



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

“ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
ALCANZADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN
DEL MODELO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SERINTU
S.A”

**ESTUDIO DE CASO QUE SE PRESENTA
COMO OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ÉNFASIS EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

AUTOR: VALERIA ISABEL SEGOVIA ESTRELLA

TUTORA: MGS. ALINA MARÍA SÁNCHEZ DÁVILA

2018

DEDICATORIA

*A Dios y a la Mater, a mi papi y a mi madre, a mis hermanos Rober, Ana
Cristina, Nico y Luli que juntos son el pilar fundamental en mi vida*

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a Dios y a la Mater por haberme bendecido durante todo el proceso de realización de este trabajo y no dejarme vencer. Así como también a los maestros que me dejaron una huella en mi paso por esta universidad.

A Lissy que fue un apoyo incondicional.

Y a mis mejores amigas, a mi círculo de militantes, a mi asesora la Hna. Melissa, al P. Juan Francisco y a mi familia por haberme acompañado en este proceso con sus tan valiosas oraciones y palabras de aliento cuando más lo necesitaba.



CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“Análisis de los resultados alcanzados con la implementación del modelo de cultura organizacional en la empresa Serintu S.A”

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: VALERIA ISABEL SEGOVIA ESTRELLA

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 19 de junio de 2018

Mgs. Alina Sánchez Chávez

TUTORA

RESUMEN

La cultura organizacional dentro de cada empresa es importante para el desarrollo de la misma, la cual permite señalar el camino **que se debe recorrer para llegar a** cumplir con los objetivos de cada empresa. Serintu S.A. no tenía una cultura definida por lo cual se decidió a introducir la “Cultura de la Alianza” con el fin de implementar los principios pedagógicos de Schoenstatt en la organización con la misión de transformar al hombre, al empresario, al colaborador nuevo en un nuevo orden social.

Comentario [A1]: Evitar redundancia, ver redacción

En este trabajo de investigación se analiza el clima laboral dentro de la empresa ya que es una variable importante para estudiar el éxito de una cultura, si ésta está siendo aplicada e interiorizada por los colaboradores será directamente proporcional a un buen entorno laboral. A través de los métodos empíricos **se detecta que el área a mejorar en el clima es la reciprocidad que se relaciona con** la parte de los vínculos, la dignidad de la persona y la confianza, de los principios orientadores de la cultura.

Comentario [A2]: Revisar, debe comentar antes de resultados, metodología

Finalmente, se propone un plan de mejora a la cultura implementada, que incluye como propuesta principal el crear y fortalecer un departamento de desarrollo humano **que permita ser el responsable de la aplicación, evaluación y** mejoramiento de la cultura y de los diferentes aspectos que componen dicho departamento, para así lograr mayor éxito en la empresa.

Comentario [A3]: mejorar redacción

ABSTRACT

The organisational culture within a company is important for its development given that it is what points out the path that must be taken in order to achieve the objectives of each company. Serintu S.A. did not have a defined organisational culture, which is why it was decided to introduce the "Culture of the Alliance" that seeks to implement the pedagogical principles of Schoenstatt in an organization with the aim of transforming the man, the entrepreneur and the new collaborator into a new social order.

In this research, the work environment within this company is analysed since it is an important variable to study the success of a culture. If a culture is being applied and internalized by the collaborators, it will be directly proportional to a good climate. It is determined that the area to improve in the climate is the reciprocity that is related to the human relationships, the dignity of the person and the trust, of the guiding principles of the culture.

Finally, the results obtained from the research propose a plan to improve the culture implemented, which includes as a main proposal the creation and strengthening of a human development department which will be responsible for the practical application, evaluation and improvement of the culture and of the different aspects that make up this department, in order to achieve greater success in the company.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
OBJETIVOS	2
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
JUSTIFICACIÓN	3
ASPECTO INNOVADOR	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	5
CULTURA.....	5
CULTURA ORGANIZACIONAL	5
FUNCIONES Y FACTORES DE LA CULTURA DE UNA EMPRESA	7
CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	8
ACTITUDES HACIA EL TRABAJO	10
LA CULTURA DE LA ALIANZA DENTRO DE LA EMPRESA	11
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO	16
INFORMACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	16
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	16
<i>Exploratoria:</i>	16
<i>Descriptiva:</i>	17
<i>Analítica:</i>	17
PERIODO Y LUGAR DONDE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN.....	17
UNIVERSO Y MUESTRA ESCOGIDA.....	17
DEFINICIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO	17
<i>Hipótesis</i>	17
<i>Variables</i>	18
MÉTODOS EMPLEADOS	18
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA	21

RESULTADOS	21
<i>Entrevista</i>	21
<i>Encuestas</i>	24
PROPUESTA	36
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	44

INDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1: Resultado general de áreas críticas	25
Gráfico 2: Liderazgo – Taller y servicio técnico.....	27
Gráfico 3: Motivación – taller y servicio técnico.....	27
Gráfico 4: Reciprocidad – taller y servicio técnico.....	28
Gráfico 5: Participación – taller y servicio técnico	28
Gráfico 6: Resultado general Taller y servicio técnico	29
Gráfico 7: Liderazgo – área administrativa.....	30
Gráfico 8: Motivación – área administrativa	31
Gráfico 9: Reciprocidad – área administrativa.....	31
Gráfico 10: Participación – área administrativa	32
Gráfico 11: Resultado general área administrativa	33
Gráfico 12: Escala de valores corporativos.....	34
Gráfico 13: Valor corporativo con mayor relevancia.....	35

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Análisis de variables.....	23
Tabla 2: Cuadro de resumen de respuestas de todo el personal.....	24
Tabla 3: Cuadro de resumen de respuestas del área de taller y servicio técnico .	26
Tabla 4: Cuadro de resumen de respuestas del área administrativa	29
Tabla 5: Escala de valores corporativos	33
Tabla 6: El valor más relevante dentro de la empresa	35
Tabla 7: Presupuesto anual aproximado de la propuesta	39

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas de las grandes empresas tienen definida su cultura organizacional, algunas creadas por ellos mismos o tomadas en referencia a culturas ya reconocidas a nivel empresarial, la cual ayuda a las empresas a tener una orientación que impulse el crecimiento y desarrollo de la organización. “La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que dan forma a una institución” (Díaz, 2016).

La integración de la cultura se da cuando se comienza a incluir a la psicología en el mundo organizacional, comprendiendo que las empresas van más allá de un servicio que ofrecen sino que existen comportamientos de los colaboradores que influyen en el ambiente laboral, es por esta razón que hoy en día las empresas prestan más atención a su personal, sus motivaciones, su satisfacción para que éstas sean un factor positivo en del desempeño laboral (Llanos, 2016).

A inicios del 2017 la empresa Serintu S.A comenzó poco a poco a implementar una cultura dentro de la organización, ésta es la “Cultura de la Alianza” la cual está presente en varios países como Argentina, Brasil, Chile, entre otros y tiene como fin promover la pedagogía y espiritualidad del P. José Kentenich¹ dentro del ámbito empresarial y además da importancia a la relación familia-trabajo y cultivar los vínculos al interior del ambiente laboral, proveedores y clientes.

Introduciendo esta cultura en la empresa se buscó tener un impacto positivo dentro de los colaboradores de la organización, por lo tanto, se analizará el clima organizacional y cómo la cultura de alianza ha jugado un papel importante en la contribución de ello, y se planteará mejoras dentro de la empresa para que sean consideradas.

¹ Fundador del Movimiento apostólico de Schoenstatt, de donde nace el término de la “Cultura de la Alianza” el cual motiva a empresarios schoenstattianos a vivir esto también dentro de un ámbito laboral y no solo personal.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la empresa Serintu S.A. se detectó que existía poco compromiso laboral dado por una baja satisfacción que ocasionaba tensiones en el ambiente laboral y afectaba directamente al clima de la empresa, también la empresa estaba cayendo en los modos de trabajo poco éticos (conseguir ventas por coimas, evadir impuestos, no pagar lo justo, entre otros) que en el mundo de los negocios es muy común, sobre todo en países latinoamericanos. Por esta razón a inicios del 2017 se comenzó a implementar la “Cultura de Alianza” a raíz de las varias participaciones del Director Administrativo Financiero en la Comunidad Internacional de Empresarios y Ejecutivos Schoenstattianos (CIEES).

La cultura se fue introduciendo poco a poco a la compañía y se espera que los principios orientadores hayan contribuido de manera positiva en los colaboradores que forman parte de la empresa; por esta razón se propone que la organización la incluya como una estrategia de competitividad que le permita generar un factor diferencial para el éxito de la organización. (Cespedes, 2016)

“Se plantea que se debe tener una cultura clara, hacer de ella una herramienta, el principio que mueva a los componentes de la organización en la misma dirección”. (Carmona, 2016).

Por esta razón al realizar este trabajo de investigación se desea responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo impactó la cultura organizacional empleada en Serintu S.A. al clima laboral?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar los resultados de la implementación de la “Cultura de la Alianza” en la empresa Serintu S.A. en el año 2017, y proponer mejoras en cultura implementada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar los aspectos teóricos referentes a la cultura organizacional y clima laboral.
- Identificar el clima laboral por la implementación de la cultura organizacional.
- Definir estrategias para fortalecer la cultura organizacional implementada.

JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica: Este análisis busca conocer si la implementación de una cultura organizacional dentro de una empresa tiene repercusiones en el ambiente laboral, así como también dar a conocer los conceptos sobre cultura, clima organizacional y sobre todo mostrar los principios orientadores en los que se basa la cultura de la alianza.

Justificación Metodológica: Para poder levantar la información, será necesario sobre todo encuestar al personal y realizar entrevista al Director Administrativo Financiero. Al realizar este levantamiento de información podremos tener información más concreta sobre el manejo de la “Cultura de Alianza”, en qué aspectos ha ayudado a la empresa y captar en qué principio de la cultura se podrá trabajar y mejorar dentro de la organización.

Justificación Práctica: Los resultados que arrojará este estudio permitirán conocer como la cultura organizacional ha impactado en dicha empresa, cómo ésta ha afectado al clima laboral de la organización y que mejoras se podrán implementar.

ASPECTO INNOVADOR

La “Cultura de la Alianza” es una cultura no conocida comúnmente dentro del ámbito empresarial, este trabajo permitirá dar a conocer y motivar a otros empresarios y/o ejecutivos que la utilicen en sus empresas o en su forma de desarrollar un trabajo. Se propondrá mejoras dentro de la cultura implementada que contribuya al bienestar de la organización.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Cultura

Dentro de cada país o grupo social la cultura es uno de los elementos importantes para el desenvolvimiento de las personas, la cultura comprende un sinnúmero de factores que generación tras generación y con todos los cambios externos del mundo se van adquiriendo y desarrollando, es el “camino” que se tiene trazado en cómo se vive en una sociedad. Por ejemplo, en las culturas orientales es signo de respeto que al entrar a un templo de oración como signo de respeto se entre sin zapatos o es parte de la cultura de la India que las vacas son vistas como animales sagrados.

Con el pasar de los años las viejas generaciones tratan de que la cultura se mantenga y progrese en el tiempo, pero las nuevas generaciones por lo general tratan de renovarse de implementar nuevas cosas, adaptarse a culturas de otros países o de sociedad que se consideran de primer mundo, etc.

Al igual que un país o una sociedad, las empresas se manejan de igual forma, también tienen culturas antiguas, existe también el grupo que desea renovar e implementar culturas modernas, es por esta la razón que se analiza el término de cultura organizacional.

Cultura organizacional

A mitad de la década de los ochenta se consideraba que las organizaciones eran objetos simples, pero con la cultura organizacional se comprende que las empresas también pueden llegar a tener personalidades, formas de cómo se realizan las cosas, cómo se valora al personal humano, entre otros.

Es la variable que especifica qué es importante y qué no para establecer prioridades de acuerdo al modelo cultural que se respalde, pues significa que al estar introducido dentro de los valores que sustenta a esa organización se puede conocer la orientación de la acción hacia sus fines. (Valero & Garduño, 2016)

Para García (2016) existen características que logran captar la esencia de la cultura organizacional como son:

- Innovación y aceptación al riesgo
- Atención al detalle
- Orientación a los resultados
- Orientación a los equipos
- Orientación a la gente
- Agresividad
- Estabilidad

Actualmente en la mayoría de las organizaciones, el “material” humano está tomando importancia, porque las compañías se han dado cuenta que al tener un equipo de trabajo bien conformado y a gusto en donde están y con lo que hacen, los ayudará a tener un mejor rendimiento y crecimiento en el negocio, es por esto que las compañías comienzan a invertir en el desarrollo organizacional que involucra a todos para lograr objetivos y metas.

El desarrollo organizacional va de la mano de la cultura con la que cada empresa vive, sin ella no hay camino trazado para el desarrollo, ya que es el nexo social que facilita mantener unida a toda la organización, al proporcionar normas para el comportamiento en la misma. Por esto, se dice que para conocer una empresa primero se debe analizar y conocer la cultura.

La cultura organizacional tiene como base valores, creencias y principios que son el eje central en el sistema gerencial. Ésta debe establecerse desde el inicio de la empresa y a medida que la organización va creciendo la cultura toma forma y así puede moldear las funciones principales como: identidad, cohesión, fidelidad y compromiso organizacional.

Pero la cultura no es algo que fácilmente se ve o se desarrolla, sino que es algo que se debe estudiar a profundidad y descubrir, tomando en cuenta hasta los detalles que a primera instancia no existen, por esta razón varios autores mencionan la importancia de analizar el “iceberg” de la cultura organizacional.

Según Chiavenato (2011) el iceberg se compone de la siguiente manera:

Punta del iceberg (Aspectos visibles):

- Estructura organizacional

- Títulos y descripción de puestos
- Objetivos y estrategias organizacionales
- Tecnología y prácticas organizacionales
- Políticas y directrices de personal
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Medidas de productividad
- Medidas financieras

Debajo del mar (Aspectos ocultos)

- Patrones de influencia y de poder
- Percepciones y actitudes de las personas
- Sentimientos y normas grupales
- Valores y expectativas
- Patrones de interacciones formales
- Relaciones afectivas

Según Ildelfonso Grande (2004) citado por Himmelstern (2007) menciona que, al momento de adoptar una cultura organizacional, existen variables que afectan en esta adaptación, como pueden ser percepciones, valores éticos, gustos, lengua, etnocentrismo, símbolos y formas de comunicación.

Se menciona que la cultura va a encuadrar el valor del trabajo en las organizaciones, estableciendo los vínculos entre el colaborador con la misma, cuando está una personalización entre la forma de realizar, pensar y sentir del trabajador con la de la organización. (Ramos & Tejera, 2017)

Funciones y factores de la cultura de una empresa

La cultura organizacional sin duda es un aporte para cada empresa, sea ésta grande, mediana o incluso o una pequeña. Entre las principales funciones tenemos las siguientes:

- a) Da una visión
- b) Define límites políticamente correctos en una organización
- c) Da identidad y compromiso a los colaboradores
- d) Crea conexión en grupos de trabajo

- e) Forma líderes
- f) Facilita toma de decisiones
- g) Entre otros.

Sin embargo, se debe estar consciente que las funciones de una cultura pueden variar en el tiempo, durante el cual se gana años y experiencia.

Según Romero (2018) los factores están dados sobre todo por los siguientes aspectos:

- a) Creencia y valores de los fundadores
- b) Creencia y valores de la dirección actual
- c) Historia de la empresa
- d) Estructura interna
- e) Jerarquía
- f) Tamaño
- g) Formación
- h) Tradición y valores sociales
- i) Entre otros.

Según estudios de “Employer Brand Research”, Romero (2018) sintetiza lo siguiente:

- El 50% no trabajaría para una empresa con mala reputación
- 88% asegura que formar parte de una cultura les parece importante
- 96% considera clave los valores de empresa-persona
- 87% afirma haber elegido la empresa por ajuste de la cultura

Clima y comportamiento organizacional

Para implementar una cultura organizacional, se debe analizar el clima y comportamiento que se tiene o se quiere tener en la empresa. Es por esta razón que es importante que dicha actividad se realice al inicio de la creación de la misma, y de esta manera poder trazar su camino.

Dentro del ámbito de la administración, ésta compone las diferentes maneras de lograr que todas las cosas dentro de una empresa funcionen, desde elegir el

personal adecuado, detallar los procesos de compra o venta, definir proveedores, entre otros, es por eso que durante las fases del proceso administrativo, las partes de la dirección y control se consideran las más sensibles ya que evalúan la eficacia de los planes y la eficiencia de los recursos, en ésta última tiene gran relevancia el recurso humano, el talento humano dentro de cada organización.

En cada grupo social, ya sea grande o pequeño, existe gran variedad de personalidades, actitudes, formas de ver la vida, convicciones, creencias, entre otros; y es un arte lograr que todas ellas sepan acoplarse y lograr trabajar juntas por un mismo objetivo.

El clima laboral según Zohar y Luria (2004) citado por Cuadra y Veloso (2007) es lo que se construye a través de los aspectos del ambiente laboral que se basan en los comportamientos específicos que se apoyan y recompensan en la organización. Además, Cuadra y Veloso (2007) considera que las bases de un buen clima laboral son el desempeño de la organización y sobre todo indicados como la relación trabajo-familia, satisfacción y la calidad de los líderes.

Para Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) afirma que el clima es un factor que hace una gran presión en el desempeño, los efectos, la aptitud para realizar el trabajo y las percepciones que los empleados tienen de la organización donde trabajan.

La OPS² (1989) propuso un cuestionario para medir el clima organizacional en cualquier empresa cual fuera su línea de negocio. La OPS considera que existe cuatro áreas críticas que son: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Dentro de cada área hay subvariables que la contienen que permiten ser más acertado al diagnosticar el clima dentro de una empresa.

Según la OPS el liderazgo está compuesto por las subvariables de dirección, estímulo a la excelencia, estímulo de trabajo en equipo y solución de conflictos. La motivación se la analiza en las subvariables de realización personal, reconocimiento de aportación, responsabilidad y adecuaciones de la condición de trabajo. Para la reciprocidad se la evalúa en aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad. Por último, en la participación se

² Organización Panamericana de la Salud

estudia el compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucración al cambio.

De tal manera, el comportamiento organizacional es el encargado de investigar el efecto que las personas, los grupos y la estructura tienen en la manera de desenvolverse dentro de la empresa, y la intención es mejorar el desempeño de ésta. (Alvarado, 2017)

Según Alvarado (2017) al comportamiento organizacional se lo debe analizar en tres perspectivas:

1. Individual: Analiza a la persona como parte importante de la organización. Se toma en cuenta la edad, sexo, personalidad, formación, posición jerárquica, entre otros.
2. Grupos y equipos: Analiza la habilidad entre los colaboradores de la organización para apoyar y direccionar grupos que permitan conseguir los objetivos.
3. Sistema organizacional: lo analiza de acuerdo a los componentes del sistema como son los procesos, funciones, políticas, cultura organizacional para la obtención de las metas.

Para Eduardo Carmona (2016) el comportamiento de las personas dentro de una empresa puede estar estrechamente relacionado con la cultura que cada uno posee, o también con las actitudes, acciones, que observa día a día y que las toma como eje para su comportamiento dentro de la organización.

Actitudes hacia el trabajo

Cuando se estudia el comportamiento organizacional de los colaboradores dentro de una organización, se deben analizar actitudes relevantes que tiene estos para con el empleador y/o la organización. Entre las tres actitudes más destacadas que mencionan Robbins y Judge (2009) están la satisfacción, el involucramiento y el compromiso organizacional, las cuales se detallarán a continuación.

La *satisfacción* es la sensación positiva que tiene una persona dentro de la organización, ésta la hace estar feliz en el puesto que está, con las actividades

que tiene a cargo. Tener a un empleado satisfecho muchas veces ayuda a tener un buen lugar de trabajo.

“La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.” (Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez, 2008)

Si bien es cierto el *involucramiento* es un término que no se lo escucha tan a menudo, éste está más enfocado en la parte psicológica del empleado, es decir, lograr que la persona se siente “parte de”, estar involucrado no solo es estar feliz sino es sentirse útil. En varias ocasiones las personas se sienten involucradas cuando tienen la potestad de tomar o ser partícipes de la toma de grandes decisiones.

Mientras que el involucramiento es identificarse y sentirse parte de un trabajo específico, el *compromiso* organizacional es identificarse y sentirse parte de todo lo que compone la organización. Una persona que tiene compromiso con la organización es la que “tiene la camiseta puesta” es quien puede ayudar no solo en el puesto para el que lo contrató, sino que también es capaz de apoyar y dar una mano en otras áreas donde lo necesiten.

Es por esta razón que se debe invertir también en la formación de los empleados ya que con eso ayuda a optimizar el capital humano, lo cual generará ventajas competitivas. (Guerrero-Zarate, 2011)

La cultura de la Alianza dentro de la empresa

Para mencionar a la cultura de la alianza se debe segregar las dos palabras más importantes que la componen: cultura y alianza. La alianza, vista desde el término de Schoenstatt³, es un intercambio de corazones, bienes e intereses.

Esta cultura de la alianza va de la mano con la espiritualidad que se vive en Schoenstatt. La espiritualidad en una empresa, como tal es esencial del ser

³ Movimiento apostólico católico fundado el 18 de octubre de 1914 en Alemania por el Padre Jose Kentenich.

humano, es un criterio importante al momento de tomar cualquier decisión que afecta a la organización; ella ayuda a estimular la parte espiritual de cada empleado, a brindar un sentido, significado y un propósito al trabajo. (Pérez, 2007)

Una empresa que vive la cultura de la alianza según Jurado⁴ (2013) es donde reina el espíritu de alianza, solidaridad, respeto, libertad y magnanimidad⁵. “Es cultivar los valores (hacia Dios, hacia la naturaleza, hacia el trabajo y principalmente, hacia el ser humano), en la empresa entendida esta como una “familia” y del empresario como “el instrumento apto” que personaliza la actuación de la empresa.” (Jurado, 2013). Se entiende como “instrumento apto”, el rol que tiene el empresario de ser quién mueve, ejecuta los planes y la realización como tal de la empresa, sin él la organización no pudiera crecer ni cumplir con las metas trazadas.

El empresario schoenstattiano claramente busca lo mismo que un empresario común pero lo que lo diferencia es que al tener impregnada la cultura de la alianza sus motivaciones, objetivos, metas van trazados y guiados por el plan de Dios, en el cual se escucha las voces del tiempo, del alma y del ser. Al conocer que tal vez no todos los colaboradores son personas religiosas, se trata de que al menos sean personas que vivan con ética y con una meta en la vida.

Comprender las voces del tiempo es analizar qué es lo que la empresa, el país necesita y busca, conocer la realidad en la que se está viviendo; las voces del alma son las aspiraciones que todos tienen, los deseos, motivaciones que lo impulsen a avanzar; y las voces del ser es descubrir realmente lo que son intrínsecamente, la personalidad, actitudes, valores y también los defectos que todos tienen, pero sobre todo es cómo esto ayuda a darse a los demás, a los jefes, compañeros de trabajo, clientes, proveedores y así lograr una mejor relación.

⁴ Eduardo Jurado Béjar, empresario schoenstattiano parte de los fundadores del CIEES y actual presidente de CIEES Ecuador.

⁵ La magnanimidad sobre todo es una virtud que ayuda a una persona a siempre dar lo mejor de uno, no conformarse con lo mínimo sino siempre aspirar a lo más alto.

Esta cultura está basada en los principios de la pedagogía de Schoenstatt, los cuales se los ha enfocado en el ámbito empresarial, estos principios son los siguientes:

Pedagogía de los vínculos: La cultura de la alianza busca crear “el hombre nuevo en la nueva comunidad” (Kentenich, 1914) se crea vínculos que ayuden a gestar el nuevo orden social desde la empresas, con los colaboradores, clientes, accionistas.

Autoridad de servicio: Tener jefes que sean líderes, guías para potenciar a cada colaborador. Lograr ser un buen jefe sirviendo a los demás y se aporta a la producción de bienes y servicios.

Conducción orgánica: se fomenta la conducción a través del ejemplo (coherencia), contacto personal y poder delegar para así promover la autonomía y crecimiento personal.

Pedagogía del ideal: Es descubrir el fin de la empresa, en término administrativos es encontrar la misión y visión de la empresa, descubrir que es lo que Dios busca de esta empresa como respuesta al tiempo actual.

Pensamiento orgánico: El P. José Kentenich (1946) mencionaba que el “pensar mecanicista” era el mal que desintegraba las dimensiones del ser humano y que respuesta a esto era este pensamiento orgánico que integra con armonía los planos de una persona: espiritualidad, familia, trabajo, etc.

Centralidad en la dignidad de la persona: Se impulsan maneras de hacer que la persona/colaborador esté en el centro de las actividades que se realizan en la empresa, es decir, hay mayor prioridad en el trabajador que en el trabajo como tal.

Fe práctica en la Divina Providencia: Invita a los empresarios a tomar decisiones según la voluntad de Dios. Es decir, ser un empresario que viva “con la mano en el pulso del tiempo y el oído en el corazón de Dios”⁶.

Confianza: Se busca que las organizaciones pongan su plena confianza en las capacidades que poseen y sobre todo en los colaboradores que la conforman, teniendo la convicción de que cada uno pondrá lo mejor de sí para el servicio de la empresa.

Orden de ser determina el orden de actuar: Es reconocer la naturaleza propia de cada persona o de la organización que Dios ha trazado y que debe ser ese el camino trazado por el cual actuar.

Esta cultura de la alianza, busca que se pueda traer la pedagogía que se vive dentro del movimiento de Schoenstatt hay cualquier empresa donde esté liderada por empresarios schoenstattianos. A pesar que en cada organización haya diferentes creencias, los colaboradores deben saber que una empresa que vive esta cultura, es una que está consagrada a Dios y a la Mater⁷ y que lo que busca es dar una respuesta positiva al mundo competitivo.

⁶ Frase dicha por el P. Jose Kentenich en una de sus charlas, que hace referencia a vivir y hacer cosas dando respuesta a lo que el mundo actual necesita, pero comprendiendo qué es lo que Dios espera de nosotros con eso.

⁷ Forma de expresarse de los schoenstattianos en referencia a la Virgen María.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

INFORMACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El trabajo de investigación se realiza en la empresa Serintu S.A, la cual desde el año 2010 se dedica principalmente a la venta de productos y ofrecer servicios agroindustriales en el país.

Tiene como misión ofrecer al mercado soluciones técnicas y productos de alta calidad con un buen servicio y así garantizar la satisfacción de los clientes. A su vez busca cada día el mejoramiento continuo dentro de la empresa para adaptarse a los nuevos requerimientos que el mercado ofrece.

La visión de la empresa es buscar convertirse en un gran equipo de trabajo para ofrecer lo mejor a los clientes, basándose en principios y valores sólidos empresariales, y en la formación constante de los colaboradores.

Los valores corporativos que Serintu S.A. posee son los siguientes: integridad, compromiso, trabajo en equipo, sostenibilidad y mejoramiento continuo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Serintu S.A. está conformada por 28 colaboradores, incluyendo los dos dueños (Gerente General y Director Administrativo Financiero), al ser una empresa pequeña, algunos colaboradores apoyan en dos áreas de la empresa.

La empresa tiene su mayor número de empleados concentrados en el área de taller donde están los técnicos, auxiliares, pintores, torneros, entre otros.

En el organigrama de la empresa se observa las principales áreas de trabajo. (*Ver anexo 1*)

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo realizado utiliza los siguientes tipos de investigación:

Exploratoria: porque al recopilar datos a través de la encuesta a los colaboradores y la entrevista al Director Administrativo Financiero para conocer cuál es su satisfacción al tener esta cultura organizacional. Se describe a esta

investigación como el primer acercamiento que realiza el investigador sobre el objeto de estudio. (El Pensante, 2016)

Descriptiva: porque se busca especificar y detallar el comportamiento de los colaboradores una vez implementada la cultura dentro de la empresa. “En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta” (Universia, 2017).

Analítica: Una vez recopilada la información se analiza los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista realizada.

PERIODO Y LUGAR DONDE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla en la empresa Serintu S.A. ubicada en la ciudadela Santa Adriana en la ciudad de Guayaquil, durante el segundo trimestre del 2018.

UNIVERSO Y MUESTRA ESCOGIDA

El personal de Serintu S.A es de 27 colaboradores, para la encuesta se excluyó a los dueños de la compañía (2), adicionalmente 5 personas del taller estaban en trabajo de campo y 3 personas del área administrativa no se encontraban, por lo que se realizó la encuesta a 18 colaboradores que representa el 67% de los empleados, divididos en 9 encuestados del área administrativa y ventas; y los otros 9 del área de taller y servicio técnico.

DEFINICIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO

Hipótesis

La implementación de una cultura organizacional dentro de Serintu S.A. ayudó a la mejora del clima laboral dentro de la empresa.

Variables	Definición	Indicadores	Método, técnica o herramienta
Cultura organizacional (Independiente)	Grupo de creencias, valores, actitudes, hábitos, dentro de una organización.	-Valores empresariales -Principios de la cultura de la alianza	-Encuesta según escala Likert sobre los valores empresariales. -Entrevista a Director Administrativo Financiero.
Clima laboral (Dependiente)	El conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.	Nivel de clima laboral	Encuesta de Clima Laboral propuesta por la OPS (1998).

MÉTODOS EMPLEADOS

Para realizar este trabajo se usarán métodos teóricos como lo son el deductivo y analítico. Se utilizará el deductivo, debido a que en una instancia se parte de la deducción de que a raíz de que se comenzó a implementar la cultura organizacional y el clima laboral ha mejorado dentro de la empresa.

Por otro lado se utiliza la herramienta de la encuesta elaborada por la OPS (1998) (*Ver anexo 2*) para recopilar información sobre el clima laboral, donde se lo evaluó en cuatro áreas críticas: liderazgo, motivación, reciprocidad y motivación. Este cuestionario se compone de 80 preguntas divididas en las cuatro áreas donde cada una contiene a su vez las cuatro subvariables, es decir, que cada una tiene 5 preguntas asociadas.

En vista de que cada subvariable está vinculada a 5 preguntas, para determinar que una variable está sobre el rango apropiado, éste deberá ser mayor a 2.50.

Las respuestas de cada encuestado se las coloca en el diagrama de conteo (*Ver Anexo 3*) y se toma como referencia la plantilla de calificación (*Ver anexo 4*), para luego proceder a colocar los resultados en la tabla de promedios y se considera la relación de las afirmaciones con las variables (*Ver anexo 5*).

Con la herramienta de la entrevista se logra analizar si los principios de la cultura de la alianza se viven y cómo se los han aplicado dentro de la organización.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

RESULTADOS

Entrevista

Se realizó la entrevista al Director Administrativo Financiero, el Eco. Walter Poveda Ricaurte, con el objetivo de despejar dudas en cuanto al porqué se escogió esta cultura, con qué inconvenientes se encontró, sobre los problemas que existían antes y qué cosas mejoraron después de la implementación, entre otras.

El entrevistado comentó que la idea de poder comenzar a implementar la Cultura de la Alianza dentro de la empresa, fue a raíz de participar en varios encuentros de la Comunidad Internacional de Empresarios y Ejecutivos Schoenstattianos donde pudo observar que grandes empresas internacionales en diferentes partes del mundo, donde se encuentra Schoenstatt, comenzaron a implementarla y los cambios que presentaban eran grandes y con buenos resultados, por lo cual él se decide a comenzar a vivir la pedagogía de la cultura de la alianza dentro de la empresa.

Esta cultura busca convertir la empresa en una schoenstattiana, que esté en base a principios, valores y ética, y saber que es una que funciona también en base a la bendición de Dios. Él consideraba que él vive de acuerdo a eso, lograr que toda la empresa lo viva era complicado, ya que en el Ecuador muchas veces los negocios no se basan en principios morales sino más bien económicos, incluso antes de implementar la cultura el menciona que en varias ocasiones el necesitó de irse contra sus principios para lograr maximizar los recursos de la organización. El entrevistado comentó que, para comenzar a poner la cultura en práctica, debía realizar un cambio total en la empresa, ya que, debido a su formación, era muy mecanicista, materialista y se dio cuenta que eso no iba acorde a lo que la cultura de la alianza busca.

El mayor inconveniente que pudo observar era que esta cultura al tener sus bases en principios cristianos y católicos, y estaba consciente que tenía una empresa donde no todos practicaban esta fe y tenía que ver cómo comenzar a introducirla

sin ser excluyente con las otras personas que no comparten estos principios cristianos y mucho menos schoenstattianos. Por lo cual con estas personas tenía que hacerlo poco a poco, conversarlo y hablar con claridad y empatía para que este cambio no ocasione un “shock” en ellos y fuera detonante de un fracaso.

La transformación interior que iba a tener la empresa era un desafío porque no tenía la seguridad que, en Ecuador, en Guayaquil, en Serintu S.A. principalmente, las personas externas iban a aceptar este cambio, es decir, se tomó el riesgo de tal vez perder clientes, proveedores, etcétera, ya que no sabía si ellos se acoplarían al cambio de “chip” de trabajar con ética, y saber que coimas, evadir impuestos, tratar sobre debajo de la mesa no iba a hacer un modo de trabajar para Serintu S.A. Según comenta el entrevistado, esto gracias a Dios no pasó, porque se dio cuenta que también hay empresas serias, y éstas quieren trabajar con alguien como ellos; y el temor de tal vez perder clientes tampoco pasó, y que puede decir que el mayor cambio se vio reflejado en sus ventas que mejoraron en un 40, 50 hasta incluso un 60% después de haber implementado estos cambios.

También esta empresa gracias a la cultura de la alianza busca una relación familia-trabajo, es decir, estar conscientes que cada individuo, colaborador no sólo es él quien pertenece a Serintu S.A. sino que su familia también lo es, por tal motivo comenzó a ser una empresa de puertas abiertas, que se preocupan por lo que le pasa a cada uno, que si hay que pagar horas extras se lo hace, que si se debe otorgar permisos para resolver asuntos personales, se los da.

Se pudo analizar que la misión y visión de la empresa, vista desde el lado del Director Administrativo Financiero está inmersa en las personas, y que en cada oportunidad se las recuerda, por lo que se puede decir que dentro de Serintu S.A. existe la comunicación directa. Se pudiera mencionar que la visión es la que se refuerza más, ya que es la que traza el camino de hacia dónde se quiere llegar, sobre todo se recalca en varios momentos el tema de trabajar con ética y principios sólidos. Para Serintu S.A. tener un gran equipo de trabajo es importante, por lo que se preocupa mucho por el personal y se toma en cuenta capacitaciones, préstamos o incluso se otorga buena remuneración ya que dentro de la Cultura de la Alianza se menciona que ser justos no sólo es pagar lo que la ley dice, sino que ser generosos y justos en lo que se da y en lo que se paga.

En cuanto a la satisfacción de los empleados se puede decir que se logra gracias a las actividades que siempre tratan de hacer, por ejemplo, celebrar los cumpleaños mensuales, a ellos invitarlos a almorzar a lugares que ellos elijan, también se han realizado paseos para integrarse, e incluso si hay personas que se destacan en su área se las toma en cuenta para capacitaciones.

Durante la entrevista se recopiló datos de cambios que hubo una vez que se comenzó a introducir la cultura organizacional, como por ejemplo:

Tabla 1: Análisis de variables

VARIABLES	2016	2017	2018 (I semestre)
Ventas (porcentaje de incremento)	40%	55%	Aun no hay datos
Rotación de personal (cantidad)	Renunciaron 3 personas	Renuncio 1 persona	No ha habido renuncias ni despidos
Memos/llamados de atención (cantidad)	Antes no se llevaba un registro, se hacían de manera verbal pero fueron alrededor de unos 7.	3 memos registrados	1 hasta este primer semestre.

Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de entrevista

Luego de la implementación, los cambios reflejados fue las ventas (a pesar de cambiar sus métodos y formas de trabajar con los clientes) que incrementaron de un año a otro. La rotación del personal se redujo y por el momento se mantienen los mismos colaboradores desde que inicio la ejecución de la cultura. En cuanto a los llamados de atención se comentó que en un pasado no se contabilizaban ni se registraban que solo se llamaba al colaborador, pero a partir del 2017 se comenzó a registrar memos de los cuales igual la cifra se ha disminuido.

Encuestas

Para levantar información se aplicaron dos herramientas: encuesta de clima laboral y otra sobre los valores corporativos.

Encuesta de clima laboral

De todo el personal encuestado

Tabla 2: Cuadro de resumen de respuestas de todo el personal

LIDERAZGO	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	1	14	33	51	67	
Dirección (D)	15	30	34	52	70	3,50
Estímulo de la excelencia (EE)	2	17	35	50	73	4,44
Estímulo del trabajo en equipo (ETE)	16	31	36	55	68	3,83

MOTIVACIÓN	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	3	18	37	49	74	
Realización personal (RP)	19	32	40	56	69	3,83
Reconocimiento de la aportación (RA)	4	20	43	57	75	3,39
Responsabilidad (R)	5	21	41	59	65	4,28

RECIPROCIDAD	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	6	22	42	58	71	
Aplicación al trabajo (AT)	7	23	44	60	72	4,22
Cuidado del Patrimonio (CP)	8	24	39	54	66	4,00
Retribución (R)	9	25	45	53	76	3,50

PARTICIPACIÓN	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	10	26	46	61	77	
Compromiso por la productividad (CP)	11	27	47	62	78	4,06
Compatibilización de intereses (CI)	12	28	48	63	79	3,72
Intercambio de información (II)	13	29	38	64	80	3,89

ÁREAS CRÍTICAS	Promedio
LIDERAZGO	3,90
MOTIVACIÓN	3,93
RECIPROCIDAD	3,81
PARTICIPACIÓN	3,92

Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

Gráfico 1: Resultado general de áreas críticas



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

En general, la empresa se encuentra en un buen clima laboral debido a que el promedio de cada área es mayor a 2,50; sin embargo, se debe tener mayor consideración en la reciprocidad ya que es la variable con menor valor.

Esta área crítica es la más vinculada a la cultura ya que es la relación que existe en dar y recibir entre el colaborador y la organización, el sentirse parte de y estar a gusto con el trato, capacitaciones, entre otras que recibe de la empresa, debido a esto la propuesta se debe enfocar claramente en mejorar ese punto para así también establecer mejor la cultura de la alianza.

Debido a que la empresa está claramente dividida por las personas que trabajan en el área administrativa y lo relacionado a ventas; y la otra parte se encuentra en el taller y servicio técnico, se procederá a analizar de manera más detallada de acuerdo a estas dos divisiones.

Del personal de taller y servicio técnico

Tabla 3: Cuadro de resumen de respuestas del área de taller y servicio técnico

LIDERAZGO	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	1	14	33	51	67	
Dirección (D)	1	14	33	51	67	4,11
Estímulo de la excelencia (EE)	15	30	34	52	70	3,00
Estímulo del trabajo en equipo (ETE)	2	17	35	50	73	4,67
Solución de conflictos (SC)	16	31	36	55	68	3,67

MOTIVACIÓN	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	3	18	37	49	74	
Realización personal (RP)	3	18	37	49	74	4,22
Reconocimiento de la aportación (RA)	19	32	40	56	69	3,78
Responsabilidad (R)	4	20	43	57	75	3,44
Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)	5	21	41	59	65	4,11

RECIPROCIDAD	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	6	22	42	58	71	
Aplicación al trabajo (AT)	6	22	42	58	71	3,56
Cuidado del Patrimonio (CP)	7	23	44	60	72	4,00
Retribución (R)	8	24	39	54	66	4,00
Equidad (E)	9	25	45	53	76	3,11

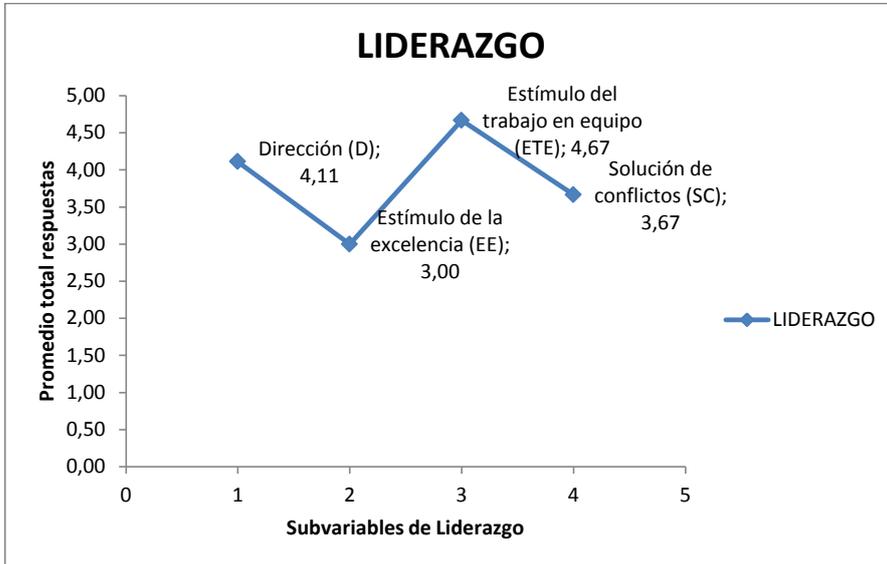
PARTICIPACIÓN	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	10	26	46	61	77	
Compromiso por la productividad (CP)	10	26	46	61	77	3,89
Compatibilización de intereses (CI)	11	27	47	62	78	4,00
Intercambio de información (II)	12	28	48	63	79	3,56
Involucración en el cambio (IC)	13	29	38	64	80	3,67

ÁREAS CRÍTICAS	Promedio
LIDERAZGO	3,86
MOTIVACIÓN	3,89
RECIPROCIDAD	3,67
PARTICIPACIÓN	3,78

Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

Aunque la media aritmética de cada subvariable no es menor a 2.50, existen subvariables dentro de cada área que igual necesitan un mayor refuerzo.

Gráfico 2: Liderazgo – Taller y servicio técnico



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
 Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

En el área del taller la subvariable que necesita mayor refuerza es la del estímulo de la excelencia (2) ya que si se llega a descuidar esta parte puede bajar al rango menor a 2.50.

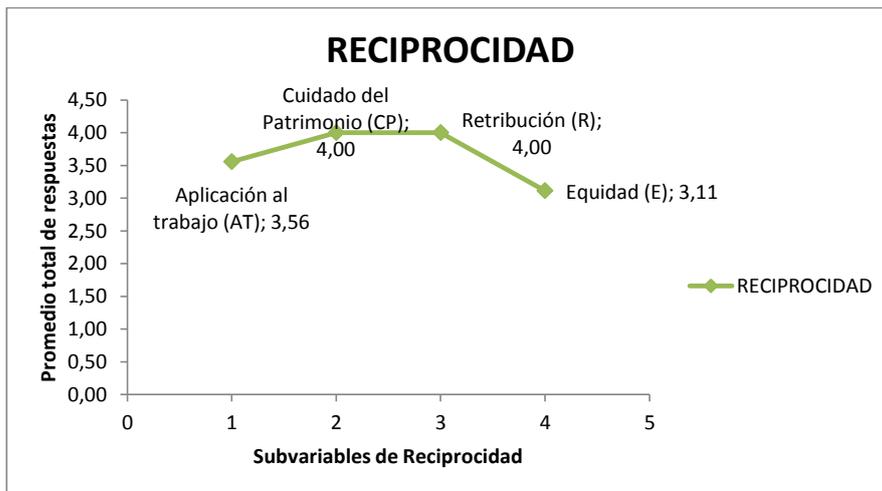
Gráfico 3: Motivación – taller y servicio técnico



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
 Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

En la motivación se debe considerar trabajar en la responsabilidad (3), si las personas tienen esa motivación interna de que su trabajo es importante y valioso, la responsabilidad por cumplir a carta cabal sus obligaciones será de manera automática.

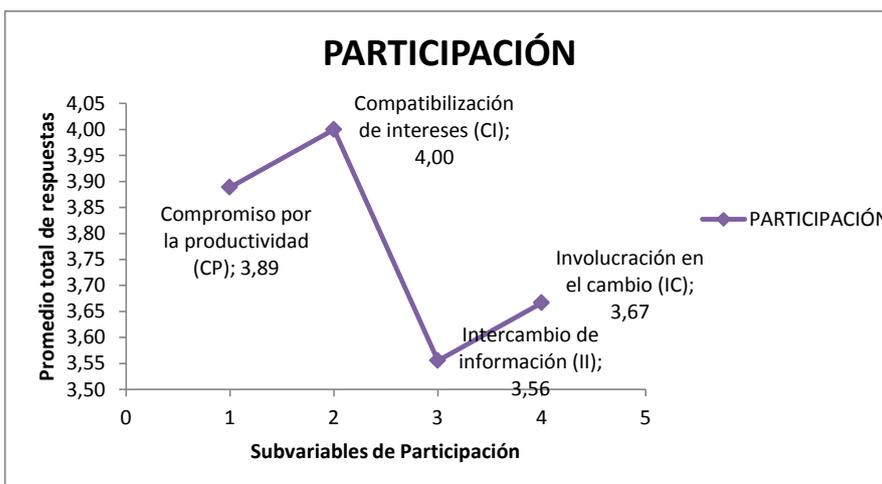
Gráfico 4: Reciprocidad – taller y servicio técnico



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

En la reciprocidad, la equidad (4) tiene un promedio de 3.11 por lo que se debe buscar mejoras para que se aproxime al 5.

Gráfico 5: Participación – taller y servicio técnico

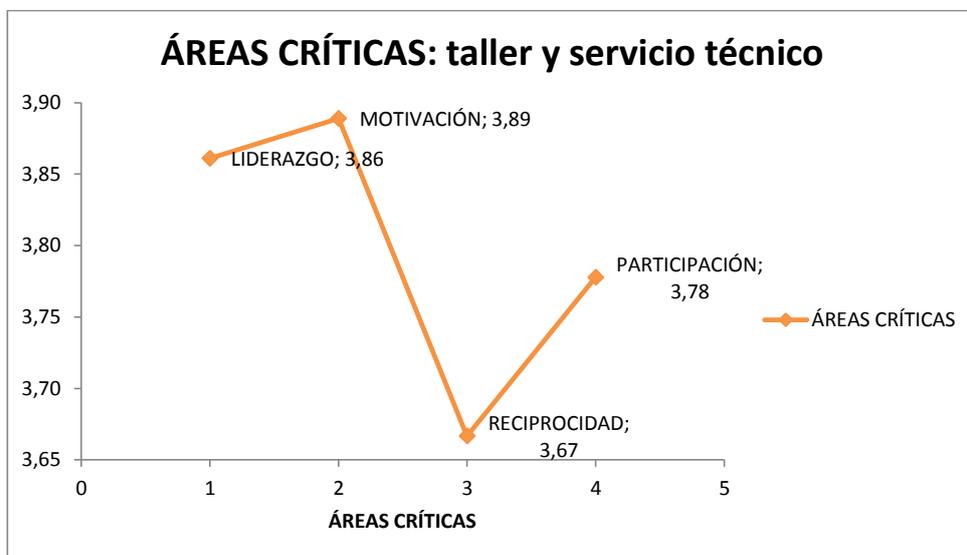


Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

El intercambio de información (3) es una variable que debe ser mejorada en el área del taller para elevar el promedio en la participación.

En resumen, como el cuadro general representaba que la reciprocidad era la que menor promedio tenía y que era la zona a mejorar, en el área de taller se visualiza lo mismo.

Gráfico 6: Resultado general Taller y servicio técnico



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

Del área administrativa

Luego de haber analizado detalladamente el área de taller y servicio técnico se procede a examinar la parte administrativa de la organización:

Tabla 4: Cuadro de resumen de respuestas del área administrativa

LIDERAZGO	Preguntas					PROMEDIO TOTAL RESPUESTAS
	1	14	33	51	67	
Dirección (D)	1	14	33	51	67	3,56
Estímulo de la excelencia (EE)	15	30	34	52	70	4,00
Estímulo del trabajo en equipo (ETE)	2	17	35	50	73	4,22
Solución de conflictos (SC)	16	31	36	55	68	4,00

MOTIVACIÓN	Preguntas					
	3	18	37	49	74	
Realización personal (RP)	3	18	37	49	74	4,22

Reconocimiento de la aportación (RA)	19	32	40	56	69	3,89
Responsabilidad (R)	4	20	43	57	75	3,33
Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)	5	21	41	59	65	4,44

RECIPROCIDAD

Preguntas

Aplicación al trabajo (AT)	6	22	42	58	71	3,44
Cuidado del Patrimonio (CP)	7	23	44	60	72	4,44
Retribución (R)	8	24	39	54	66	4,00
Equidad (E)	9	25	45	53	76	3,89

PARTICIPACIÓN

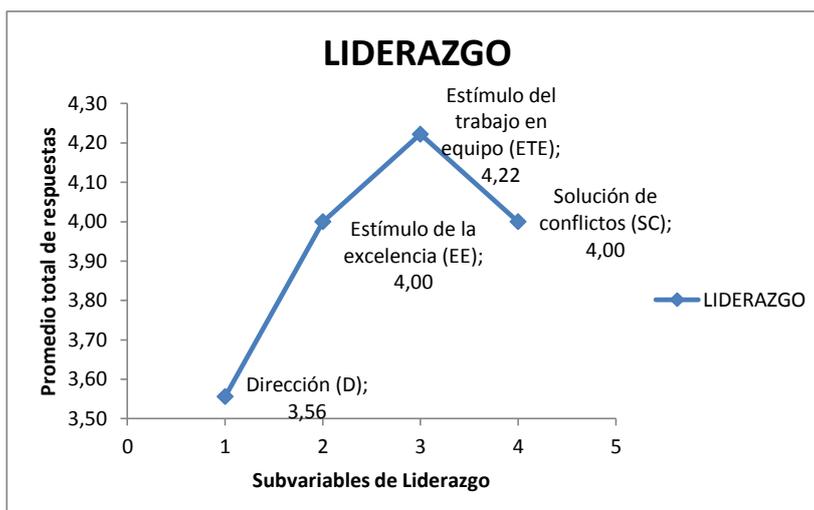
Preguntas

Compromiso por la productividad (CP)	10	26	46	61	77	4,11
Compatibilización de intereses (CI)	11	27	47	62	78	4,11
Intercambio de información (II)	12	28	48	63	79	3,89
Involucración en el cambio (IC)	13	29	38	64	80	4,11

ÁREAS CRÍTICAS	Promedio
LIDERAZGO	3,94
MOTIVACIÓN	3,97
RECIPROCIDAD	3,94
PARTICIPACIÓN	4,06

Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

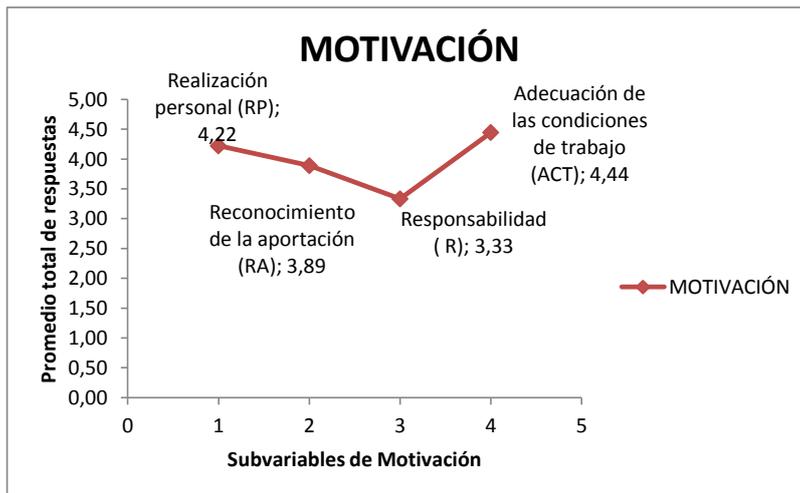
Gráfico 7: Liderazgo – área administrativa



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

En esta área la variable que se debe reforzar es la de Dirección (1), aunque el promedio de 3.56 es un buen puntaje se puede trabajar en ese aspecto para mejorar el valor.

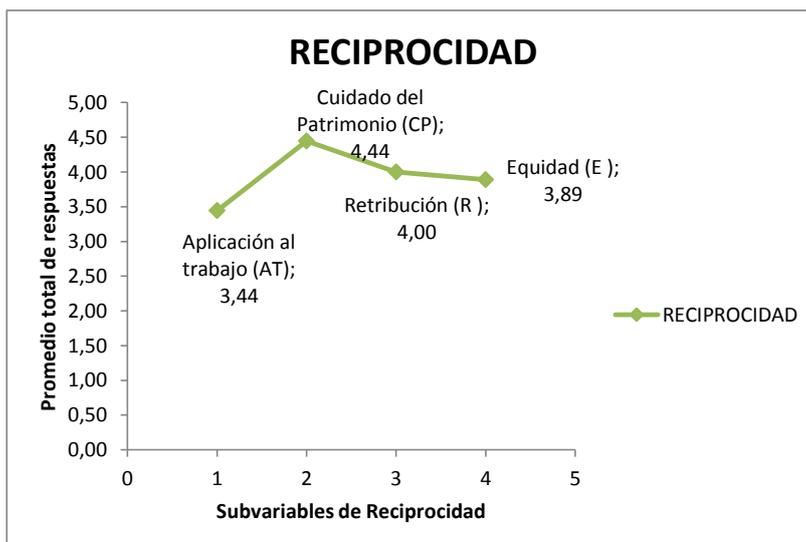
Gráfico 8: Motivación – área administrativa



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

La variable a mejorar es la de responsabilidad (3) ya que posee el promedio de menor valor que es de 3.33.

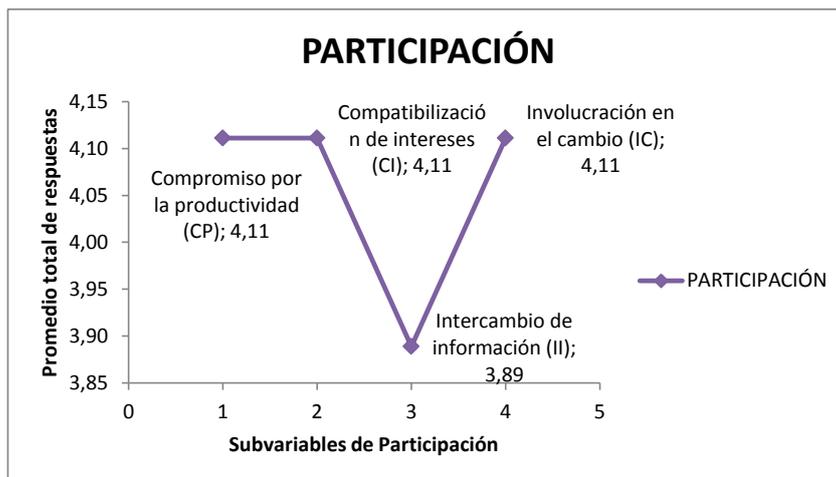
Gráfico 9: Reciprocidad – área administrativa



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

En la reciprocidad del área administrativa se debe trabajar en la variable de aplicación al trabajo (1) ya que la media aritmética es de 3.44.

Gráfico 10: Participación – área administrativa

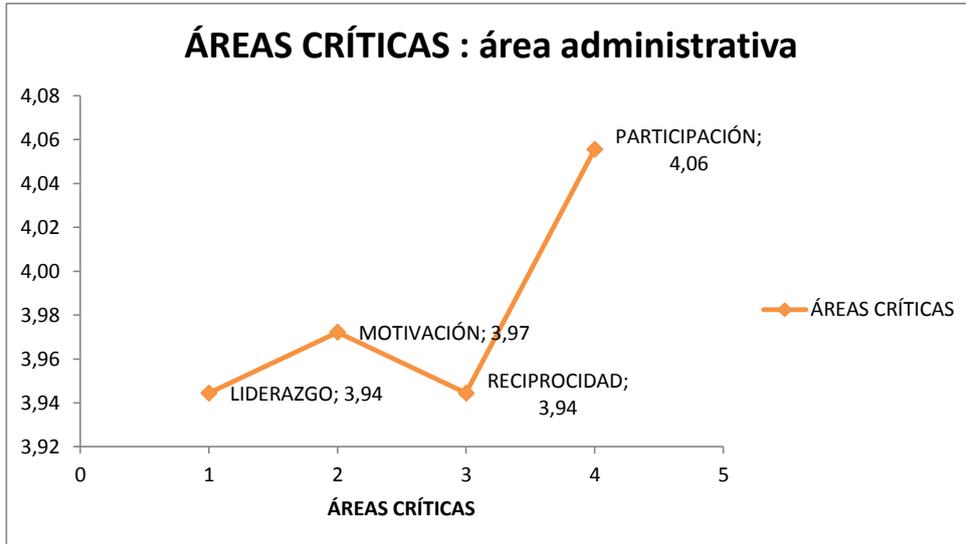


Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

En participación se debe tener mayor refuerzo en el intercambio de información (3) para llegar a la variable 5.

En conclusión, en el área administrativa todos los promedios están por encima del 3.90 lo que se considera que existe un buen clima laboral.

Gráfico 11: Resultado general área administrativa



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta clima laboral

Encuesta de escala de valores

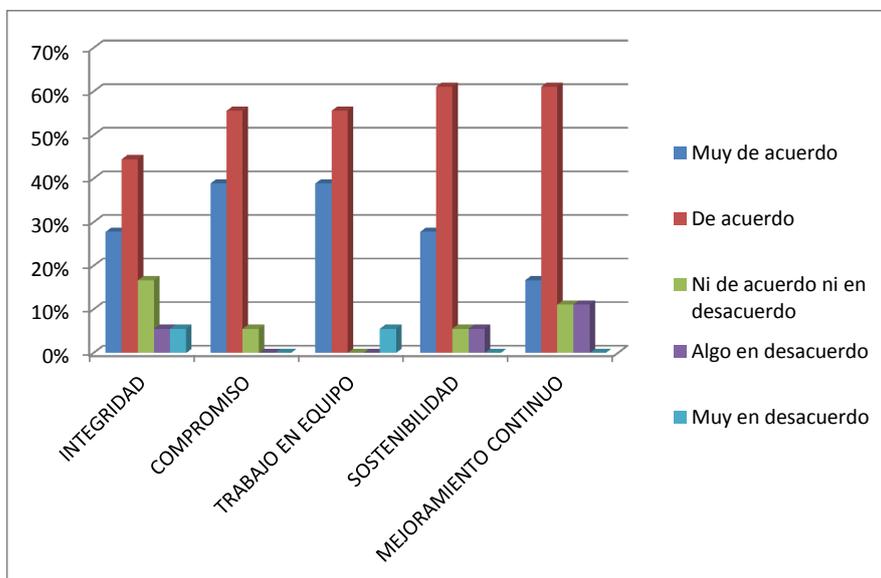
Además de la encuesta de clima laboral, se realizó un levantamiento de información sobre los valores corporativos y cómo los colaboradores ven que se viven dentro de Serintu S.A., para esto se unió el análisis total de las dos áreas: administración y taller.

Tabla 5: Escala de valores corporativos

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
INTEGRIDAD	28%	44%	17%	6%	6%
COMPROMISO	39%	56%	6%	0%	0%
TRABAJO EN EQUIPO	39%	56%	0%	0%	6%
SOSTENIBILIDAD	28%	61%	6%	6%	0%
MEJORAMIENTO CONTINUO	17%	61%	11%	11%	0%

Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta

Gráfico 12: Escala de valores corporativos



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta

Se puede observar que los 5 valores tienen su mayor porcentaje en que están “de acuerdo” en la forma en cómo se vive dentro de Serintu S.A.

En cuanto a la integridad, se analiza que es la que se ha seleccionado en todas las respuestas, es decir, consideran que ésta no está del todo aplicada en la empresa.

Sobre el compromiso se observa que claramente las respuestas tienden hacia el lado positivo de la escala, lo mismo se observa con los dos siguientes valores como son trabajo en equipo y sostenibilidad.

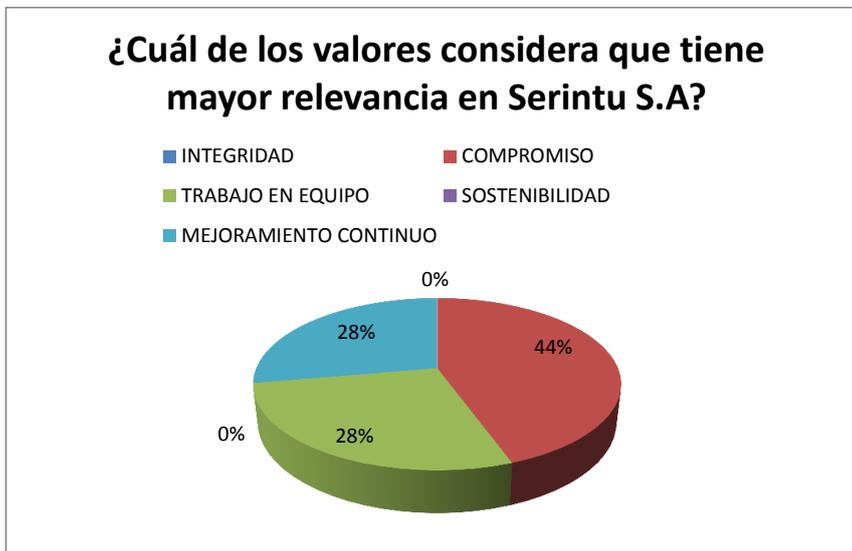
Sobre el mejoramiento, el porcentaje mayor de 61% se localiza en la escala de “de acuerdo”.

Tabla 6: El valor más relevante dentro de la empresa

	RESPUESTAS	%
INTEGRIDAD	0	0%
COMPROMISO	8	44%
TRABAJO EN EQUIPO	5	28%
SOSTENIBILIDAD	0	0%
MEJORAMIENTO CONTINUO	5	28%
Total	18	100%

Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta

Gráfico 13: Valor corporativo con mayor relevancia



Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de encuesta

En conclusión, los colaboradores piensan que el compromiso es el valor más relevante en la organización, que el estar vinculados con la empresa es lo que más se busca.

Como análisis final de la entrevista y encuestas se puede resumir que si bien es cierto algunos de los principios orientadores de la cultura de la alianza están siendo aplicados, hay otros que se deben reforzar, ya que en la encuesta de clima laboral hay subvariables con promedios menores que se relacionan de manera directa con los principios orientadores que propone la cultura de alianza.

Comentario [A4]: Señalar que en la encuesta obtuvo información que le facilitó el dueño y ver el comparativo de algunos indicadores que sustente el cambio por la implementación de la cultura organizacional

A pesar de esto se concluye que el clima laboral de Serintu S.A. en general es bueno que, según lo analizado en la entrevista, una vez que se comenzó a introducir la cultura, varios factores mejoraron, como las ventas, el personal se mantuvo y no hubo mayor rotación, además incrementó el rendimiento del colaborador al reducirse el número de llamados de atención o memos. Al no ser una empresa grande con muchos colaboradores tiene como ventaja que se puede seguir trabajando minuciosamente en cada persona con el fin de mejorar su satisfacción laboral, analizar y fijarse en los pequeños detalles, comportamientos, logros que tiene cada empleado que forma la organización.

PROPUESTA

Luego de analizar los resultados obtenidos a través de las encuestas y la entrevista se puede decir que lo más importante para seguir con el desarrollo y satisfacción en el ámbito del personal es contratar a una persona encargada del departamento de desarrollo humano, que pueda realizar, dar seguimiento y mejorar cada día, todo lo referente a los colaboradores y su desenvolvimiento en la empresa, sin esa persona a cargo cualquier plan puede ser bueno, pero si no hay nadie que lo controle y evalúa, no se podrán revisar resultados.

La siguiente propuesta está relacionada entre los principios orientadores de la cultura y el área crítica del clima laboral a mejorar. El área crítica a reforzar es la reciprocidad vista desde el lado de los colaboradores administrativos como los de taller y servicio técnico.

Esta área crítica se vincula a la relación mutua de dar y recibir entre los colaboradores y la organización, y se la ha relacionado a los principios orientadores de la pedagogía de los vínculos, centralidad en la dignidad de la persona y en la confianza.

Pedagogía de los vínculos: Se propone que para fortalecer el vínculo que existe entre la empresa y el colaborador se pueda empezar al programar un encuentro con los colaboradores de cada área para realizar un focus group y tener la

Comentario [A5]: Mejoralo sustentando el tema del taller

oportunidad de recordarles la importancia de que se sientan parte de la organización.

Para tener un apoyo y que no sean los dueños quienes sean los monitores de este encuentro, se puede contratar consultores de recursos humanos expertos en el tema que además tengan un enfoque similar a lo que busca la cultura de la alianza y que pueda dar una visión más objetiva a lo que está pasando dentro de la organización.

Adicionalmente, dentro del movimiento de Schoenstatt existen personas altamente capacitadas que pueden ayudar en la ejecución trimestral de actividades sobre la importancia de la vinculación a la empresa para lograr una realización y sentido dentro de cada organización.

También se puede comenzar a trabajar con cada colaborador un contrato pedagógico que es establecer lo que anualmente se compromete cada empleado a cumplir en base a sus capacidades y temperamentos, para la realización del objetivo anual de la empresa pero que vaya acorde a lo que cada empleado también pueda dar a la organización.

Además, se deben mantener las actividades que actualmente se están realizando para integrar al equipo, como por ejemplo celebrar los cumpleaños y realizar los paseos de integración, además se recomienda poder concretar la realización de ese lugar especial que es el “santuario del trabajo”⁸, ya que la mayoría de los colaboradores son católicos, y el tener un espacio donde depositar los esfuerzos del día a día, tal vez los malos momentos y más que todo agradecer por los logros alcanzados los hará vincularse a ese lugar en especial que pertenece a la empresa.

⁸ En el movimiento de Schoenstatt el lugar más especial que se tiene es el Santuario, que es donde uno se puede encontrar con Dios y la Virgen María para poder entregar todo lo que uno lleva en el corazón, alegrías, dolores, etc. El santuario del trabajo vendría a ser una extensión de ese lugar pero en la empresa.

Centralidad en la dignidad de la persona: Este principio se lo asocia a la subvariable de la equidad que en el área de taller y servicio técnico fue la que tuvo menor promedio.

Por lo general, el área de mantenimiento, taller, bodega, etc. dentro de una organización tiende a sentirse menos valorado en la empresa, considerados como “la última rueda del coche” por lo que se propone que cada dos meses se revise y se otorguen beneficios especiales por los cumplimientos del trabajo o en caso de que hayan hecho más trabajos de campo de lo establecido (ya que por lo general estos bonos especiales se otorgan más en las áreas de ventas), se pudieran dar cupones de restaurantes o tarjetas de regalo de Mi Comisariato, Tía, entre otros. Para esto es indispensable llevar un registro y estadísticas para ser objetivos a la hora de entregar los beneficios.

Confianza: Este principio tiene una relación directa con la subvariable de la retribución, ya que, si un empleado confía en la organización, en el jefe y en los compañeros de trabajo, sentirá y confiará en que ellos le retribuyan todo lo que está ofreciendo a la organización.

Por este motivo se propone lo siguiente en cuanto a la retribución:

- Revisar los sueldos anualmente y que vayan de la mano con el cumplimiento de su contrato pedagógico.
- Ofrecer ayudas de financiamiento para cursos o capacitaciones que deseen realizar y no sólo las que la empresa ofrece como tal.
- Ofrecer facilidades de préstamos para todo el personal, revisando que esté acorde a su salario y los motivos de los préstamos.

Al ser la primera vez en realizar una encuesta de clima laboral dentro de Serintu S.A. se sugiere aplicar la misma herramienta al finalizar el año en curso para saber si con las mejoras propuestas los promedios de las áreas críticas han mejorado, y realizar encuestas de satisfacción del cliente semestralmente para saber si la cultura y el clima está aportando de manera apropiada a los clientes.

Se propone un presupuesto donde hay valores que ya están siendo contemplados (paseos y celebraciones), pero se los incluye para reforzar su ejecución:

Tabla 7: Presupuesto anual aproximado de la propuesta

PRESUPUESTO APROXIMADO ANUAL		
Focus Group/ Trabajo personal	Trabajos personales con los colaboradores	\$50,00
Creación Dpto. Desarrollo Humano	Contratar a una persona que ejerza esas funciones	Sueldo mensual: \$600,00 Sueldo anual: \$7.200,00
Consultores externos*	Empresas externas que apoyen al área de Desarrollo Humano	\$1.500,00
Integración	Celebración de cumpleaños y paseo de integración	\$900,00
Santuario del trabajo	Lo realizan los mismos colaboradores	\$35,00
Bonos especiales/área de taller	Cupones de restaurantes, tarjetas de regalo Mi Comisariato	\$150,00
Aumento de sueldo	Fijar un presupuesto para analizar incrementos de sueldos a inicios de año	\$600,00
Financiación capacitaciones	Fijar un presupuesto para ayuda financiera en capacitaciones	\$600,00
Ayudas de préstamo	Fijar un presupuesto para otorgar préstamos a colaboradores	\$1.000,00
Total de presupuesto con Dpto. Desarrollo Humano		\$10.500,00 aprox.
Total de presupuesto con Consultores externos		\$4.800,00 aprox.

*Contratar para momentos puntuales en los próximos años.

Elaborado por: Valeria Segovia Estrella
Fuente: Recopilación de propuesta

CONCLUSIONES

Según el análisis realizado en este trabajo de investigación se identificó que la parte de clima laboral y cultura organizacional dentro de una empresa es fundamental para el éxito de la misma ya que ayuda a trazar el camino. Además, se reconoció que en la actualidad las empresas están dando mayor importancia a sus colaboradores ya que son los responsables para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Luego de la implementación de la cultura de la alianza se identificó que la empresa Serintu S.A. posee un clima laboral satisfactorio. El levantamiento de información ayudó a conocer que hubo un cambio favorable en el personal, pero aún se debe trabajar en las áreas que se detectó con bajos índices de las variables, como el área de la de la reciprocidad, la cual se refiere con sentirse retribuido, en el cual las dos partes (empleado y empleador) estén ganando

Para ello se propone continuar con las actividades que eleven a todo el personal de la organización, las cuales pueden estar a cargo del personal interno del departamento de Desarrollo Humano o consultores externos contratados; y trabajar en la confianza y retribución entre el empleado y el empleador, para así lograr avanzar y alcanzar logros con la cultura de la alianza que permitan identificar a la empresa como un referente dentro de la Comunidad Internacional de Empresarios y Ejecutivos Schoenstattianos.

Comentario [A6]: Agregar con personal interno o consultores externos

BIBLIOGRAFÍA

El Pensante. (17 de marzo de 2016). Obtenido de La investigación exploratoria:
<https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-exploratoria/>

Universia. (4 de septiembre de 2017). Obtenido de Tipos de investigación:
Descriptiva, Exploratoria y Explicativa:
<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

Alvarado, H. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México.

Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (Enero de 2015). Obtenido de
<https://search.proquest.com/docview/1697673702/fulltextPDF/8D0AFF8BE B4D4466PQ/15?accountid=130858>

Carmona, C. (15 de noviembre de 2016). *Comunidad IEBD*. Obtenido de
<https://comunidad.iebschool.com/cristinacarmona/2016/11/15/cultura-organizacional/>

Carmona, E. (2016). Obtenido de
<https://search.proquest.com/docview/1840873701/fulltextPDF/4757E2A310 5C4560PQ/1?accountid=130858>

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). Obtenido de
<https://search.proquest.com/docview/2007925804/fulltextPDF/4E6041F467 6346ABPQ/1?accountid=130858>

Cespedes, A. (marzo de 2016). *Repositorio Institucional UMNG*. Obtenido de
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15721/1/CespedesArangurenAnaMaria2016.pdf>

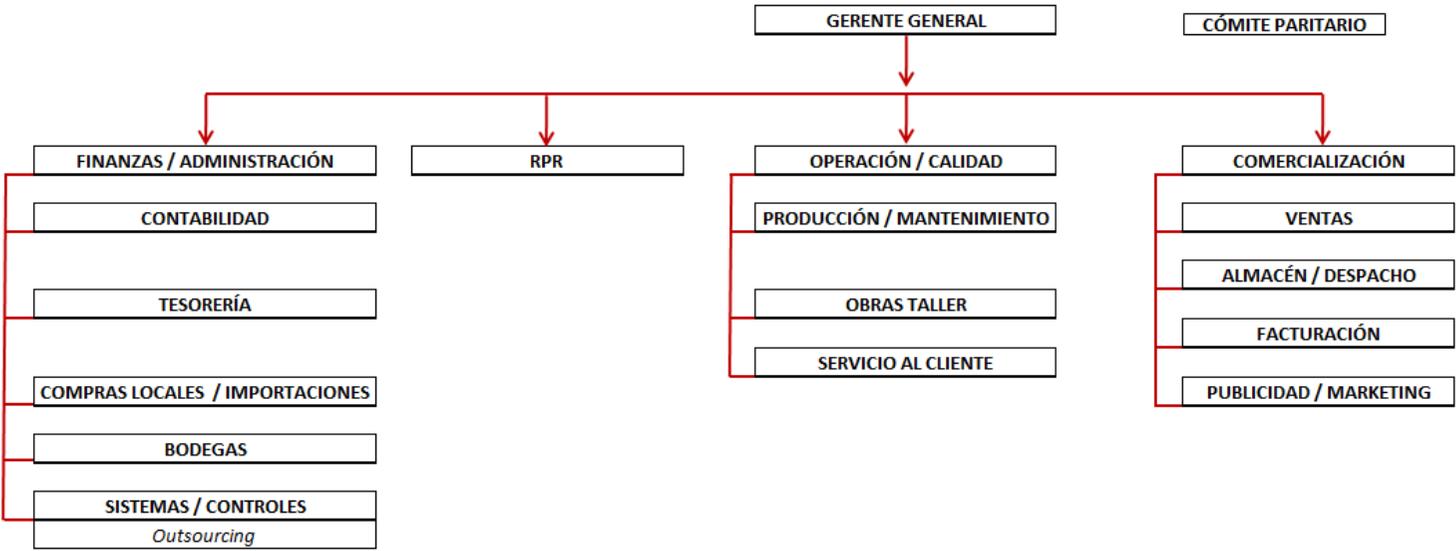
Chiang, M. M., Salazar, M., Huerta, P. C., & Núñez, A. (2008). Obtenido de
<https://search.proquest.com/docview/218355204/fulltextPDF/7C545B4DEF FC46E3PQ/4?accountid=130858>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 40-57.
- Díaz, J. (26 de abril de 2016). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Font, J. I. (2009). Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1782243948/4E6041F4676346ABPQ/14?accountid=130858>
- García, A. (10 de Noviembre de 2016). *Psicología y conducta*. Obtenido de <http://www.psicologiayconducta.com/cultura-organizacional-concepto-tipos>
- Guerrero-Zarate, S. (2011). Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/909997970/653ECE1538946D4PQ/6?accountid=130858>
- Himmelstern, F. (Julio de 2007). Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/748414222/fulltextPDF/E6540FEDE224F05PQ/5?accountid=130858>
- Jurado, E. (2013). *CIEES*. Obtenido de <http://ciees.cl/wp-content/uploads/2016/06/Cultura-de-la-Alianza-vivida-en-la-empresa-Eduardo-Jurado-%E2%80%93-TEXTO-EXPLICATIVO.pdf>
- Kentenich, J. (1914). Acta de Fundación de Schoenstatt.
- Kentenich, J. (1946). Semana de coronación.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción en la gestión humana*.
- OPS. (1989). *Teoría y Técnica de Desarrollo Organizacional* (Vol. III).

- Pérez, J. A. (2007). Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1288739049/E6540FEDE224F05PQ/17?accountid=130858>
- Ramos, V., & Tejera, E. (Diciembre de 2017). Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2013643377/fulltextPDF/9661002E62445EFPQ/1?accountid=130858>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de Mexico: Pearson.
- Romero, M. (2018). *Felicidad en el trabajo*. Obtenido de <http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/cultura-organizacional-guia-pasos-ejemplos/#historia>
- Valero, G., & Garduño, J. R. (2016). Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1840873637/fulltextPDF/26DB3B80A0324718PQ/6?accountid=130858>

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama Serintu S.A.



Anexo 2: Cuestionario de clima laboral

Comentario [A7]: Colocar OPS logo

No	Reflexiones	Respuesta	
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		
4	En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		
11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien tiene que resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		



18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.		
28	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el ultimo en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.		
31	A nuestro superior solo le podemos decir los que quiere oír.		
32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		

38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.		
42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder esta concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		

58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen al buen desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.		
73	Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		

77	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.		
78	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

Anexo 3: Diagrama de conteo

RESPUESTAS VALIDAS DE LOS ENCUESTADOS																			TOTAL	Σ/N
TALLER Y SERVICIO TÉCNICO									ADMINISTRATIVOS											
N°	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1,00
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1,00
3	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0,89
4		1			1	1		1			1	1				1	1	1	9	0,50
5	1	1	1		1	1				1	1	1	1	1		1	1	1	13	0,72
6	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1		1	1		13	0,72
7	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1		1	1	1	14	0,78
8	1			1	1	1		1		1	1	1	1	1		1		1	12	0,67
9		1		1		1		1		1	1	1	1	1		1	1	1	12	0,67
10	1	1		1	1	1	1		1		1	1	1	1		1	1	1	14	0,78
11	1	1		1	1					1	1	1	1	1			1	1	11	0,61
12		1	1	1		1				1	1	1	1		1	1		1	11	0,61
13	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1		1	1	1	14	0,78
14		1	1	1	1	1	1		1	1		1	1			1		1	12	0,67
15	1	1		1	1	1				1	1	1	1	1		1		1	12	0,67
16	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1		1	1	1	15	0,83
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	17	0,94
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	17	0,94
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	17	0,94

20	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0,89
21	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	15	0,83
22	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89	
23	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	13	0,72	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	17	0,94	
25		1			1	1			1	1		1			1		1	9	0,50	
26	1				1	1	1		1	1	1	1	1			1	1	11	0,61	
27	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	15	0,83	
28	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	15	0,83
29	1	1	1	1	1		1	1			1	1	1	1		1	1	1	14	0,78
30	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1				1	1	12	0,67
31	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1		1	1	1	13	0,72
32	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	15	0,83
33	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1				1	13	0,72
34	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			15	0,83
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	16	0,89
36	1	1		1		1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	14	0,78
37	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	15	0,83
38		1		1	1	1		1		1	1	1		1			1	1	11	0,61
39	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	15	0,83
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1,00
41	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89
42		1	1	1			1		1	1	1	1	1	1		1	1		12	0,67
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1,00
44	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1		1	1	1	15	0,83
45		1	1	1			1			1	1	1	1	1		1	1	1	12	0,67
46	1	1		1	1	1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	14	0,78
47	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89

48	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1				1	12	0,67	
49	1	1	1		1	1	1		1			1		1	1	1	1	12	0,67	
50	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	16	0,89	
51	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89
52				1	1					1	1	1		1		1	1	1	9	0,50
53	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	15	0,83
54	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	15	0,83
55	1	1		1	1	1	1	1		1	1		1	1		1			12	0,67
56							1	1		1				1	1			1	6	0,33
57			1				1												2	0,11
58	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	16	0,89
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	17	0,94
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1,00
61	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89
62	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1		1	15	0,83
63	1	1				1	1		1	1	1	1		1		1	1	1	12	0,67
64	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	15	0,83
65	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89
66	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1		1		1		1	13	0,72
67			1	1	1		1	1	1	1		1		1		1			10	0,56
68	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	15	0,83
69	1	1		1	1		1		1	1	1	1	1	1		1		1	13	0,72
70	1	1	1	1	1		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0,83
71		1	1		1	1	1			1									6	0,33
72	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0,89
73	1	1	1	1	1	1	1			1		1		1		1	1	1	13	0,72
74	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89
75	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	16	0,89

76	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		1	15	0,83
77	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	17	0,94
78	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	17	0,94
80	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	16	0,89

Anexo 4: Plantilla de calificación

1. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	2. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	3. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	4. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
5. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	6. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	7. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	8. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
9. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	10. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	11. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	12. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
13. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	14. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	15. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	16. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
17. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	18. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	19. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	20. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
21. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	22. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	23. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	24. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
25. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	26. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	27. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	28. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
29. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	30. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	31. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	32. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
33. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	34. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	35. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	36. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
37. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	38. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	39. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	40. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
41. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	42. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	43. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	44. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
45. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	46. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	47. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	48. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
49. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	50. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	51. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	52. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
53. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	54. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	55. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	56. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
57. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	58. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	59. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	60. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
61. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	62. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	63. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	64. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
65. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	66. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	67. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	68. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
69. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	70. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	71. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	72. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
73. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	74. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	75. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	76. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
77. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	78. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	79. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	80. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>

Anexo 5: Relación de las afirmaciones de las variables

RELACION DE LAS AFIRMACIONES CON LAS VARIABLES

1. LIDERAZGO

1.1 Dirección (D)

1.2 Estimulo de la Excelencia (EE)

1.3 Estimulo del Trabajo en Equipo (ETE)

1.4 Solución de Conflictos (SC)

Afirmaciones	Puntajes	Totales
1-14-33-51-67	-----	
15-30-34-52-70	-----	
2-17-35-50-73	-----	
18-31-38-55-68	-----	

2. MOTIVACION

2.1 Realización Personal (RP)

2.2 Reconocimiento de la Aportación (RA)

2.3 Responsabilidad (R)

2.4 Adecuación de las Condiciones de Trabajo (ACT)

Afirmaciones	Puntajes	Totales
3-18-37-49-74	-----	
19-32-40-56-69	-----	
4-20-48-57-75	-----	
5-21-41-59-65	-----	

3. RECIPROCIDAD

3.1 Aplicación al Trabajo (AT)

3.2 Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI)

3.3 Retribución (R)

3.4 Equidad (E)

Afirmaciones	Puntajes	Totales
6-22-42-58-71	-----	
7-23-44-60-72	-----	
8-24-39-54-66	-----	
9-25-45-53-76	-----	

4. PARTICIPACION

4.1 Compromiso por la Productividad (CP)

4.2 Compatibilización de Intereses (CI)

4.3 Intercambio de Información (II)

4.4 Involucración en el Cambio (IC)

Afirmaciones	Puntajes	Totales
10-28-48-61-77	-----	
11-27-47-62-78	-----	
12-28-48-63-79	-----	
13-29-38-64-80	-----	