetar a alguien como musulmán, turco, inteligente o jugador de fútbol son formas de decir otras cosas acerca de los demás.

- **Identificación:** también se asocia con determinados grupos (propios) para reafirmar la autoestima.

- **Comparación:** se comparan los grupos propios con los grupos de los demás, percibiendo un sesgo favorable hacia el que se pertenece.

- **Distinción psicosocial:** se desea que la identidad sea a la vez distinta de y positivamente comparable con otros grupos.

Por otro lado, para Tajfel (1983), la identidad social y la identidad personal surgen como extremos de un continuo bipolar. Sin embargo, poco a poco se fue asignando la concepción de que la identidad personal y la social representan niveles diferentes de inclusividad de la categorización del yo. Para el autor, los rasgos con los que un grupo se identifica parten, no solo de su propia creación sino también de la que el grupo exterior le atribuye, y es esto esencialmente lo que parece estar ocurriendo en la realidad.

Finalmente, Zaleznik y Bernard (1995), afirman que para que un empleado se sienta identificado con la empresa donde labora debe existir la participación de varios factores que los induzcan a esto, tales como:

solidaridad, aprehensión, buena comunicación, entre otros.

#### **2.2.1.10.1.14. Adaptabilidad de los empleados con la cultura de la empresa.**

La adaptabilidad de los nuevos empleados a la cultura de la organización se logra a través de la socialización (aprendizaje organizacional).

Se puede representar como un proceso de tres etapas:

- 1) Anticipación:** Empieza antes de incorporarse, el individuo llega con una serie de valores y expectativas, según la información provista por la empresa.
- 2) Encuentro:** Etapa de adaptación (horario, amistad, conducta, pausas, objetivos, etc.), en la que el individuo confronta las expectativas con la realidad.
- 3) Metamorfosis:** Ajuste del empleado a los valores y dominio del trabajo.

### **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

La globalización, los avances tecnológicos, las continuas transformaciones, el entorno competitivo, las necesidades de desarrollo y capacitación, han sido algunos de los factores que han orillado a las empresas a pensar en su **necesidad y capacidad de adaptación a los cambios** que se generan tanto interior como exteriormente, obligándolas a buscar mejores programas, estrategias y

herramientas que las ayuden para tales cuestiones. **Una de ellas y la que se propone es el Aprendizaje Organizacional (AO).** Esta tendencia, originada en el management, busca que la empresa se convierta en un sistema en el que cada parte depende de la otra, y en la que el conocimiento de las mismas se refleje en la visión de ser un organismo vivo que debe aprender y evolucionar respondiendo a las exigencias de su entorno.

### **Aprendizaje Humano**

Depende del aprendizaje humano que se logre el conocimiento necesario dentro de la empresa. Ya que como dice José G. Vargas “el aprendizaje que se desarrolla dentro de una organización depende del aprendizaje que realicen sus miembros”. (VARGAS, 2001:2).

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que las organizaciones no pueden crear conocimiento sin individuos y que a menos el conocimiento individual se comparta con otras personas y grupos, este tiene un restringido impacto en la efectividad de la organización. Es por ello que las organizaciones deben saber cómo aprovechar las capacidades de sus empleados y encaminarlas hacia un fin común.

## Modelos y Principios de Aprendizaje

Palacios Maldonado, propone **modelos de aprendizaje** como procesos realizados por los individuos para adquirir el conocimiento.

PALACIOS (2000:3) Manifiesta:

“Que el ciclo de aprendizaje parte del **hacer** (acción humana), a la que sigue una **reflexión** acerca de las circunstancias y el resultado de la acción. De ella se **abstraen** sus principales características o significados compartidos para crear un nuevo conocimiento y se toma una nueva **decisión** que modifica la acción original, logrando el aprendizaje al mostrar una nueva conducta propicia a la adaptación y dirigida hacia el nuevo objetivo”.

**Principios de aprendizaje de Foster, se expone las más importantes:**

- Aprendemos haciendo, mediante imágenes que implican hacer y observando a los demás mientras hacen.
- Lo que los individuos han hecho previamente en situaciones semejantes, puede considerarse como un buen predictor de lo que volverán a hacer, incluyendo la posibilidad de que sean capaces de razonar acciones alternativas.
- El refuerzo puede ser importante pero no parece ser siempre necesario para el aprendizaje; los efectos del refuerzo son a menudo sutiles, no siempre obvios, encubiertos y relativos al individuo y a la situación.

- Las percepciones personales del yo, así como el entorno en interacción dinámica con el sujeto, afectan todas las experiencias de aprendizaje.
- La repetición o ensayo pueden facilitar el aprendizaje, pero frecuentemente este ocurre gracias a la imaginación.
- El aprendizaje puede ser intencional o incidental y puede ser analizado a diferentes niveles de moralidad, incluyendo la capacidad diferencial para procesar información a niveles superficiales y profundos de significado.
- La retención del aprendizaje se refuerza mediante la práctica y la capacitación del significado.

### **¿CÓMO APRENDEMOS? / ¿CÓMO ADQUIRIMOS EL CONOCIMIENTO?**

En base a todo lo anteriormente expuesto, se presentan dos ideas concretas sobre la forma en la que los seres humanos aprenden.

La primera es de Vargas Hernández quien afirma que lo que sabemos, lo debemos en gran medida a las experiencias que hemos tenido a través del tiempo y de la capacidad de cada persona para aprender. Esto

quiere decir que el aprendizaje es un mecanismo individualizado, que se logra a través del desarrollo de nuevos conceptos, relaciones, reglas de decisión y actuación, así como de la solución de problemas.

(VARGAS, 2001: 1-3)

Robbins dice que "el Aprendizaje se da cuando cambian los actos". (ROBBINS, 1994:114) Para él "un cambio en el proceso de razonamiento o en las actitudes del individuo que no va ligado a un cambio de conducta no es aprendizaje", además de que "el aprendizaje requiere alguna forma de experiencia". Esta experiencia es posible adquirirla de manera directa, a través de la observación o la práctica, o puede ser resultado de una experiencia indirecta.

## **TIPOS DE CONOCIMIENTO**

Los conocimientos que existen y en qué consisten.

Según Palacios, puede ser de diferentes tipos:

De acuerdo a su naturaleza racional:

- a) Conocimiento proporcional (saber qué)
- b) Procedural (saber cómo)
- c) De descubrimiento (saber qué) y
- d) Contextual (saber quién)

Por su complejidad:

- a) Hechos: que describen relaciones arbitrarias entre objetos, símbolos o eventos.
- b) Conceptos: conjunto de hechos, eventos o símbolos con atributos comunes.
- c) Reglas: conjunto de operaciones y pasos utilizados para llevar a cabo una tarea, solucionar problemas o producir algo.

### **ORGANIZACIÓN APRENDIENTE**

El conocimiento es un elemento que no puede pasar inadvertido en una organización. De hecho es uno de los principales factores por los que la empresa logra tener o no el éxito esperado. Por lo tanto, el reto de las corporaciones actuales es el de convertirse en organizaciones aprendientes, empresas con la capacidad de responder favorablemente al medio en constante cambio que la rodea, lo que primero requiere administrar su propio conocimiento y habilidades, para poder estar bien dentro de ella misma. Logrando de este modo explotar la creatividad y la capacidad de aprendizaje de sus trabajadores. Todo ello, a partir de establecer la "visión sistémica" propuesta por Senge, que toma el interior y exterior de la empresa como un todo. De acuerdo a este autor, entender a una organización a partir de esta visión, es

llevar a la práctica las cinco disciplinas del AO, que darán inicio a una organización abierta al aprendizaje, y que pueda convertirse en una organización inteligente.

Las organizaciones que sobreviven exitosamente, son aquellas que han podido adoptar una capacidad de flexibilización al cambio de las condiciones de la realidad económica / social y han basado su estructura en el conocimiento.

El proceso de aprendizaje en los hombres al igual que en las empresas, "implica cambio de conducta y enriquecimiento adaptativo frente a las exigencias del entorno. Pero si el entorno es cambiante, exige una adaptación constante y por tanto un aprendizaje continuo". (GARCÍA y PALACIOS: 6)

### **CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El aprendizaje de cada individuo es la base de que la empresa cree y fomente su propio conocimiento, adaptándolo a los cambios que se le presenten. Por lo tanto, **cada uno de los empleados de una organización se visualiza como un elemento necesario para que ésta se abra al aprendizaje**, lo que contribuirá en la creación de grupos de

aprendizaje, en otras palabras en aprendizaje grupal y colectivo.

Las corporaciones que desean convertirse en aprendientes, deben tomar en cuenta las características del AO, que se plantean.

De acuerdo a Vargas Hernández, el AO es "intencional y eficaz, y tiene que ver con el plan estratégico de la organización". Lo que significa que es un proceso provocado por la misma empresa, en el momento y para lograr las metas que se necesitan. Al respecto Vargas complementa: "se produce en el momento oportuno, se adelanta a los desafíos y amenazas en lugar de solo hacer frente a una crisis, promoviendo que las personas se vean así mismas con capacidad de generar constantemente, y de manera continua, formas de crear y llegar a resultados que se desean". Es decir, el AO pretende ser una herramienta preventiva, que evite que la organización se vea sorprendida por elementos externos que no contemplo anteriormente, además busca que cualquier empleado, no importando su puesto, desarrolle la capacidad de tomar decisiones cuando sea conveniente y de que se sienta convencido de que su trabajo es vital para la empresa. Además el individuo desarrollará nuevas formas de actuación ante situaciones nuevas,

generando nuevos conocimientos y resolviendo los problemas que se presenten. Así, "el aprendizaje es un saber compartido y disponible". (VARGAS, 2001:3)

García y Palacios complementan esta concepción con los siguientes puntos en los que plantean que el AO:

❖ **No es espontáneo**, pues requiere un plan, o como dijo Vargas, una estrategia cuya ejecución garantice el equilibrio de la organización en su interior y con el medio que la rodea.

❖ **Tiene carácter diferenciado**, es decir, el aprendizaje es un proceso que se lleva en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Por lo tanto debe desarrollarse basado en un estudio de las necesidades de cada uno de ellos.

❖ **Está orientado a la pertinencia de los recursos humanos**, según los autores este es el departamento que los califica de acuerdo a las necesidades que se presenten debido a los cambios organizacionales.

❖ **Tiene carácter práctico**, ya que está basado en hechos y situaciones reales y actuales, asociadas al entorno laboral, propiciando hechos, habilidades y actitudes que garanticen el objetivo propuesto.

❖ **Tiene como base organizativa el trabajo en grupos**, lo que facilita el incremento de las ideas y la

creatividad destinadas a la identificación, evaluación y creación de alternativas de solución a los problemas.

❖ **Retroalimenta a la organización**, brinda la posibilidad de una continua autoevaluación que sirve como elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.

❖ **Requiere evaluación sistemática**, debe existir un control constante para el diagnóstico y pronóstico del comportamiento. De esta manera se podrán ajustar las estrategias de aprendizaje, de acuerdo a como la organización lo valla requiriendo. (GARCÍA Y PALACIOS :6)

Vargas propone tres elementos que necesariamente se integra al AO: la creación de problemas a causa de la innovación y el pensamiento creativo que antes no estaban planteados dentro de la organización; la resolución de estos problemas y la transferencia del conocimiento adquirido desde el empleado hacia toda la organización. (VARGAS, 2001: 3 - 4)

Por lo tanto y basados en la propuesta de Vargas, podemos deducir que el reto de la organización y principal ventaja del aprendizaje seria desarrollar la capacidad que tiene la empresa de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento. Es decir, debe aprender a manejar el conocimiento actual, a crear nuevo conocimiento y a

transmitirlos a las demás áreas y miembros de la organización.

A estos retos, se une el de desarrollar el potencial de “aprender a aprender”, es decir, lograr el “autoconocimiento”: “el de saber cómo y porque se aprende y se desea aprender”. (SWIERINGA y WIERDSMA, 1995: 84 - 85) lo que requiere “potencial colectivo, valor y voluntad para examinarse uno mismo de manera metódica”, además implica análisis y observación imparcial del propio funcionamiento colectivo” para lo cual se necesita saber, tener el valor y voluntad de adaptarse de sí mismo.

Por lo tanto, la organización que aprende está basada en una filosofía en la que se considera tanto a los trabajadores como a sus compañeros, adultos: “gente que tiene la voluntad y el valor para asumir la responsabilidad de su propio funcionamiento con relación al de los otros y que espera lo mismo de los demás”.

## **CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

Se genera a través de la experiencia, de los cambios, de crisis, de influencia externa, etc. Palacios clasifica este proceso de creación mediante dos modelos:

### **1) Modelo occidental (empirismo)**

La función general del AO es volver a la empresa inteligente, es decir, que mediante los procesos de aprendizaje logre, la capacidad de adaptación a los cambios que se presenten esperada o inesperadamente. Esto de acuerdo Senge, primer propulsor de la teoría del aprendizaje organizacional, se llevará a cabo primeramente con el reconocimiento e identificación de las siete barreras, que se dan en tres niveles:

- 1) Prácticas:** Qué hacer. Son las actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.
- 2) Principios:** Ideas rectoras y conceptos que justifican la práctica.
- 3) Esencias:** El estado del ser de quienes tiene un grado de dominio de la disciplina. (PALACIOS, 2000: 5)

### **2) Modelo oriental (empirismo)**

Para que el conocimiento individual se convierta en organizacional, existen cuatro formas que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan.

Dichas formas, constituyen la pieza esencial del proceso de creación del conocimiento.

## **Cuatro formas de conversión de conocimiento y contenidos**

- 1) Socialización: de tácito a tácito.** Se basa en compartir experiencias, que crean conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas o dominio personal. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia. El contenido de dicho conocimiento se llama: "conocimiento armonizado".
- 2) Exteriorización: de tácito a explícito.** Es un proceso en el que se adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. El contenido de este es el "conocimiento conceptual".
- 3) Combinación: de explícito a explícito.** Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como base de datos), puede conducir a un nuevo conocimiento más completo. El contenido de este es el "conocimiento sistémico".
- 4) Interiorización: de explícito a tácito.** Es un proceso estrechamente relacionado con el "aprender haciendo". El contenido de este se llama "conocimiento operacional".

## **DETENCIÓN DE PROBLEMAS DE AO EN UNA EMPRESA**

Este apartado está destinado a responder las siguientes cuestiones: ¿Cómo se sabe si la empresa en la que trabajamos tiene problemas de aprendizaje? ¿Cuáles son los síntomas de una organización necesitada de aprendizaje?

La capacidad de aprender de una empresa se basa en las propias capacidades de sus integrantes y en la de sus grupos, por lo que los problemas del AO van correlacionados con los problemas que los individuos puedan tener durante el proceso de aprender. Peter Senge propone siete “barreras” del aprendizaje organizacional:

### **1) Yo soy mi puesto**

Esto se da cuando los empleados se creen capaces de realizar solo una función, la que están haciendo en esos momentos. Estos individuos le son fieles a su tarea y se concentran únicamente en su puesto, perdiendo la noción de que trabajan para una organización. Por lo que sufren confusión de la identidad, pues se convencen de que su labor es única y no sienten mayor responsabilidad de que los

resultados de que se generan cuando se interactúa con todas las partes. En otras palabras delimitan su zona de influencia y no se saben en un sistema abierto.

## **2) El enemigo externo**

De acuerdo al autor este síndrome es subproducto de "yo soy mi puesto" pues cuando el empleado o la empresa misma se concentra solo en su posición, no ve más allá de ella, olvidando que sus actos tienen cierta trascendencia en los de los otros. Y cuando lo que hacemos nos produce consecuencias perjudiciales, tendemos a echarle la culpa a alguien más. Dentro de la organización, el enemigo externo no es solo el que se encuentra fuera de la empresa como la competencia, problemas personales, presiones, sindicatos, etc, sino también lo interno como los jefes, colegas, maquinaria, calidad del servicio, entre otros.

## **3) La ilusión de hacerse cargo**

Surge de la moda de ser "proactivo" es decir, enfrentar los problemas sin esperar a que alguien más lo haga por ti, buscando solucionarlos antes de que estalle una crisis. Pero se hace sin darnos cuenta de que estamos tomando una actitud "reactiva" disfrazada de proactiva. Es decir, actuamos de manera emocional, en contraste con la manera de pensar que propone la

proactividad. Por lo tanto aun cuando tengamos bajo dominio nuestras emociones, no seremos capaces de controlar lo incontrolable. “la verdadera proactividad surge de ver como intensificamos nuestros propios problemas”.

#### **4) La fijación en los hechos**

El que los individuos piensen que para cada hecho existe una causa obvia e inmediata, sin pensar que “las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, proviene de procesos lentos y graduales”. Muchas empresas y las propias personas reaccionan de manera inmediata a lo que les sucede, sin pensar en lo que antecedió esa situación y las consecuencias que puede traerle a corto, mediano y largo plazo.

#### **5) La parábola de la rana hervida**

Esto significa que las organizaciones tienen una mala adaptación a las amenazas crecientes, pues se olvidan que en su caso los cambios son lentos y graduales, y se producen sin darse cuenta. A ello Senge propone: “tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no solo a lo evidente sino a lo sutil”. En otras palabras, que si las organizaciones no son capaces de analizar “los detalles”, es decir, todas las amenazas, sean grandes o pequeñas, que

surgen en su interior, en el futuro podrían “hervirse” pues ya no serían capaces de responder al fuego lento que le quema.

#### **6) La ilusión de que se aprende con la experiencia**

La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje en la organización. Pero muchas veces no se visualizan las consecuencias de los propios actos, que regularmente no se presentan inmediatamente, pero cuando lo hacen, no se recuerda porque están allí. Es decir, no se cree que las decisiones tomadas tendrán una repercusión a largo plazo, solo se piensa en cómo resolver un problema de forma inmediata, concluyendo que lo que paso en corto plazo es lo que pasará siempre que se aplique la acción realizada o se tome dicha decisión.

#### **7) El mito del equipo administrativo**

Regularmente cuando surgen problemas o controversias dentro de la empresa, se forma el llamado “equipo administrativo”, compuesto por personajes experimentados que representan las distintas funciones de la organización. El conflicto surge cuando, en la mayoría de los casos, los integrantes de este grupo pasan el tiempo en defender su “territorio”, evitando todo aquello que los haga quedar mal ante los demás y fingiendo que apoyan la

estrategia de la colectividad solo para aparentar. Entonces cuando se presentan problemas complejos, no pueden manejarlos pues sean pasado el tiempo en “quedar bien” y no ahondar en lo que deberían. Esto obstruye el aprendizaje, ya que la información no se distribuye bien, o se omite para provocar críticas. (SENIGE, 1991: 28 - 38 y FLORES 2002: 3)

Dichos problemas, de acuerdo a Senge, pueden ser disminuidos y exterminados a través de cinco disciplinas que él mismo propone. Y mediante las cuales la empresa logrará abrirse al aprendizaje, si es que se aplican y se evalúan de manera adecuada.

## **LAS CINCO DISCIPLINAS**

Senge, afirma que debido a la época en la que vivimos, estos problemas de aprendizaje persisten con sus consecuencias. Plantea las siguientes disciplinas como “antídotos” para esos inconvenientes:

### **1) Dominio personal**

Consiste en aprender a reconocer las capacidades individuales y las de la gente que nos rodea. Pues cuando conocemos quienes somos en realidad, lo que queremos y lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización. (FLORES, 2002: 3)

Por su parte el propio Senge afirma que esta disciplina “es la expresión del crecimiento y el aprendizaje personal”. Pues las personas con un alto nivel de dominio personal “expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida”, lo que conlleva a una búsqueda de aprendizaje permanente que es el espíritu de la organización inteligente”. (SENGE, 1991: 181-182)

El dominio personal consiste en aclarar continuamente lo que es importante para nosotros, así como en aprender a ver con claridad nuestra realidad actual y finalmente en comparar nuestra visión (lo que deseamos) con la realidad (donde estamos en relación con donde deseamos estar). De este modo, la persona “deja de ser reactiva para ser creativa” sin dejar lo que no puede controlar. (VARGAS, 2001: 4)

## **2) Modelos mentales**

Los seres humanos tenemos formas de pensar, también llamados inconsistentes (paradigmas), que en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. (FLORES, 2002: 4)

Los modelos mentales “son las imágenes, supuestos e historias que tenemos acerca de los aspectos específicos que nos llevan a actuar e interpretar las cosas de determinada manera”. Esto engloba las ideas

que la persona tiene acerca de sus intereses y objetivos. Pero el tener dichos modelos no es el problema en sí, sino el que no seamos conscientes de ellos y que no podamos quitarlos, pues la inercia de éstos, impide el aprendizaje. (VARGAS, 2001: 5)

Senge propone que debemos descubrirlos “viéndonos en el reflejo de nuestro espejo interior y así conocer esos conceptos que nos gobiernan desde dentro”, para lograr moldearlos a lo que deseemos y no a lo que ellos nos lleven a hacer.

### **3) Visión compartida**

Cuando conocemos lo que queremos y somos capaces de hacer, además de lograr quitarnos nuestras propias barreras y paradigmas, logramos tener una visión propia. Ésta lógicamente debe compartirse con quienes nos rodean. Dentro de la organización, esta visión “debe convertirse en una fuente de inspiración y productividad en el que todos sus miembros aprenden a descubrir en sí mismos capacidades de crear una visión personal que dé sentido a su vida y al trabajo” y que apoye a la visión central propuesta por el líder.

La visión compartida incluye: visión, valores, misión y metas, componentes de la cultura organizacional.

Esta disciplina se concentra en la elaboración de un sentido compartido, una percepción colectiva de que es importante y por qué. El fomentar la participación activa de todos los miembros de la organización implica que sientan mayor interés en elaborar una visión y un sentido compartido para toda la organización. (VARGAS, 2001: 7)

#### **4) Aprendizaje en equipo**

La creación y fortalecimiento de equipos de trabajo, se centran principalmente en el dialogo, en pensar en conjunto para tener mejores ideas. (FLORES, 2002: 4)

Vargas Hernández, propone que “el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de equipo para crear los resultados que sus miembros realmente deseen”. (VARGAS, 2001: 5)

#### **5) Pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa y efecto. Por tanto, es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen. (FLORES, 2002: 5)

Para Vargas, sin la orientación sistémica, las otras cuatro disciplinas no tienen interrelaciones, pues “el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes”.

(VARGAS, 2001: 7) Así:

- La construcción de una **visión compartida** alienta un compromiso de largo plazo.
- Los **modelos mentales** enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera de ver el mundo.
- El **aprendizaje en equipo** desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.
- El **dominio personal** alienta la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan al mundo.

De este modo, “una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla”.(VARGAS, 2001: 7)

## **IMPLEMENTACIÓN Y FOMENTO DEL AO**

Rimanoczy citado por Vargas, señala algunos pasos a seguir para el desarrollo y mantenimiento de la organización aprendiente. Estos están definidos en

cuatro planos principales: individual, grupal, organizacional y global:

- El primero nos habla de la **creación de programas de desarrollo y entrenamiento**, que promuevan la reflexión y el dialogo entre los empleados, todo para que el aprendizaje sea continuo.
- El segundo promueve la cooperación y el aprendizaje, a través de la **dinámica en equipos** para la toma de decisiones por consenso.
- El tercero plantea que mediante el “**cruce de información**” se creen de manera conjunta, nuevas estrategias para que la empresa cumpla con sus objetivos.
- Finalmente, la cuarta nos dice que la organización debe conectarse con su entorno, **entrenando a sus miembros** para responder a las exigencias del medio.

### **¿Cómo se implementa el AO en una organización?**

Para lograr la implementación de un modelo de aprendizaje en una organización y que sus trabajadores puedan aprovechar al máximo los beneficios del mismo, deben cumplirse tres pasos enmarcados en la retroalimentación, que es un

elemento esencial en el pensamiento sistémico y de la comunicación:

- 1) Adquisición de información.-** debe fomentarse la búsqueda de información en los individuos, así como desarrollar en ellos un sentimiento de exploración de la mayoría de los datos posibles, respecto a las situaciones a las que se enfrenta la empresa día con día.
- 2) Diseminación de la información.-** debe generarse un clima de apertura entre los integrantes de la organización, desarrollando al mismo tiempo, la necesidad de cooperar unos con otros. Además de aplicarse una educación continua y archivar de manera eficiente la información que se obtenga, para que cualquiera pueda consultarla en caso necesario.
- 3) Interpretación y utilización de la información compartida.-** ya que los individuos han desarrollado las instancias anteriores, es preciso que el conocimiento adquirido se interprete en conjunto y finalmente, se aplique en los casos que se crea conveniente.

**Palacios Maldonado** puntualiza los criterios que, después de implementar y fomentar el AO, determinan la salud de una organización (tomada como un organismo vivo, semejante a una persona):

- 1) **Adaptabilidad.-** es la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
- 2) **Sentido de identidad.-** conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, que fines persigue y qué es lo que hace.
- 3) **Capacidad para ver la realidad.-** la habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio ambiente.
- 4) **Integración.-** interacción sinérgica entre las partes que la conforma, alineando sus esfuerzos hacia la consecución de fines no contrarios.

#### **2.2.1.10.1.15. Transmisión de la cultura a los empleados de los diferentes niveles de la organización.**

##### **TRANSMISIÓN DE LA CULTURA**

La cultura de la empresa se va a transmitir a través de los siguientes procesos:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el empowerment.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.

➤ La toma de decisiones y el liderazgo.

Ya que las futuras culturas organizacionales necesitarán ser creadas por líderes constructores que desarrollen procesos humanos que estén enfocados en la mejora continua, lo que será de beneficio para la empresa para que sus colaboradores se sientan motivados y con autonomía para realizar su trabajo.

Está orientada en varias direcciones una es a aquellas personas que ingresan a una organización, reforzar a quienes ya se encuentran en ella y para que el medio se entere de cómo se maneje la organización internamente.

Existen diferentes medios de hacerlo, como exhibición de películas, entrenamiento, sistemas de evaluación, plano de carrera, modelos sea del comportamiento ejemplar, esperado e incentivado como también del comportamiento indeseado, a través de historias por la empresa y aun a través de la imprenta interna.

Es importante resaltar que actualmente las organizaciones están dispensando atención especial al proceso de socialización por considerarlo una forma de control indirecto como una forma de disminuir el control directo.

La estabilidad y la productividad de una empresa es influenciada por el proceso de socialización. Por lo tanto debemos tener en consideración algunas estrategias: formales o informales, individuales o colectivas, secuenciales o no secuenciales, fijas o variables, en serie o aisladas, por concurso, y por despojo o investidura.

Es el proceso de socialización formal, la persona es sacada de su futuro cotidiano y debe "aprender" sus atributos de manera anticipada.

En el proceso informal, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia.

La socialización en grupo es adoptada en mayor escala por empresas grandes porque su costo es muy inferior cuando es comparado a la socialización individual. En este el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado / socializador.

La socialización es secuencial cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas para ocupar un determinado puesto. El proceso es no secuencial cuando las etapas son aleatorias y variables.

Las estrategias fijas determinan el tiempo exacto de su duración en cuanto, que las variables presentan un tiempo de duración desconocido.

Las estrategias de socialización por competición ocurren normalmente en un periodo anterior y próximo de una promoción.

La socialización en serie es la que garantiza mayor estabilidad a la organización en cuanto que la socialización aislada permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada más libre.

En los procesos de despojo existe un periodo de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un periodo de prueba para que la aceptación al grupo sea concluida. Contrariamente en los procesos de investidura, la persona es recibida de "brazos abiertos" y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.

La elección por una u otra estrategia debe llevar en consideración el objetivo que se plantee la organización.

**2.2.1.10.1.16. Percepción de los empleados  
a la cultura.**

**PERCEPCIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

**Elementos básicos para percibir la cultura  
organizacional**

Según Gross (2008) son los siguientes:

- ✓ La iniciativa de cada colaborador en donde incluye su responsabilidad y la libertad que tenga cada uno.
- ✓ La tolerancia al riesgo es cuando el empleado tiene iniciativa y estén dispuesto a asumir riesgos.
- ✓ Control es el número de reglas y la supervisión que se necesita para manejar a los empleados.
- ✓ Identidad e integración es como los colaboradores se identifican con la empresa y no solo con su grupo de trabajo.
- ✓ Sistema de incentivos son los criterios que se manejan según el rendimiento del empleado.
- ✓ Tolerancia al conflicto es como los empleados manejan los conflictos de forma abierta.
- ✓ Modelo de comunicación es la comunicación entre jerarquías.

### **Categorías de sistemas culturales**

Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales dice el Documento de Cátedra (2007) los cuales son:

- Fuertes o débiles esto es según la intensidad de los rasgos culturales, la conducta de los colaboradores, entre más tengan estos rasgos más firmes tendrán la cultura y la podrán transmitir a otros colaboradores e incluso a otros colaboradores de otra organización.
- Concentradas o fragmentadas este es el grado de autodeterminación de la cultura quiere decir si la cultura se encuentra concentrada en todos o solamente en un grupo de colaboradores.
- Tendientes al cierre o a la apertura esta se puede mostrar según los cambios que se van dando en el entorno.

## **2.2.2. BASE TEÓRICA # 2: NIVEL DE INGRESO**

### **2.2.2.1. DEFINICIÓN**

Cuando se obtiene un ingreso, existe también una doble circulación económica: de una parte entrará dinero, y de otra, como contrapartida, saldrá una prestación de un servicio o la entrega de un bien.

Un ingreso es la corriente real de las operaciones de producción y comercialización de bienes, prestación de servicios u otro tipo de operaciones similares que se enmarcan en la actividad económica de una empresa.

Mide la percepción monetaria mensual de los ocupados excepto iniciadores de un próximo trabajo en términos del salario mínimo vigente en el trimestre de levantamiento de la encuesta. Se incluye a los trabajadores sin pago en el rubro "no recibe ingresos" para mantener el mismo universo de los ocupados.

Ejemplo:

Se presenta aquel derivado de la venta de productos, rendimientos complementarios al anterior dentro del proceso comercial, la producción que realiza la entidad para sí misma o la des dotación de la provisión estimada en exceso o la aplicación a su finalidad de aquella que en su momento fue dotado.

#### 2.2.2.2. ESTUDIO OPERATIVO DE LOS INGRESOS

En general las cuentas de ingresos se anotarán en el Haber cuando surja el ingreso o cuando éste aumente. En este sentido se comportan igual que las cuentas de pasivo.

#### 2.2.2.3. Clases de ingresos

##### 2.2.2.3.1. Ingresos de explotación

**a) Ventas**

Son ingresos derivados de la venta de productos, que por otro lado constituye uno de los objetivos prioritarios de toda empresa.

**b) Valoración**

Norma de valoración n° 18 del PGC. Donde se contabilizan las ventas y descuentos.

**2.2.2.3.2. Ingresos Financieros**

Son rentas positivas, en las que incurre la empresa por realizar operaciones de carácter financiero. La causa fundamental que origina ingresos financieros es la prestación de financiación a terceros por medio de la concesión de préstamos, la adquisición de obligaciones y bonos, la compra de títulos de renta variable.

**2.2.2.4. TIPOLOGÍA DE GASTOS E INGRESOS****2.2.2.4.1. Según el tipo de actividad que los origina:**

**a. Gastos e ingresos ordinarios.-** generados por la actividad ordinaria, cotidiana y habitual de la empresa y se incurre en ellos de forma regular en el tiempo. Dentro de estos encontramos los ingresos y gastos corrientes o de explotación y los ingresos y gastos financieros.

**b. Gastos e ingresos extraordinarios.-** originados por las actuaciones esporádicas, ocasionales y extraordinarias de la

empresa. Las entidades incurren en este tipo de gastos e ingresos de forma irregular en el tiempo.

#### 2.2.2.5. GASTOS

##### **Estudio operativo de los gastos**

En general, las cuentas de gastos se anotaran en el Debe cuando surja el gasto o cuando éste aumente. En este sentido se comportan igual que las cuentas de Activo.

#### 2.2.2.6. CLASES DE GASTOS

##### **2.2.2.6.1. Gastos de explotación:**

###### **a) Gastos de aprovisionamiento**

Los gastos de explotación son aquellos originados por el consumo de materias primas, adquisición de mercaderías y la contratación de los trabajos precisos en el ciclo productivo de la empresa.

##### **Valoración**

Norma de valoración nº 17 del PGC.

➤ Los gastos por compras, incluidos transportes e impuestos que graven las adquisiciones, excluido el IVA soportado deducible, se encargarán en la cuenta respectiva del subgrupo (60).

###### **b) Gastos por servicios exteriores**

Los gastos por servicios exteriores comprenden consumo de servicios de naturaleza diversa, tales como consumo de

luz, teléfono, agua, combustible, la contratación de publicidad, las primas de seguros, los alquileres, otros. Se valoran de acuerdo a los apartados desde a hasta e de la Norma de Valoración nº 17 del PGC.

### **c) Gastos de personal**

Los gastos de personal incluyen las retribuciones al personal en planilla, tanto en dinero como en especie, bien en concepto de salario, indemnización aportaciones de la empresa a un fondo de pensiones y otro tipo de gastos sociales (comedor, transporte, cursos de formación, otros. todo ello con cargo a la empresa). Como tales también se incluyen los seguros sociales a cargo de la empresa. Se excluyen de tal consideración las comisiones y honorarios que se pagan a comisionistas en general profesionales independientes.

### **d) Tributos**

Los tributos son el impuesto sobre beneficios, tasas y contribuciones especiales que tienen que ser liquidadas ante ayuntamientos.

### **e) Otros gastos de gestión**

Son aquellos no considerados en los subgrupos comentados anteriormente, tales como pérdidas por insolvencias en firme de clientes y deudores y las que se generan en la regulación anual del utillaje y las herramientas

que se encuentran inventariadas como elementos del inmovilizado de la empresa.

#### **2.2.2.6.2. Gastos financieros**

Son rentas negativas, en las que incurre la empresa por realizar operaciones de carácter financiero. Son los costos que se deriva de utilizar financiación ajena a la empresa, por medio de la emisión de obligaciones y bonos, de crédito concedidos por entidades bancarias, de la concesión de préstamos por empresas que no pertenecen al sector crediticio, del descuento de efectos comerciales a cobrar y de las fórmulas de cobro acordadas con los clientes.

**Responsabilidad del personal.-** Va más allá de las atribuciones que corresponde a las personas en funciones específicas, la organización de la empresa se basa en la definición de forma clara de las funciones y responsabilidades de cada persona de los diferentes niveles jerárquicos con la finalidad de poder optimizar sus ingresos y generar una estabilidad a la organización.

#### **2.2.2.7. DIMENSIONES DEL NIVEL DE INGRESO**

##### **2.2.2.7.1. GANANCIA**

- **Reducción de costos.-** Incluye los costos que representen erogaciones y cargos asociados directamente con la adquisición o la producción de los bienes vendidos o la prestación de servicios, tales como el costo de la materia prima, mano de obra y los gastos de fabricación que se

hubiere incurrido para producir los bienes vendidos, o los costos incurridos para proporcionar los servicios que generen los ingresos. Se mostrará el costo de ventas a terceros separadamente del costo de ventas a las empresas vinculadas.

#### **- Reducción de gastos**

**1.- Gastos de Ventas.-** Gastos originados por las funciones de venta en general, comercialización distribución o venta. Está constituida por Gastos de personal, servicios prestados por terceros, servicios generales, depreciaciones, etc.

**2.- Gastos de Administración.-** Son los gastos de la empresa que tiene que ver directamente con la gestión administrativa. Generalmente está comprendido por alquiler de local, maquinarias, sueldos y salarios del personal, aportaciones al ESSALUD, CTS, servicios generales como agua, luz, teléfono, impuestos municipales, gastos de limpieza, mantenimiento, gastos de depreciaciones, etc.

#### **3.- Gastos Financieros**

Incluye los gastos incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros, como los intereses, regalías, pérdidas provenientes de valores, diferencias de cambio y otros de naturaleza similar, que son reconocidos cuando:

En aplicación de la NIC 23, cuando la empresa haya optado por capitalizar los intereses y demás gastos financieros incurridos por la adquisición o construcción de activos

calificados; éstos se deben reconocer como gastos desde el momento en que concluya el proceso de puesta en marcha o en que tales activos se encuentren en condiciones de utilización o enajenación; En las diferencias de cambio correspondientes al ajuste de los pasivos representados en moneda extranjera, se deben reconocer al tipo de cambio venta al cierre del ejercicio como gasto financiero, salvo que una aplicación de la NIC 23 se haya optado por capitalizar diferencias en cambio que correspondan a un ajuste al costo por intereses en bienes calificables. Viene a ser el grupo de intereses y gastos producidos por la obtención de capitales y financiamiento de operaciones comerciales. En detalle incluye los gastos de intereses ocasionados por préstamos, sobregiros.

#### **4.- Gastos de operación.**

Los gastos de operación son las erogaciones que sostiene la organización implantada en la empresa y que permite llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias.

#### **2.2.2.7.2. PÉRDIDA**

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compraventa de mercancías hasta determinar la utilidad o la pérdida de ventas, o sea, la diferencia entre el precio de costo y el de venta de las mercancías vendidas.

Para determinar la utilidad o pérdida de ventas, es necesario conocer los siguientes resultados:

- Ventas netas
- Compras totales o brutas
- Compras netas
- Costo de lo vendido

La segunda parte consiste en analizar detalladamente los gastos de operación, así como los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio, y determinar el valor neto que debe restarse de la utilidad bruta, para obtener o la utilidad o la pérdida líquida del ejercicio. Para determinar la utilidad o la pérdida líquida del ejercicio es necesario conocer los siguientes resultados:

- ✓ Gastos de operación.
- ✓ Utilidad de operación.
- ✓ El valor neto entre otros gastos y otros productos.

#### **- Ineficiencia en la utilización de recursos**

Eficiencia es el grado en que se cumplan los objetivos al menor costo posible.

Webster's sugiere que eficiencia es la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como "la relación entre costos y productos obtenidos". Marlaine

Lockheed y Eric Hanushek (1994) señalan que un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual". La eficiencia es el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. **El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente(o menos eficiente).** La referencia a "costos" en la definición de eficiencia corresponde a un entendimiento amplio del concepto. No todo costo necesariamente tiene que asociarse con un desembolso de dinero. No todo costo corresponde directamente a una expresión en unidades monetarias. Un costo representa el desgaste o el sacrificio de un recurso, tangible o intangible. Por tanto, podría referirse al uso (sacrificio) de tiempo, al desgaste o deterioro de un recurso ambiental (aunque éste no sea transable) o al deterioro o sacrificio de otro "bien" no tangible como el capital social, la solidaridad ciudadana o la confianza, entre otros. Es Eficiente si cumple sus objetivos, con un uso adecuado, racional u óptimo de recursos

#### **- Baja calidad de insumos**

La baja calidad de los insumos es el mal uso de los recursos que se hace en el proceso de producción tales como de materia prima, suministros, insumos complementarios y mano de obra, por causa de la ineficiencia en la planificación

y en los procedimientos de trabajo. Para poder diferenciar, se considerará a los costos de la mala calidad en dos categorías: interno y externos.

#### **- Potencial humano no capacitado**

Un empleado que carece de una formación o capacitación adecuada se siente desmotivado porque carece de los conocimientos necesarios producir y servir a los clientes. Esto ocasiona baja productividad y trabajo ineficiente, que perjudique el balance de la empresa. Un empleado bien entrenado y comprometido tiene más posibilidades de permanecer en la empresa y ascender de cargo. Como hoy en día las grandes corporaciones tratan de asegurarse de que reciban una formación adecuada, está mucho más motivado para devolverle algo a la empresa.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- **Identificación de los empleados con la Cultura.-** Es la medida en como los miembros de la organización se identifican con la empresa.
- **Adaptabilidad de los empleados con la cultura de la empresa.-** Todos los empleados nuevos pasan por un proceso de socialización para poder adaptarse a la cultura de la organización.
- **Transmisión de la cultura a los empleados de los diferentes niveles de la organización.-** El jefe y demás

miembros de la organización transmiten, los valores, tradiciones, mitos, lenguaje, símbolos materiales a los nuevos integrantes.

- **Percepción de los empleados hacia cultura de la empresa.-** La forma en cómo los empleados perciben la organización.
- **Reducir costos.-** Utilizando eficientemente los recursos del proceso de producción es decir disminuyendo los costos variables y fijos. Ya que el costo es la Cantidad de dinero necesaria para entregar un producto y/o brindar un servicio al cliente.
- **Reducir gastos.-** Ya sean gastos operacionales, administrativos, producción, mano de obra, etc.
- **Ineficiencia en la utilización de recursos.-** El mal uso de los recursos se produce cuando los empleados no tienen conocimiento de cómo usar los recursos materiales; se da un mal uso de los recursos financieros cuando el gerente no tiene conocimientos financieros, contables ni administrativos.
- **Baja calidad de insumos.-** Se produce cuando la materia prima es de baja calidad llegando a causar desperdicios y productos defectuosos.
- **Potencial humano no capacitado.-** Es aquel personal que no ha recibido ningún tipo de capacitación por lo cual genera pérdidas para la empresa.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

**3.1.1. NIVEL.-** La presente investigación es Descriptivo - Correlacional, porque describió la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y el Nivel de Ingresos.

**3.1.2. TIPOS.-** Los tipos del presente trabajo investigación se detallan a continuación:

- **Por su Alcance Temporal.-** El presente trabajo de investigación es seccional o sincrónica, porque se desarrolló en un periodo corto aproximadamente en 8 meses.

- **Por su Profundidad.-** La presente investigación es descriptivo, porque se describió la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y Nivel de Ingreso.

- **Por su Amplitud.-** El presente trabajo de investigaciones micro administrativo, ya que su alcance de estudio es la Empresa Ladrillera y Alquiler de Maquinarias "Anthony" E.I.R.L.

- **Por su Fuente.-** El presente trabajo de investigación de tipo mixta, porque se utilizó fuentes primarias provenientes de la recolección de datos y se utilizó fuentes secundarias obtenidas de trabajos ya realizados.

- **Por su Carácter.-** La presente investigación es de tipo cuantitativo, porque se utilizó métodos estadísticos para el recojo, proceso e interpretación de datos.

- **Por su Naturaleza.-** El presente trabajo fue documental, porque se revisó diferentes documentos tales como los estados financieros, las declaraciones mensuales, facturas y boletas, etc.

- **Por su Marco.-** El presente trabajo fue de campo, porque las investigadoras tuvieron que dirigirse a la empresa en distintas oportunidades para realizar la recolección de datos.

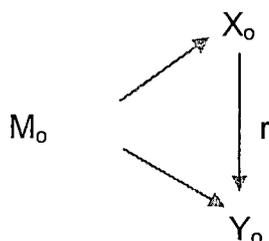
- **Por los Estudios.-** El presente trabajo de investigaciones evaluativo, porque se encargó de evaluar la relación entre el Desarrollo Organizacional y el Nivel de Ingresos.

- **Por el Objeto.-** El presente trabajo de investigaciones disciplinar, porque se manejó dos disciplinas de las ciencias administrativas como el Desarrollo Organizacional y el Nivel de Ingresos.

## **3.2. DISEÑO Y ESQUEMA**

**3.2.1. DISEÑO.-** En el presente proyecto de investigación se utilizó el diseño no experimental con su variante transeccional, porque no hubo manipulación de las variables.

**3.2.2. ESQUEMA.-** El presente trabajo de investigación tiene el siguiente esquema.



Donde:

$M_0$ : Muestra

$X_0$ : Variable Independiente (Desarrollo Organizacional)

$r$ : Relación

$Y_0$ : Variable Dependiente (Nivel de Ingresos)

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

**3.3.1. POBLACIÓN.-** La población del presente trabajo de investigación está en base al número total de trabajadores de la empresa Ladrillera y Alquiler de Maquinarias "Anthony" E.I.R.L.

**CUADRO # 3****TRABAJADORES DE LA EMPRESA LADRILLERA Y ALQUILER DE MAQUINARIAS ANTHONY E.I.R.L. DISTRIBUIDOS POR CARGOS, AUCAYACU - 2014.**

<b>CARGOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUELDOS</b>
GERENTE (PROPIETARIO)	1	MENSUAL
CONTADOR	1	MENSUAL
OPERADOR DE MÁQUINAS	1	DIARIO
TRABAJADORES	2	DIARIO

Fuente : CAP de la empresa

Elaborado: Tesistas

**3.3.2. MUESTRA.-** El presente trabajo de investigación tiene como muestra poblacional 5 trabajadores que es el 100% de la poblaciónse ha tomado una muestra no probabilística e intencional.

**3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.-** Las técnicas e instrumentos que se utilizó para la recolección de datos en el trabajo de campo se mencionan a continuación:

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>*APLICACIÓN/USO**</b>
Observación	Guía de observación	**Las investigadoras
Encuesta	Cuestionario	**Las investigadoras

**3.5. TÉCNICAS DE RECOGO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS**

**3.5.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.-** Los datos recogidos durante el trabajo de campo fueron procesados

por métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva para lo cual hemos utilizado cuadros estadísticos y estadígrafos (media y moda).

**3.5.2.PRESENTACIÓN DE DATOS.-** Los datos procesados fueron presentados a través de gráficos de barra compuesto.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Después de haber concluido con la etapa de recolección de datos materializando y estructurando el trabajo de campo se ha llegado a obtener un conjunto de datos, los mismos que fueron procesados y analizados en forma adecuada para su posterior presentación el cual a continuación se presentan los cuadros y gráficos estadísticos con su análisis e interpretación correspondiente.

#### **4.1. RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA LADRILLERÍA Y ALQUILER DE MAQUINARIAS “ANTHONY” E.I.R.L. AUCAYACU – 2014**

## CUADRO N° 1

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la primera pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

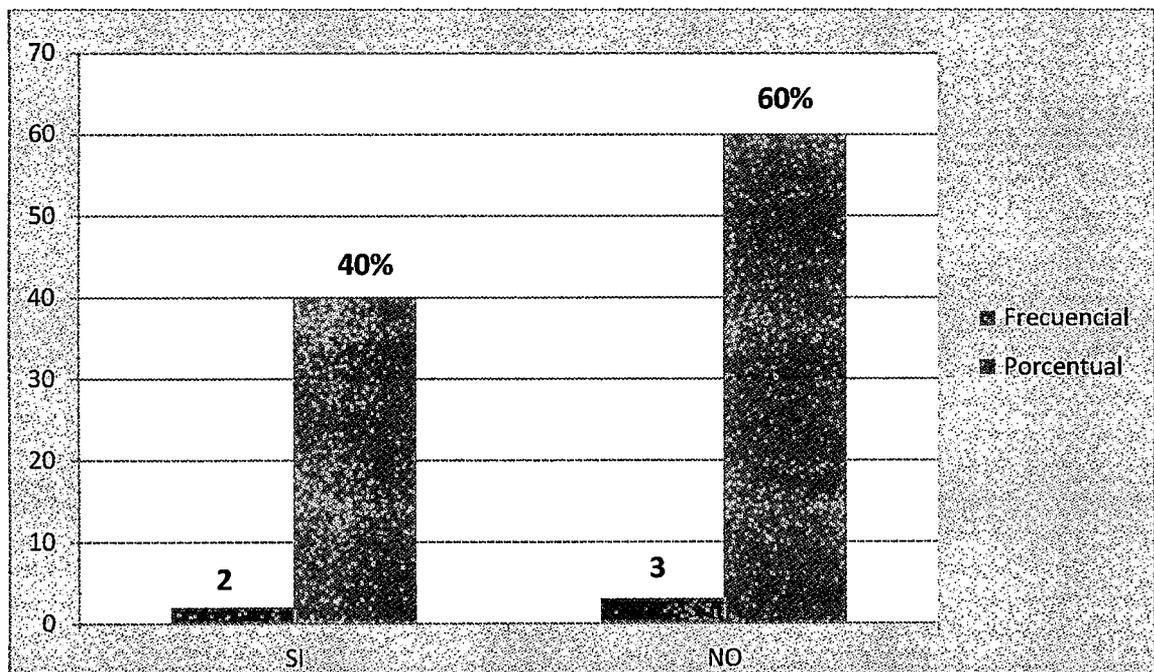
PREGUNTA N° 1	RESPUESTAS			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
¿Cree usted que la Identificación de los empleados con la Empresa se relaciona con la Reducción de Costos?	2	40	3	60

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Investigadoras

## Gráfico N° 1

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representada en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 1

ELABORACIÓN : Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total del personal cuestionado, 3 trabajadores de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que representan el 60%, manifestaron que la Identificación de los empleados con la empresa no está relacionado con la reducción de costos; mientras que 2 trabajadores que representan el 40% manifestaron que el Desarrollo Organizacional si tiene relación directa con la reducción de costos por lo que representa la totalidad de los trabajadores.

Los resultados señalados indican que son pocos los trabajadores que manifestaron que la Identificación de los empleados no tiene relación en reducción de costos; por lo contrario mediante la teoría, el Desarrollo Organizacional interviene en la reducción de costos ya que viene a ser un factor significativo dentro de la organización, en la cual recae la responsabilidad de mantener mayores ingresos con un eficiente control y calidad de nuestros productos y servicio, de esta forma satisfacer de manera óptima las necesidades del mismo, asimismo el D.O. va proporcionar a la gerencia de la organización lineamientos que van a servir de base para fortalecer la eficiencia y eficacia e incrementar las ventas consecuentemente la rentabilidad.

## CUADRO N° 2

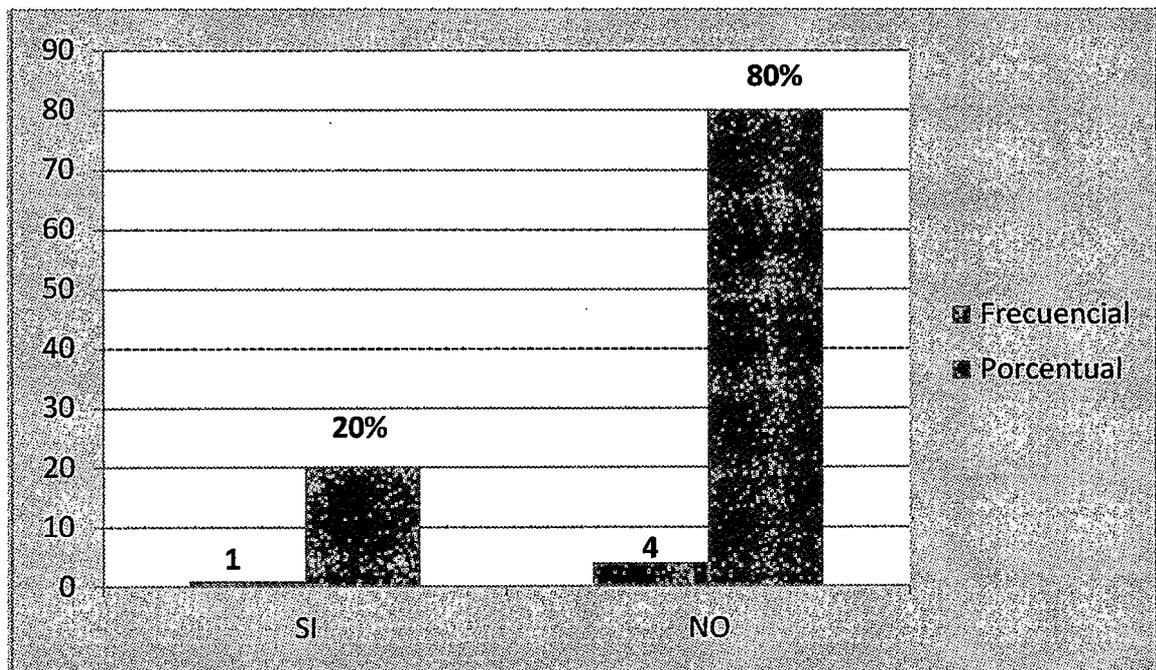
Respuestas frecuenciales y porcentuales de la segunda pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

PREGUNTA N° 2	PRESPUESTAS			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
¿Considera que influye la adaptación de los empleados en la empresa con la reducción de costos?	1	20	4	80

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN : Investigadoras

## Gráfico N° 2

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 2  
ELABORACIÓN: Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

1 trabajador de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que representa el 20% manifestaron que la adaptación de los empleados con la empresa si influye sobre la reducción de costos; mientras que 4 trabajadores que representa el 80% manifestó que la adaptación de los empleados en la empresa no tiene influencia sobre la reducción de costos por lo que representa la totalidad de la muestra.

Los resultados señalados indican que la minoría de los trabajadores manifestaron que adaptación de los empleados en la empresa si influye en la reducción de costos ya que el Desarrollo Organizacional es un elemento estratégico de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de las competencias de las personas, a través del trabajo coordinado aplicando líneas de acción para administrar eficientemente los recursos con el fin de reducir los costos de dicha empresa, para enfrentarse a los cambios de la organización con el objeto que le permitirá adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y alcanzar un mayor nivel de eficiencia.

CUADRO N° 3

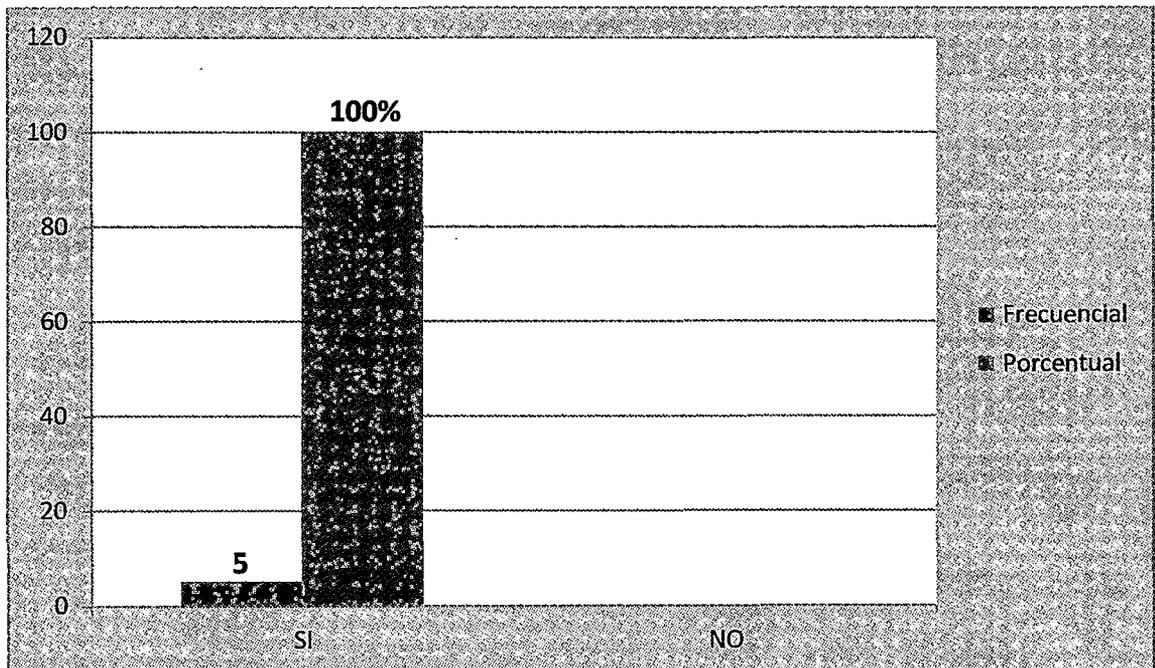
Respuestas frecuenciales y porcentuales de la tercera pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

PREGUNTA N° 3	RESPUESTAS			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
¿Cree que la transmisión de la cultura a los empleados tenga relación con la reducción de gastos?	5	100	0	0

FUENTE : Cuestionario  
 ELABORACIÓN : Investigadoras

Gráfico N° 3

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 3  
 ELABORACIÓN : Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

5 trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que representan el 100% manifestaron que la transmisión de la cultura a los empleados si se encuentra directamente relacionado con Reducción de Gastos, lo que hace la totalidad de la muestra.

Los resultados señalados indican que todos los trabajadores consideran que el transmisión de la cultura a los empleados si se relaciona con la Reducción de Gastos, y mediante la teoría nos indica que se debegenerar y mantener una eficiencia en el control de los gastos que ejecutándolas nos permitirá poder superar futuras crisis empresariales y poder identificar otros nichos de mercados y ampliar de esta manera el segmento consumidor.

## CUADRO N° 4

Respuestas frecuenciales y porcentuales a La cuarta pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

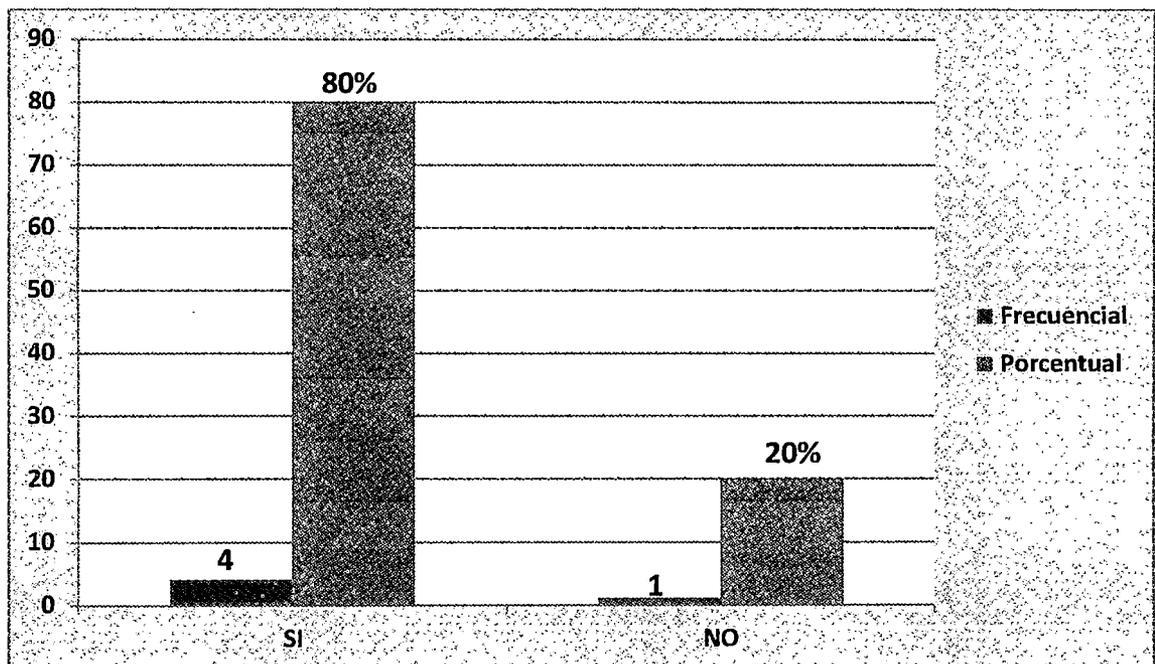
PREGUNTA N° 4	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
¿Se puede asegurar que al transmitirse los valores culturales a todos los empleados permitirá la reducción de gastos?	4	80	1	20

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Investigadoras

## Gráfico N° 4

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 4

ELABORACIÓN : Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

4 trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que representan el 80% manifestaron que La transmisión de Cultura a los empleados si garantiza la reducción de Gastos; mientras que 1 trabajador que representa el 20% respondió que el La transmisión de Cultura a los empleados no garantiza una reducción de Gastos por lo que representan la totalidad de trabajadores.

Los resultados señalados indican que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que el La transmisión de Cultura a los empleados si garantiza la reducción de Gastos, porque es una estrategia educativa planeada el cual ayuda a cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización con el fin de que el personal se pueda adaptar a los cambios tecnológicos y desafíos constantes que enfrenta la empresa, con la aplicación de ello el personal va responder más rápido y por ende la empresa va obtener una mayor productividad brindando garantía en el producto.

## CUADRO N° 5

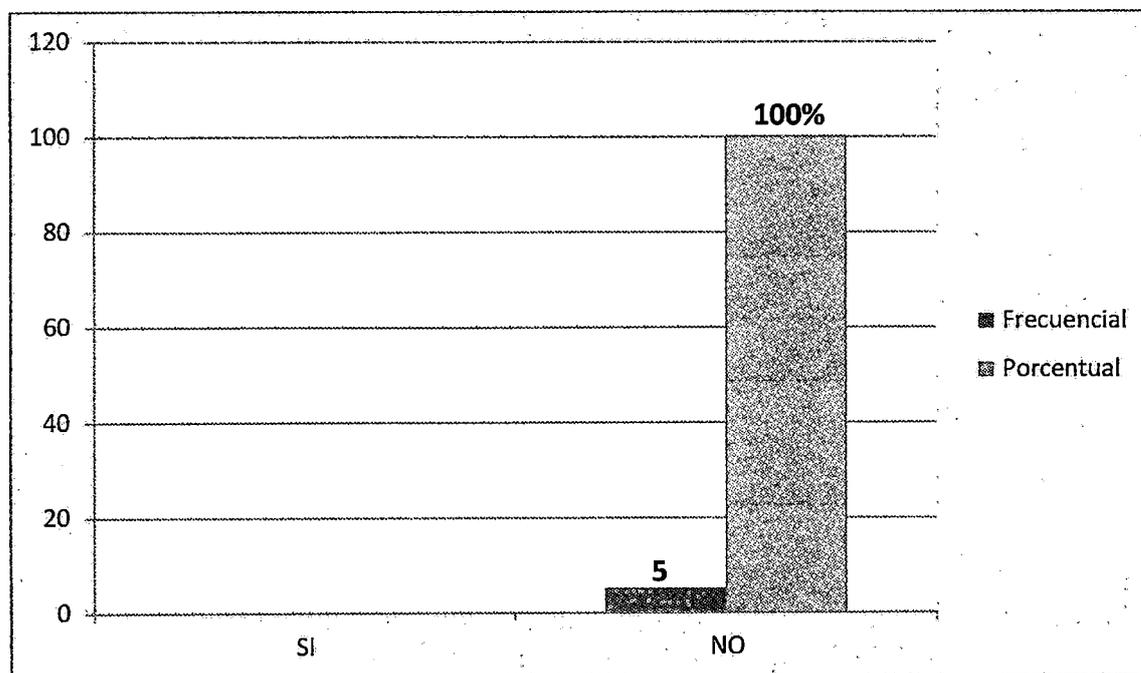
Respuestas frecuenciales y porcentuales a la quinta pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

PREGUNTA N° 5	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
¿Tendrá relación la Identificación de los empleados con una baja calidad en insumos?	0	0	5	100

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN : Investigadoras

## Gráfico N° 5

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 5  
ELABORACIÓN : Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

5 trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que representan el 100% manifestaron que la identificación de los empleados no tiene relación directa con la Baja Calidad de Insumos de lo que hacen la totalidad de la muestra.

Los resultados indicados muestran que todos los trabajadores respondieron que la Identificación de los empleados no tiene relación con la Baja Calidad de Insumos; es decir una contradicción porque las teorías indican líneas arriba que si hay una relación con la calidad de los insumos ya que estos garantizan la buena calidad de los productos que se ofrecen al mercado.

## CUADRO N° 6

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la sexta pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

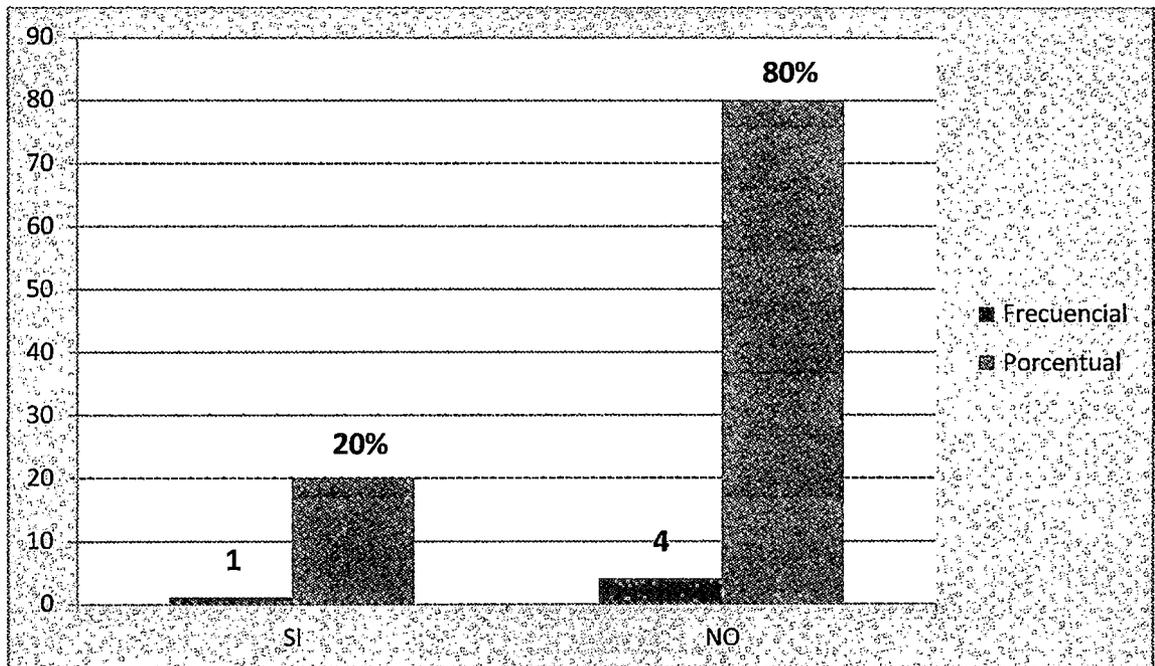
PREGUNTA N° 6	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
¿Si existe baja calidad de insumos se deberá a la identificación de los empleados?	1	20	4	80

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Investigadoras

## Gráfico N° 6

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 6

ELABORACIÓN : Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

1 trabajador de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. el cual representa el 20 % del total de trabajadores, manifestaron que La identificación de los empleados se ve influenciado con la baja calidad de insumos; mientras que 4 trabajadores los cuales representa el 80% respondieron que no se ve influenciado la Identificación de los empleados con la Baja Calidad de Insumos.

Los resultados que se muestran en el gráfico indican que la mayoría de los trabajadores manifestaron que la Baja Calidad de Insumos no influye en el D.O.

Esto es una Contradicción a las bases teóricas ya que es una prioridad ofrecer productos de buena calidad, por ende el papel que desempeña el uso de insumos sirve de base en el proceso de producción; con el objetivo de tener en cuenta el óptimo desempeño de la Organización en el mercado.

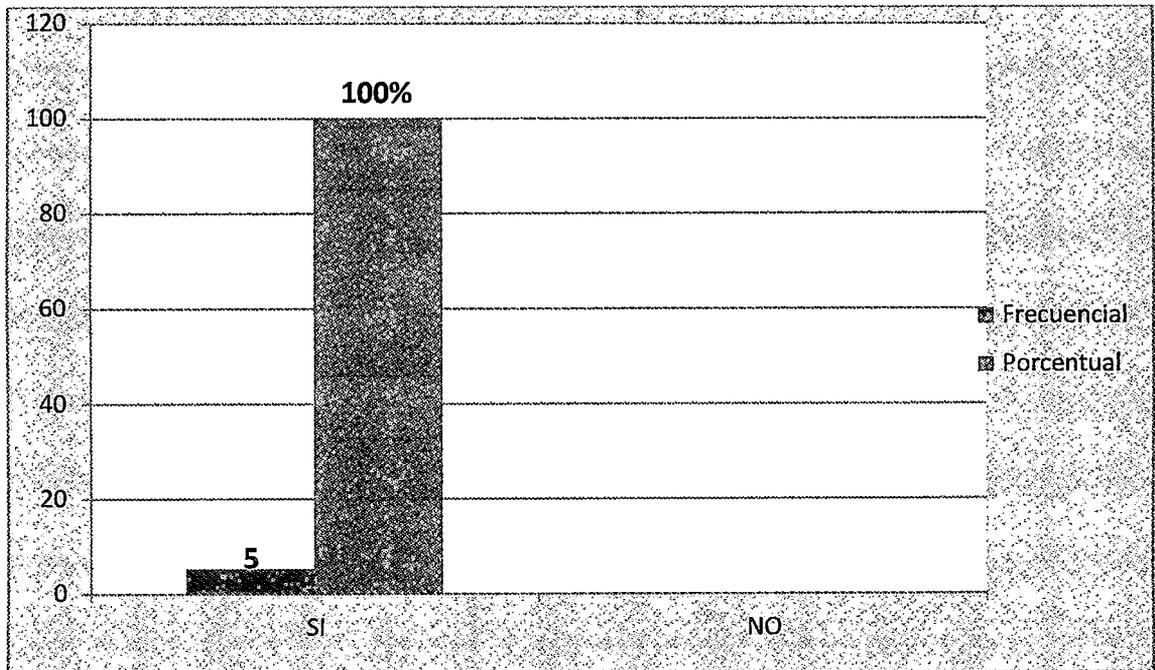
CUADRO N° 7

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la séptima pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

PREGUNTA N° 7	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	fi	%
¿La percepción que los empleados tengan referente a la empresa tendrá relación con la Ineficiencia en la utilización de insumos?	5	100	0	0

FUENTE : Entrevista  
 ELABORACIÓN : Investigadoras

Gráfico N° 7  
 Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 7  
 ELABORACIÓN : Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

5 Trabajadores de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que representan el 100% del personal que labora mencionaron que la Percepción de los Empleados hacia la Empresa si se encuentra directamente relacionado con la Ineficiencia en la utilización de insumos.

Con respecto a los resultados obtenidos los trabajadores manifiestan que la Percepción de los Empleados hacia la Empresa si tiene relación con la Ineficiencia en la utilización de insumos, al existir una Ineficiencia en la utilización de insumos la empresa no tendría desarrollo y sería ineficiente, según la teoría el Desarrollo Organizacional se basa en brindar una mejor calidad de vida al personal en realizar cambios en su cultura y en la organización buscando un clima laboral adecuado para el desempeño de sus actividades.

## CUADRO N° 8

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la octava pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

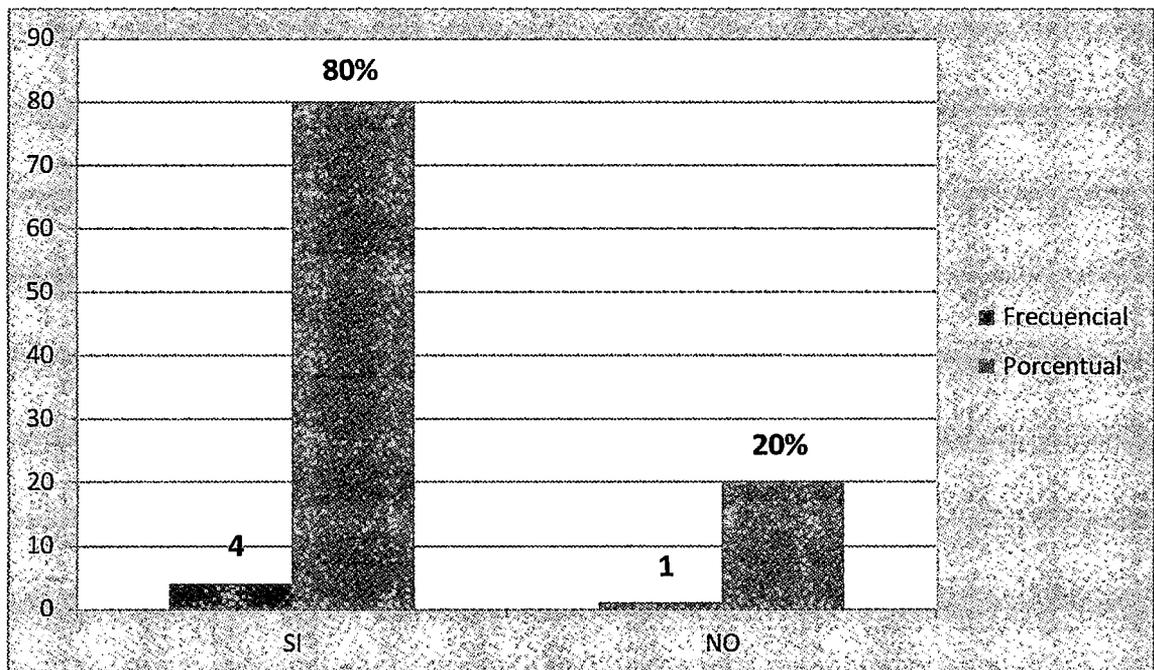
PREGUNTA N° 8	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
¿El Ineficiente uso de los insumos estará influenciado por la percepción que los empleados tengan a la Empresa?	4	80	1	20

FUENTE : Entrevista

ELABORACIÓN : Investigadoras

## Gráfico N° 8

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 8

ELABORACIÓN : Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

4 Trabajadores de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que representan el 80% del total del personal manifiestan que el Ineficiente uso de los insumos ejerce gran influencia sobre la percepción que los empleados tengan a la Empresa, en cambio 1 trabajador que representa el 20% del personal respondió que el Ineficiente uso de los insumos no ejerce influencia sobre la percepción que los empleados tengan a la Empresa.

Según los resultados señalados, la mayoría de los trabajadores de la empresa manifiestan que el Ineficiente uso de los insumos ejerce una influencia en el Percepción que los empleados tengan a la Empresa esto en base a la teoría que afirma que si la empresa cuenta el Ineficiente uso de los insumos generaría pérdidas para la empresa ya que el personal es el activo importante y depende de ellos para el funcionamiento de la organización por lo tanto sería una influencia negativa para que no ocurre esto la teoría nos recomienda capacitar permanentemente al personal, mantenerles motivado darles incentivos y recompensas, calidad de vida y clima laboral adecuado.

## CUADRO N° 9

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la novena pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

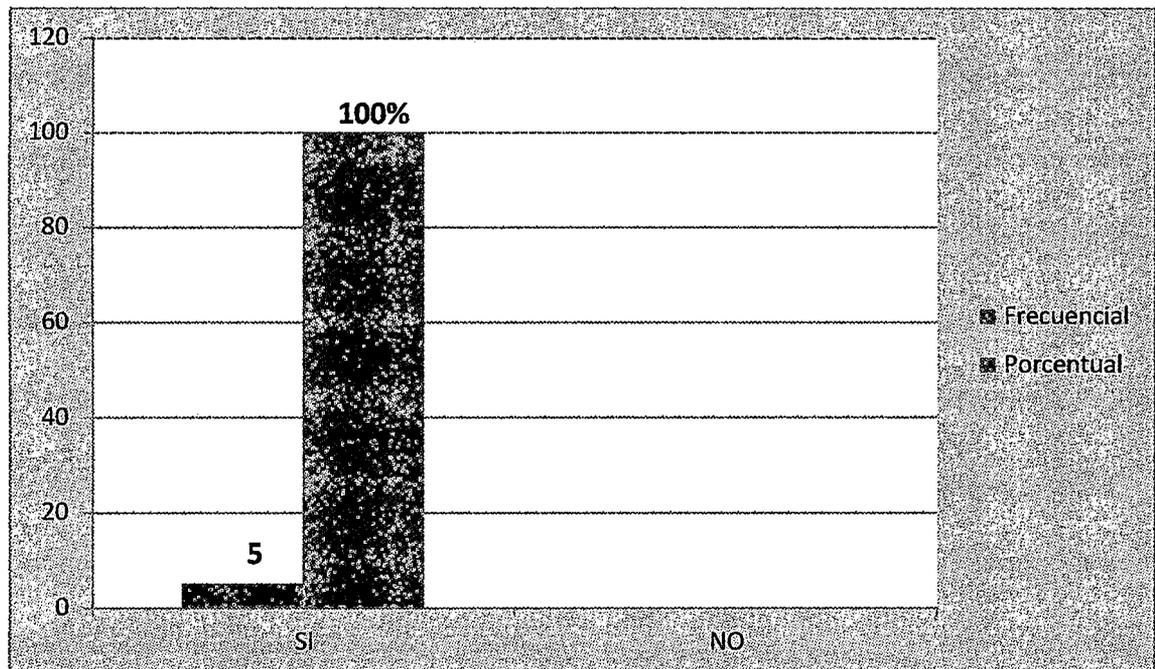
PREGUNTA N° 9	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
¿Cree que la transmisión de cultura a los empleados de toda la Empresa mejorará el potencial humano que no está capacitado?	5	100	0	0

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN : Investigadoras

## Gráfico N° 9

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 9

ELABORACIÓN : Investigadoras

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los 5 trabajadores de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que representan el 100%, los cuales son la totalidad del personal en la empresa así mismo manifestaron que el potencial humano que no está capacitado si está relacionado con el Transmisión de cultura a los empleados.

Según los resultados señalados los trabajadores manifiestan que el Desarrollo Organizacional si tiene incidencia con la el potencial humano que no está capacitado, según la teoría, para obtener D.O. en la empresa deberá contar con un control eficiente en el uso de los recursos a usar en los diversos procesos que se realiza en la Empresa.

## CUADRO N° 10

Respuestas frecuenciales y porcentuales a la décima pregunta a los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L.

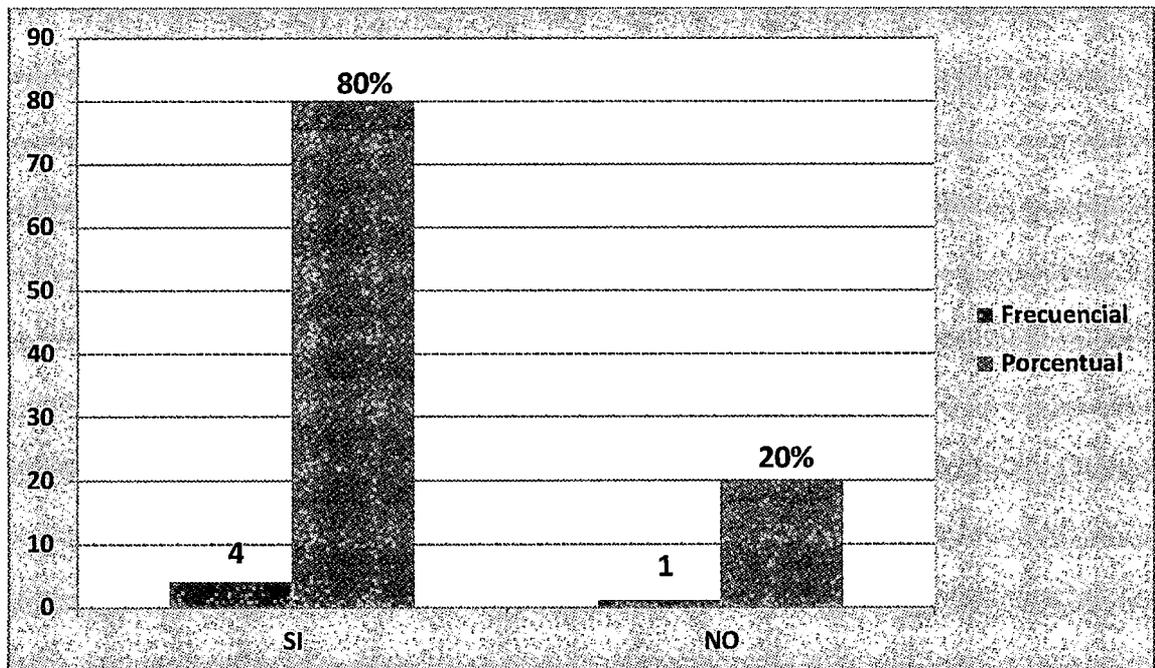
PREGUNTA N° 10	RESPUESTA			
	SI		NO	
	fi	%	Fi	%
¿La percepción que el empleado tiene sobre la empresa constituirá importancia para complementar el potencial humano no capacitado?	4	80	1	20

FUENTE : Entrevista

ELABORACIÓN : Investigadoras

## Gráfico N° 10

Respuestas frecuenciales y porcentuales de la primera pregunta representadas en las barras con las alternativas SI y NO



FUENTE : Cuadro N° 10

ELABORACIÓN : Investigadoras

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4 Trabajadores de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "ANTHONY" E.I.R.L. que son los que representan el 80% del total de personal que labora respondieron que la percepción del empleado sobre la Empresa si se ve perjudicado por el potencial humano no capacitado, mientras que 1 trabajador que representa el 20% del total del personal que labora en la empresa respondió que la percepción del empleado sobre la Empresa no se ve perjudicado por el potencial humano no capacitado.

Según los resultados que se muestran en el cuadro se puede mencionar que la mayoría de los trabajadores que laboran, creen que el potencial humano no capacitado perjudica el Desarrollo de la Organización situación que es afirmativa y que se refleja en la teoría el cual explica que los recursos vienen a ser el factor importante de toda organización productiva.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. Discusión de Antecedentes**

- Los resultados que se muestran en el presente trabajo de Investigación demuestran que el 80% de los trabajadores de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony, manifestaron que el Desarrollo Organizacional si se relaciona directamente con el nivel de ingreso; contrastando con la primera conclusión del trabajo de investigación titulada: El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las ventas en la Empresa Bristol – Myers Squibb de Venezuela S.A. (BMS), 2007; Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”; textualmente señala En cuanto a la identificación de problemas de crecimiento e identidad en las ventas de BMS como respuesta al cambio en la organización, es decir, pérdida de identidad, dado que edifican la misma sobre lo que hacen, siendo en este marco de referencia donde los cambios califican y ofenden, apareciendo actitudes defensivas. Asimismo se detectó, que hay carencia de un equipo interfuncional, observándose que la mayoría de las causas, tienen que ver con los aspectos humanos del cambio y solo las

limitaciones de los sistemas en uso pareciera estar relacionado con los aspectos técnicos; coincide con los cuadros N° 7 y 8.

## **5.2. Discusión de Bases teóricas**

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en el cuadro N° 7 y 8 en el capítulo de resultados, evidencian que el 80% de los trabajadores manifestaron que entre ellos siempre prima el respeto y el trabajo cooperativo buscando cambios en la empresa, la cita señala lo siguiente: según Warren G. Bennis en su libro manifiesta "Que el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio y una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización para que se puedan adaptar a las nuevas tecnologías, mercados y retos" corroborando a la presente cita el Desarrollo Organizacional tiene relación directa con el nivel de ingreso ya que al implementar maquinarias, materiales y nuevas tecnologías aumenta las ventas y por consiguiente el ingreso así mismo esta cita corrobora con los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

## **5.3. Discusión de Hipótesis**

Los resultados que se muestran en los cuadros N° 03, 04, 09 y 10; evidencian que efectivamente el Desarrollo Organizacional mantiene un nivel reducido de costos y gastos mediante el eficiente uso de todos los recursos durante el proceso de producción; así mismo influye en el comportamiento y

desempeño de los trabajadores, generando concientización para el desarrollo de sus actividades eficientemente; brindando un servicio de calidad con el objetivo de posicionarse en la mente del consumidor. Con estas evidencias se puede manifestar contundentemente que la hipótesis de la presente investigación queda aceptada.

## CONCLUSIONES

- 1.- El Desarrollo Organizacional se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L.
- 2.- El Desarrollo Organizacional tiene una relación negativa con el Nivel de Ingreso de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L. como lo muestra en el cuadro N° 1 y 2.
- 3.- El Nivel de Ingreso no se relaciona directamente con la Identificación de los Empleados hacia la Cultura Organizacional en la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L. según muestra el cuadro N° 5 y 6.
- 4.- La Adaptabilidad de los Empleados con la cultura de la Organización tiene una relación negativa Con el Nivel de Ingreso en la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L, tal como muestra en el cuadro N° 2.
- 5.- La Transmisión de la Cultura a los empleados tiene una relación positiva con el Nivel de Ingreso de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L. según los cuadros N° 3, 4 y 9.
- 6.- La Percepción de los empleados se relacionan directamente con el Nivel de Ingreso de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L. como muestra el cuadro N° 7, 8 y 10.

7.- La inexistencia de una Planilla de Remuneraciones en la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L. ha generado problemas en el funcionamiento de ciertos procesos en los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas y Ventas, que han provocado un mal manejo de los recursos de la empresa produciendo ineficiencia en el uso de los mismos, así como la pérdida de valores, que se hubieran evitado si existiera una Planilla de Remuneraciones.

### **SUGERENCIAS**

- 1.- Se sugiere a la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L. que debe aplicar más estrategias y vincular los programas de producción y/o servicios, con los de desempeño de recurso humano.
- 2.- Las demás empresas ladrilleras que se encuentran alrededor, deben aplicar el Desarrollo Organizacional para que puedan incrementar su Nivel de Ingreso.
- 3.- La Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony debe seguir promoviendo una identificación de los empleados con la cultura organizacional para el logro de un trabajo en equipo y coordinación eficiente.
- 4.- La Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony debe Promover la Adaptabilidad del personal mediante capacitaciones, comunicación y motivaciones.

5.- Todas las empresas deben preocuparse por transmitir la cultura de la empresa a sus empleados ya que ellos son el activo importante de una empresa.

6.- Generar en los empleados impresiones positivas sobre las políticas, normas y reglamentos con las cuales se rige la Empresa para un óptimo clima organizacional.

7.- Implementar una Planilla de Remuneraciones en el departamento de Recursos Humanos en la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L. a través de las políticas y procedimientos; para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y que evite la pérdida de los mismos, asegurando el correcto funcionamiento de los procesos de la entidad y una adecuada supervisión del cumplimiento de la implementación recomendada.

**BIBLIOGRAFÍA:**

BECKHARD, Richard. (1969). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Editorial ADDISON WESLEY PUBLISHING COMPANY. México.

GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. (2013). Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicación. 4° Edición. Editorial MC GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.

WARREN G., Bennis. (1969). Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Editorial ADDISON WESLEY PUBLISHING COMPANY. Bogotá.

WENDELL L., French. (1996). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5° Edición. Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMÉRICA S.A. México D.F.

**TESIS**

ARTURO CONTRERAS, Eusebio; 1998; Desarrollo organizacional y Potencial Humano; Universidad de Sonora.

ALMEIDA AYALA, Marlon Emiliano; Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., Agencia Riobamba en el periodo 2011 – 2016; Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

DÍAZ MARTÍNEZ, Yully Pastora; 2007; El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las ventas en la Empresa Bristol – Myers Squibb de Venezuela S.A. (BMS); Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”.

GONZÁLES LARA, Aída Lucina; 2004; Intervención de Desarrollo Organizacional en una Empresa de Artículos de Hierro Forjado; Universidad Autónoma de Nuevo León.

MONTENEGRO VIELMAN, José Marino; 1998; Desarrollo Organizacional y su efecto sobre el Clima Laboral; Universidad Francisco Marroquín - Guatemala.

PINEDO MACAHUACHI, Luz; La Comunicación en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Ucayali 2006 - 2008; Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

VELÁSQUEZ, Luisa; Propuesta para la implementación de un modelo de Desarrollo Organizacional basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estatales 2005; Universidad de Oriente.

### **PÁGINAS WEB**

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.elblogsalmon.com](http://www.elblogsalmon.com)

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

[www.ucapama.org](http://www.ucapama.org)

<http://www.ecured.cu>

# ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO** : DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE INGRESO DE LA LADRILLERÍA Y ALQUILER DE MAQUINARIAS "ANTHONY"  
E.I.R.L. AUCAYACU- 2014

**TESISTAS:**

- MAÍZ OLIVARES, Marilyn Roxana
- SALVADOR TITO, Mercy Fiorela

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>GENERAL:</b>  ¿Cuál es la relación entre el desarrollo organizacional y nivel de ingreso de la empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony?	<b>GENERAL:</b>  Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y el Nivel de Ingreso de la Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L.	<b>GENERAL:</b>  El Desarrollo Organizacional se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso de la Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias Anthony E.I.R.L	<b>INDEPENDIENTE</b>  Desarrollo Organizacional.	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los Empleados con la Cultura.</li> <li>• Adaptabilidad de los Empleados con la Cultura de la Empresa.</li> <li>• Transmisión de la Cultura a los Empleados de los diferentes niveles de la Organización.</li> <li>• Percepción de los Empleados hacia la Cultura de la Empresa.</li> </ul>
				<b>GANANCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de Costos.</li> <li>• Reducción de Gastos.</li> </ul>
			<b>DEPENDIENTE:</b> Nivel de Ingreso	<b>PÉRDIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja Calidad de Insumos.</li> <li>• Potencial Humano no capacitado.</li> <li>• Ineficiencia en la Utilización de Insumos.</li> </ul>

<p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿De qué manera la Identificación de los empleados con la Cultura Organizacional mejora el Nivel de Ingreso?</li> <li>2. ¿De qué manera al Adaptarse los Empleados a la Cultura de la organización incrementa el Nivel de Ingreso?</li> <li>3. ¿De qué manera al Transmitir la Cultura a los Empleados de los diferentes niveles de la organización eleva el Nivel de Ingreso?</li> <li>4. ¿De qué manera la Percepción de los Empleados hacia la Cultura de la empresa aumenta el Nivel de Ingreso?</li> </ol>	<p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la relación que existe entre Identificación de los empleados con la Cultura Organizacional y el Nivel de Ingreso.</li> <li>2. Explicar la relación que existe entre la Adaptabilidad de los Empleados con la Cultura de la organización y el Nivel de Ingreso.</li> <li>3. Determinar la relación que existe entre la Transmisión de la Cultura a los Empleados de los diferentes niveles de la organización y el Nivel de Ingreso.</li> <li>4. Describir la relación que existe entre la Percepción de los Empleados hacia la Cultura de la empresa y en Nivel de Ingreso.</li> </ol>	<p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Identificación de los empleados hacia la Cultura Organizacional se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso.</li> <li>2. La Adaptabilidad de los Empleados con la Cultura de la empresa se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso.</li> <li>3. La Transmisión de la Cultura a los Empleados de los diferentes niveles de la organización se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso.</li> <li>4. La Percepción de los Empleados hacia la Cultura de la empresa se relaciona positivamente con el Nivel de Ingreso.</li> </ol>			
---	---	---	--	--	--

POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO/NIVEL Y TIPO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	INFORMANTES	TIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>La población del presente proyecto de investigación está en base al número de trabajadores de la Ladrillera y Alquiler de Maquinarias "Anthony" E.I.R.L.</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>El presente trabajo de investigación tiene una muestra poblacional, porque se está tomando la totalidad de la población como muestra del presente proyecto de investigación.</p>	<p><b>DISEÑO:</b> No experimental con su variante transeccional, porque no habrá manipulación de las variables.</p> <p><b>NIVEL:</b> Descriptivo-Correlacional.</p> <p><b>TIPOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POR SU ALCANCE</li> </ul> <p><b>TEMPORAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seccional o sincrónica.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POR SU AMPLITUD: Micro administrativo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POR SU NATURALEZA: Documental.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POR SU MARCO: De campo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POR EL TIPO DE ESTUDIO: Evaluativo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POR SU CARÁCTER: Cuantitativo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POR SU OBJETO DE ESTUDIO: Disciplinar.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SEGÚN LA PROFUNDIDAD: Descriptivo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POR SU FUENTE: Mixta</li> </ul>	<p><b>TÉCNICA 2:</b> Encuesta.</p> <p><b>INSTRUMENTO 2:</b> Cuestionario.</p> <p><b>TÉCNICA 3:</b> Observación.</p> <p><b>INSTRUMENTO 3:</b> Guía de Observación.</p>	<p>05 trabajadores de la empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "Anthony" E.I.R.L. Ubicado en el Distrito José Crespo y Castillo.</p>	<p>Se utilizará las técnicas de:</p> <p>a) La Estadística Descriptiva, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadígrafos de tendencia central (media aritmética, geométrica y cuadrática).</li> <li>- Análisis e interpretación de resultados.</li> </ul>



## CUESTIONARIO

**INSTRUCCIONES:** Señor trabajador se viene realizando un trabajo de investigación sobre el Desarrollo Organizacional y Nivel de Ingreso; para poder cumplir con este propósito se requiere recopilar un conjunto de datos, que serán obtenidas mediante la resolución de las siguientes preguntas.

1. ¿Cree usted que el Desarrollo Organizacional está relacionado directamente con la Reducción de Costos?

SI  NO

2. ¿Cree que influye el Desarrollo Organizacional sobre la reducción de costos?

SI  NO

3. ¿Considera que el Desarrollo Organizacional se encuentra directamente relacionado con la Reducción de Gastos?

SI  NO

4. ¿Considera que el Desarrollo Organizacional garantiza una Reducción de Gastos?

SI  NO

5. ¿El Desarrollo Organizacional se considera directamente relacionado con la Baja Calidad de Insumos?

SI  NO

6. ¿Cree que se ve influenciado el Desarrollo Organizacional con la Baja Calidad de insumos?

SI  NO

7. ¿Usted cree que el Desarrollo Organizacional se encuentra directamente relacionado con el potencial humano no capacitado?

SI

NO

8. ¿Cree que el potencial Humano no capacitado ejerce una gran influencia sobre el Desarrollo Organizacional?

SI

NO

9. ¿Piensa usted que el Desarrollo Organizacional está relacionado directamente con la Ineficiencia en la Utilización de recursos?

SI

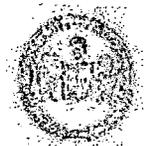
NO

10. ¿Piensa usted que el Desarrollo Organizacional está relacionado directamente con la Ineficiencia en la Utilización de recursos?

SI

NO

**GRACIAS**



*"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"*

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO



### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**PERSONA QUE VA A OBSERVAR** : MAÍZ OLIVARES, Marilyn Roxana

**LUGAR** : Ladrillería y Alquiler de Maquinarias  
"Anthony" E.I.R.L. Av. Lima N° 372 –  
Aucayacu.

**FECHA** : 30 de mayo de 2014

**HORA** : 3:00 pm.

N°	ENUNCIADOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	La Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "Anthony" evidencia la reducción de costos.			
2	La Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "Anthony" muestra reducción de gastos.			
3	La Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "Anthony" opera con baja calidad en insumos.			
4	La Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "Anthony" dispone de potencial humano no capacitado.			
5	La Empresa Ladrillería y Alquiler de Maquinarias "Anthony" utiliza ineficientemente los recursos.			