

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ANÁLISIS DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES EN
EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA
EMPRESA FIBERLUX SAC – AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Lily Rocío Estrada Morales

Bach. Janeth Pereyra Alayo

Asesor:

Mg. Ana Zoila Nomberto Luperdi

Lima - Perú

2019



ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Ana Zoila Nomberto Luperdi, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Estrada Morales, Lily Rocío
- Pereyra Alayo, Janeth

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: "ANÁLISIS DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA FIBERLUX SAC – AÑO 2018" para aspirar al título profesional de: **Licenciado en Administración** por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.


Mg. Ana Zoila Nomberto Luperdi
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Estrada Morales, Lily Rocío y Pereyra Alayo, Janeth para aspirar al título profesional con la tesis denominada: "Análisis de los factores organizacionales en el área de administración y finanzas de la empresa FIBERLUX sac – año 2018"

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

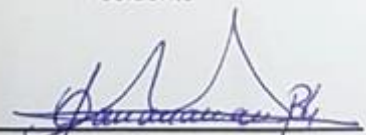
Firman en señal de conformidad:



Mg. Erica González Ponce de León

Jurado

Presidente



Mg. Maria Flores Bazán

Jurado



Mg. Sabik Soriano Navarrete

Jurado

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a Dios y a nuestras familias quienes son el motor y motivo para seguir adelante y cumplir nuestros anhelos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sobre todo a Dios por permitir concluir este proyecto e iluminarme. También agradezco a mis asesores y profesores en general de la universidad UPN por guiarme hasta el final de esta carrera. A todas las autoridades de la universidad por ayudarme a mejorar el nivel académico para lograr ser un buen profesional.

A los gerentes de la empresa Fiberlux y a todo el personal del área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC por haberme permitido realizar la investigación en su empresa y colaborar con las encuestas información solicitada.

Janeth

En primer lugar, a Dios, porque sin él esto no hubiera sido posible, agradecerle por darme salud y perseverancia para poder cumplir con cada uno de mis objetivos, a mi familia por su amor incondicional y su gran apoyo, a Anthony por siempre estar a mi lado dándome fuerzas para continuar, a mi asesora y docentes de la universidad UPN por su paciencia, dedicación y por todos los conocimientos brindados.

Rocío

Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS.....	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Error! Bookmark not defined.
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1. Problema General.....	13
1.2.2. Problemas específicos	13
1.3. Justificación	14
1.4. Limitaciones.....	16
1.5. Objetivos	16
1.6. Marco teórico.....	17
1.6.1. Antecedentes.....	17
1.6.2. Bases teóricas	25
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	43
2.1. Operacionalización de variables	43
2.2. Diseño de investigación.....	44
2.3. Unidad de estudio	45
2.4. Población.....	45
2.5. Muestra (muestreo o selección)	45
2.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	46
2.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	46
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	46
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	52
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores Organizacionales en el área de administración y finanzas de la empresa Fibrelux sac.	47
Tabla 2. Factores Organizales como se desarrollan en el área.	47
Tabla 3 Liderazgo en el área	49
Tabla 4 Las normas en el área	50
Tabla 5. Los Roles en el área	51

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Factores que influyen en la estructura de los grupos	29
<i>Figura 2.</i> Definición de los nueve Roles de equipo, adaptado de Belbin(1993a).	40
<i>Figura 3.</i> Factores Organizales cómo se desarrollan en el área.....	48
<i>Figura 4.</i> Liderazgo en el área	49
<i>Figura 5.</i> Las normas en el área	50
<i>Figura 6.</i> Los Roles en el área	51

RESUMEN

Esta investigación se realizó con la finalidad analizar los factores organizacionales dentro del área de administración y finanzas de la empresa FIBERLUX SAC y conocer cuál es el factor más importante dentro de la empresa, para ello se hizo uso de la escala de Likert como instrumento de medición, se analizaron los datos mediante cuadros de frecuencia agrupadas en 3 niveles: Alto, medio y bajo, con la finalidad de dividir la importancia en el área de las dimensiones estudiadas, dicha investigación arrojó como resultado que:

En el factor LIDERAZGO se observa una media y baja presencia de un líder en el área, lo más resaltantes en este campo es que los jefes directos se muestran abiertos a aceptar críticas en donde el 33% indicó que su jefe siempre se muestra con apertura y el 44% indicó que casi siempre su jefe escucha críticas, con ello se puede apreciar que hay disposición de escucha, sin embargo, el jefe no vuelca esta información con la finalidad de generar una estrategia o propuesta de mejoras dentro del área, como desarrollo de planes de parte de las jefaturas para que los colaboradores puedan cumplir sus objetivos, y se aprecia que los colaboradores tienen diferentes respuestas en el cuestionario, lo cual muestra una presencia en un 53% en nivel media y 33% en nivel baja del factor liderazgo en el área.

En el factor NORMA muestra que un 66% de colaboradores se siente identificado con la misión y visión de la empresa, sin embargo, se aprecia que casi el 50% de encuestados casi nunca o nunca revisan su manual de organización y funciones, pero más del 50% indica que participa en las decisiones de su área, aquí podemos apreciar que si bien contamos con colaboradores participativos y comprometidos no hay un reforzamiento de las normas de la empresa en el área y no cuenta con un manual interno de los procesos propios del área.

En el tercer factor ROLES, más del 50% de los encuestados manifiesta que sus funciones son evaluadas por los responsables directos, el 56% siempre tiene claro los objetivos del puesto que desempeña, seguido del 24% que indica que casi siempre tiene claro

los objetivos del puesto que realiza, sin embargo se observa que 32% manifiesta que casi nunca recibe capacitación y el 16% que nunca recibe capacitación, aquí también se observa una falta de atención por falta de los jefes, en la empresa Fiberlux se observó que solo se capacita al personal más antiguo o que cuenta con funciones más relevantes, dejando de lado al resto de personal, el cual siente la ausencia de capacitación con respecto a los roles que desempeñan. Concluyendo que no presenta un factor más importante, dado a que los 3 factores estudiados no se encuentran claramente marcados en la empresa y son puntos muy importantes los cuales fueron descuidado generando el problema redactado en la realidad problemática.

Se recomendó que el líder realice estrategias de integración del equipo en donde defina un tipo de liderazgo, lo cual dará como resultado que aumente los resultados de la empresa y que la realidad de la empresa mejore y vaya a la par con su crecimiento comercial y económico, se resaltó la falta de un manual de funciones interno del área, el cual tengan a la mano y que sirva como guía para los colaboradores, un mejor análisis y distribución de capacitación al personal con la finalidad que los trabajadores que sienten que no les brindan capacitación se sientan menos importantes y esto genere la desmotivación del grupo. Como principal recomendación se sugirió cambiar la estructura del organigrama, debido a que el área en estudio actualmente se encarga de sub- áreas con funciones diferentes, lo cual no permite que el área en análisis se centre solo en las funciones que le corresponde.

Por consiguiente, los objetivos planteados para esta investigación han sido alcanzados en su totalidad, los datos encontrados facilitaron el logro de los mismos.

Palabras clave: Factores Organizacionales, Liderazgo, Normas, Roles.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas u organizaciones ya sea grande o pequeña son un grupo complejo y variado, cada empresa no es exactamente igual a otra, con materiales y recursos humanos que trabajan por un mismo objetivo. Todas las empresas trabajan bajo un sistema con factores organizacionales, los cuales deben tener un buen proceso de control y gestión para tener óptimos resultados de los objetivos, caso contrario pueden existir grandes problemas como pérdidas económicas y casos más extremos quiebre de la empresa.

Las telecomunicaciones en el Perú se han convertido en una herramienta muy importante para todos. La gran mayoría de empresas trabajan con Internet y todas las empresas que usan este servicio esperan contar con internet rápido y con un excelente servicio técnico y de postventa.

La Empresa Fiberlux SAC, es una empresa que brinda productos de tecnologías de información y comunicaciones para empresas, tiene como misión “brindar la mejor experiencia en telecomunicaciones para potenciar la productividad de cada uno de sus clientes”, su principal producto es el internet dedicado para todo tipo de empresas, también brinda servicios de conexión de datos, fibra oscura, telefonía ip, seguridad física, seguridad perimetral y cloud server usando la conexión física solo con fibra óptica, lo cual hace que la velocidad del internet viaje sin intermitencias. En la actualidad esta empresa ya tiene siete años en el mercado y ha sabido aprovechar el nicho de negocio y la nueva tecnología de fibra óptica en el Perú, lo cual aún no es muy común y los otros grandes operadores como Claro y Movistar recién lo están implementando. Por tal motivo ha tenido buena acogida y

ganado buena cantidad de clientes corporativos.

Fiberlux SAC ha crecido de manera rápida en los tres últimos años teniendo como consecuencias algunos problemas graves en el área de administración y finanzas como:

Falta de control en el área de facturación y área cobranza, falta de compromiso del personal de toda el área de administración y finanzas.

La gerencia general contrató hace dos años un gerente de administración y finanzas para que mejore y solucione los problemas del área, pero la empresa lo deslindo de sus servicios por no cumplir con los objetivos que el directorio le propuso. Los problemas ya mencionados también se ha visto reflejada en la molestia y quejas de muchos clientes antiguos por factores como falta de atención o rápida respuesta en caso de consultas o asesoramiento sobre los medios o fechas de pago del servicio que compran a Fiberlux SAC y demora en la emisión errónea de sus documentos como notas de crédito y facturas.

Estos problemas pueden tener grandes consecuencias si no se llegan a solucionar de manera inmediata y si no se analiza la principal causa.

(Herrera, 2007) El diagnóstico administrativo es un estudio que tiene como principal función conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio con el fin de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos para analizar y proponer alternativas viables que ayuden a resolver los problemas.

Las empresas tienen la necesidad de detectar los factores que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro. Todas las organizaciones deben adecuarse siempre para los cambios que se presentan en el mundo y actualizar su estructura organizacional y funcional para poder

enfrentarse a la evolución de los mercados actuales.

(Laborales, 2007) Según una investigación realizada a 210 empresas latinoamericanas por la universidad Sergio Arboleda de Bogotá confirma que los grandes problemas por falta de comunicación son mal clima laboral e indebida atención al cliente. Igualmente, según este estudio estableció que el 80 y 100 por ciento de las empresas de la región han tenido problemas de gestión por falta de comunicación interna. Otros de los problemas que presentan estas empresas son problemas de la deficiente comunicación entre área que comparten un mismo proceso. Esto se da mayormente en las empresas como Panamá, Perú y El Salvador con 32%, Colombia con un 14% y Argentina considera que este es un problema muy Frecuente que representa un 57%. Otros de los problemas presentados es la falta de expresiones de reconocimiento y motivación a sus colaboradores de sus jefes o gerentes. Esto se da mayormente en las empresas de Perú, Panamá y El Salvador son los países donde se presentan con mucha frecuencia estos problemas.

Con esta investigación se busca analizar cuáles son los factores organizacionales presentes en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux sac y determinar cuál de los tres indicadores a evaluar es el de mayor influencia y así poder descubrir la raíz del problema presentado.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Qué factor organizacional es el más importante en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo se desarrolla el Liderazgo en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC?

¿Cómo se desarrollan las normas en la empresa en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC?

¿De qué manera se determina los roles en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC?

1.3. Justificación

Cuando una empresa no tiene los resultados esperados se debe evaluar cuáles son de solucionar las incidencias que se están presentando, y que puedan captar y retener al mejor personal del área. Esto se podrá lograr investigando cual es el factor que está afectando al área y que también causa la alta rotación de personal como la jefatura, la gerencia de administración y finanzas. Este análisis será una herramienta muy importante para que el área de administración y finanzas enfrente y no tenga problemas en manejar los diferentes factores que puedan causar deficiencias en un proyecto a futuro, nueva sucursal, nueva oficina, etc. Se le brindará la información y los análisis realizados al personal a cargo de esta manera esta investigación ayudará y será un aporte teórico para los usuarios, donde se tomará ejemplos de las teorías administrativas y habilidades gerenciales.

La empresa Fiberlux SAC busca que los colaboradores, proveedores y clientes perciban que todas las áreas de negocio y sucursales de la empresa en Fiberlux SAC son una sola unidad y que las áreas trabajen por un objetivo en común. Se busca aportar con el objetivo de la empresa y que a su vez esta nos sirva como aporte académico y que nos permita obtener el grado de licenciados en administración.

Desde el punto de vista aplicado en esta investigación se utilizara métodos de investigación y análisis como encuesta y observación para un correcto análisis de los factores organizacionales que se desarrollan en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC.

También se dará conocer la problemática real que se presentar en diversas empresas en el Perú respecto a la gestión administrativa y finanzas para que puedan convertir o investigar la información brindada en teoría. Señala por ejemplo la necesidad de llenar un vacío en la información disponible o salvar incongruencias en la misma. Investigar la problemática de los factores que impactan en la gestión administrativa. Encontrar soluciones para Fundamentar la necesidad y oportunidad de realizar el trabajo como medio de solución de problemas específicos. En este proyecto tendrá una actitud y valor cognoscitivo por que asumirá e investigará factores desconocidos y se demostrará disposición de aprender e indagar la realidad de las cosas, dar a conocer a los colegas y docentes todo lo que se puede investigar en el proyecto.

Por otro lado, la organización Fiberlux SAC considera al área de administración y finanzas como una de las áreas más importantes dentro de la empresa por lo tanto es una justificación clara para llevar a cabo esta investigación ya que no solo ayudará al área de administración y finanzas a analizar los factores que le afectan, sino a toda la empresa en general porque tendrá conocimiento de la realidad que está pasando el área y por consecuencia toda la organización en general. De esta manera podrá proyectarse de manera correcta a futuro gracias a los estudios realizados y la experiencia.

Con esta investigación y análisis se podrá recolectar mucha información verídica el cual pueden ser de ayuda para cualquier persona o usuario que acceda a ella

los puntos de quiebre que presenta y qué es lo que está ocasionando puntos en contra del crecimiento y cumplimiento de los objetivos, sin un buen análisis no es posible tomar una óptima decisión que revierta estos resultados, esta investigación

busca conocer los factores que causan una mala gestión y control en el área de administración y finanzas de Fiberlux SAC. Se necesita saber cuáles son las causas reales que están provocando que sucedan muchos problemas en esta área y que repercute en la imagen de la empresa, debido a que los clientes manifiestan su malestar cuando algún asesor se reúne con ellos o cuando mandan un correo requiriendo algún servicio de la empresa.

Con esta investigación se busca obtener la raíz que está ocasionando los problemas en la empresa, y que sirvan de guía para que puedan analizar y encontrar la forma Limitaciones

Las limitaciones que presentaron los investigadores fueron: el acceso a la información, debido a que utilizaron libros no disponibles en la web, la disponibilidad de tiempo de ambos autores y el recurso económico; para ello buscaron acceder a bibliotecas públicas y préstamo de libros de amistades, en cuanto a la disponibilidad de tiempo, realizaron el trabajo con la ayuda de docs.google, el cual les permitió llevar un seguimiento en línea de las modificaciones generadas, sumado a ello como principal limitación fue que solo uno de los autores contaba con acceso a la empresa estudiada lo cual fue todo un desafío el poder obtener información detallada el cual permita brindar veracidad en el estudio.

1.4. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Analizar que factor organizacional es el más importante en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux

1.5.2. Objetivos Específicos

Establecer cómo se desarrolla el liderazgo en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC

Establecer cómo se desarrollan las normas en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC

Establecer cómo se determinan los roles en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC

1.5. Marco teórico

1.5.1. Antecedentes

Tesis Internacionales

(López Martínez, 2013), en la ciudad de Barcelona, en una tesis para obtener título de abogado facultad de derecho de la UAB sustentó: La importancia del liderazgo en las organizaciones el objetivo de la tesis fue: identificar la visión por parte de los miembros del departamento de marketing de la empresa Montana Colors, del tipo de liderazgo que ejerce su directivo. Desarrollado a un nivel no experimental con una muestra de 9 personal del departamento de marketing usando la herramienta de Kurt Lewing. Las conclusiones de la investigación fue de los 9 miembros que hay en el departamento de marketing que el 50% cuentan con manera directa de un líder, comparten información en el centro del trabajo en cambio el resto trabaja de manera independiente desde su casa viendo al líder una vez por semana o a veces ni eso.

Esta tesis aporta a nuestro trabajo de investigación en las conclusiones porque nos ayuda a verificar que se necesita una herramienta para investigar y obtener datos reales sobre la importancia del liderazgo.

(Zuzama Covas, 2015), en la ciudad de las Illes Ballears, en una tesis para obtener el grado de pedagogía de la facultad de educación de la Univeritas de las Illes Ballears sustento: Liderazgo estilos de Liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un

caso real el objetivo de la tesis fue: Definir el término de Liderazgo en sus múltiples perspectivas, concretar los principales estilos de liderazgo que existen, destacando los propuestos por Kurt Lewing. Desarrollado a nivel no experimental con una muestra de 12 personas incluido el dueño y el encargado de la empresa. Las conclusiones de la investigación fueron que hay una notable diferencia a los resultados de autopercepción de los responsables de la empresa respecto a percepción de los trabajadores de la empresa. Esto quiere decir que se debe manejar un Liderazgo más democrático en la empresa. Para lograrlo sería necesario que los trabajadores pudieran percibir una mayor orientación al recurso humano por parte de las personas que están al mando, “equilibrando orientación a las personas” y “orientación a los resultados”

La parte de las tesis que nos ayuda a la investigación es las bases teóricas porque nos ayuda entender los tipos de liderazgo y el liderazgo a través de la historia.

(González Rosas, 2013), en la ciudad de Valencia, en su tesis para doctorado, el rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo, el objetivo fue conocer las características del líder con respecto a los modelos de excelencia principalmente los criterios de liderazgo resultados claves y de competencias directivas del liderazgo concentrándose en los líderes de las empresas turísticas. La metodología de la investigación fue empírica transversal. La población estuvo constituida por principalmente a los líderes de los hoteles (87), restaurantes (164) y agencia de viajes (25), pero solo participaron un total de 149 negocios que representa el 50% de la población. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta censal y como instrumento el cuestionario. Como conclusión general se puede afirmar que los resultados apuntan a una relación

entre liderazgo a través de las competencias directivas y la calidad según los criterios del liderazgo y resultados clave del EFQM. Esta es quizás la mayor aportación del estudio y parece importante su contribución a la investigación de liderazgo y calidad.

Esta tesis aporta a nuestra investigación en las bases teóricas o citas que tienen en todos los capítulos porque explica con fundamento todos los temas desarrollados en cada capítulo.

(Avenecer Cano, 2015), en la ciudad de Quezaltenango, en una tesis para optar por el grado de psicólogo industrial, sustentó Liderazgo y Motivación el objetivo fue determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores ruteros de la distribuidora Mariposa C.B.C. La metodología de la investigación es exploratoria y descriptiva. La población estuvo constituida por 8 supervisores y 47 vendedores que conforman el 100% de la totalidad del universo. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. En esta tesis se concluye que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores a sus subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de forma efectiva y de manera excelente y también los jefes aplican estrategias de liderazgo para que los encargados de ventas eleven su desempeño ya que esta es una regla de CBC. Por último los equipos de ventas de la empresa Distribuidora Mariposa CBC se sienten motivados por sus líderes ya que existe identidad empresarial y buen clima laboral; el 88% de los colaboradores de la empresa trabajan en equipo para poder cumplir metas y objetivos establecidos por la organización. Esta tesis aporta a nuestra investigación en el resumen porque explica claramente cómo el autor ha elaborado su tesis y nos da un ejemplo concreto de cómo realizar un buen resumen para nuestra tesis.

(Cruz Avila & Rodea Velázquez, 2014), en la ciudad de México, en una tesis para optar el grado de licenciatura en administración sustentó Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados el objetivo fue diagnosticar los factores del liderazgo transformacional con el propósito de sugerir cambios en la productividad de los empleados en la empresa Textilera Municipio Ixtapaluca. La metodología de la investigación fue cualitativa transversal. La población estuvo constituida por 12 colaboradores de todas las áreas de la empresa que conforman totalidad del universo. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. En esta tesis se concluye que el objetivo de la tesis fue analizar los elementos más sobresalientes de un líder transformacional, si bien se sabe que el liderazgo es influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización para ello se aplicó el cuestionario a cada uno de los empleados teniendo como resultados que todos los empleados de la empresa necesitan un cierto porcentaje para llegar a ser líder transformador por tal motivo se realizó sugerencias que ayudarán a cada individuo a llegar al punto máximo de un líder transformador.

Tesis Nacionales

(Iparraguirre Baltazar, 2017), en la ciudad de Lima, en su tesis para maestría en comportamiento organizacional sustentó Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima, el objetivo fue identificar la correlación entre satisfacción laboral y los factores organizacionales y personales de este centro psicológico de Lima. La metodología de la investigación fue descriptiva de corte transversal. La población estuvo constituida por 45 colaboradores el cual fue equivalente al 100% de la población estudiada. La técnica que se empleó para la

recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluyó que la satisfacción laboral depende de los factores organizacionales y parcialmente de los factores personales. La percepción de los factores organizacionales fue buena en el 46.7% de colaboradores y regular en el 53.3%, entre los colaboradores que presentaban buena percepción de los factores organizacionales y personales, el 86% de ellos estaban muy satisfecho, sin embargo, del grupo que presentaba una percepción regular de estos factores sólo el 4% estaba satisfecho.

Esta tesis es un aporte en la investigación dado a que sus resultados muestran la importancia de tener buenos factores organizacionales en las empresas, ya que se evidencia en el estudio mostrado que guardan relación con una mayor satisfacción laboral y un buen desempeño.

(Marca Quillatupa, 2018), en la ciudad de Lima, en una tesis para optar por el grado de maestro en Gestión estratégica del factor humano, sustentó Factores organizacionales que afectan el Bienestar Laboral del personal de enfermería de los servicios críticos y emergencia de una clínica privada en la ciudad de Lima el objetivo fue identificar los factores organizacionales que impactan en el bienestar laboral del personal asistencial del área de enfermería de las unidades prestadoras de servicio (UPSS). La metodología de la investigación es exploratorio y descriptiva con metodología mixta. La población estuvo constituida de 127 colaboradores y la muestra con método probabilístico no aleatorio. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la de análisis documental y encuestas. Los resultados encontrados, permitieron encontrar oportunidades de mejora y cambio a nivel de la Gestión de Recursos Humanos y del área de Enfermería a nivel de cada variable y los respectivos componentes evaluados. Se concluye que no sólo es importante enfocarse en el Bienestar Laboral del personal, ya que este sólo conlleva a una satisfacción

pasiva dentro de la organización. Se requiere de una gestión holística que también se enfoque en generar mayores vínculos con el personal como lo es el engagement para tener mayor impacto en el desempeño e involucramiento con la organización.

Esta investigación nos muestra la importancia de un mayor vínculo con el personal más allá de ver por el bienestar del personal, con ello se ve la importancia de los factores organizacionales en cada área para su buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos.

(Castro Aliaga, Mamani Ibañez, & Schiaffino Zapata, 2016), en la ciudad de Lima, en una tesis para optar por el título de Licenciado en Administración, sustentó Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casa Ideal SAC en el año 2016 el objetivo fue proponer un plan de desarrollo a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa en estudio. La metodología de la investigación es descriptiva. La población estuvo constituida 6 jefes de las áreas de logística, Comercial, Finanzas, Operaciones (Obra), Recursos humanos / Contabilidad y Gerencial general. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la herramienta MLQ (Cuestionario multifactorial de Liderazgo). El Cuestionario nos ayudó a obtener como resultado que el estilo predominante en la empresa Casa Ideal S.A.C es el liderazgo transformacional, ya que 5 de 6 jefes de área poseen aquel estilo, mientras que 1/6 de los jefes obtuvo la combinación de ambos estilos, es decir, transformacional y transaccional. Se concluyó que a pesar de que tenemos estos tres estilos, no existe un estilo de liderazgo correcto, sin embargo, la combinación de los estilos transformacional y transaccional logra potenciar la participación de los jefes y gerente general para lograr mejores resultados tanto en la parte financiera como en el ámbito de clima laboral.

La siguiente investigación nos ayuda a ver la importancia de un liderazgo orientado a generar un buen clima laboral y devuelva resultados positivos para los objetivos de la empresa.

(Escobar Cencia & Mendoza Taipe, 2016), en la ciudad de Huancavelica, en una tesis para optar por el título de Licenciado en Administración, sustentó El rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica – Año 2015, el objetivo fue determinar la relación entre el rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la dirección regional estudiada. La metodología de la investigación es No experimental: Transeccional - Descriptivo. La población estuvo constituida por 35 empleados que suma el total de colaboradores del área en estudio. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta, la observación y el análisis bibliográfico y documental. Se concluyó que se ha evidenciado que existe una relación significativa entre el rol gerencial y la dirección estratégica respecto al personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica. La intensidad de la relación hallada es del 94% que dentro del dominio probabilístico ha resultado significativo. Además, los resultados Fierro (2014), son compatibles con los resultados obtenidos en esta investigación por el hecho de que el nivel de relación entre las variables tiene una relación directa y significativa con los componentes de la organización.

Esta investigación nos muestra la relación que existe entre el rol gerencial y la dirección estratégica, ya que solo un gerente que sabe liderar su equipo podrá tomar decisiones correctas formando estrategias acordes a los objetivos y necesidades de la empresa.

(Rodríguez Rodríguez, Romero Licon, & Ramos Bernales, 2018), en la ciudad de Lima, en una tesis para optar por el grado de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, sustentó La relación entre el estilo de liderazgo, el engagement y el rol mediador del Job crafting en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú, el objetivo fue identificar la relación entre el engagement, los estilos de liderazgo y el Job crafting, como variable mediadora, en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú. La metodología de la investigación es Transversal no experimental. La población estuvo constituida de 254 colaboradores que equivale al 79% que fue la tasa de respuesta a la investigación on line que se realizó. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta. Se concluyó que los estilos de liderazgo predominantes en la empresa son el transformacional y transaccional, los cuales se encuentran fuertemente correlacionados con las tres dimensiones del engagement y del Job crafting. Se encontró que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un efecto directo sobre el engagement mientras que el estilo de liderazgo pasivo-avoidante tiene un efecto negativo sobre el mismo. Asimismo, se encontró que el Job crafting media la relación positiva entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y el engagement. Por otro lado, el Job crafting media la relación negativa entre el estilo de liderazgo pasivo avoidante y el engagement. Los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se relacionan de manera significativa y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

La tesis mostrada nos confirma la importancia de un buen estilo de liderazgo el cual influya positivamente en el compromiso del colaborador, así como un

correcto uso del Job crafting incrementa la satisfacción del personal y aumenta el compromiso de este con la empresa.

1.5.2. Bases teóricas

1.5.2.1. Factores Organizacionales

Para poder conocer más del tema a tratar primero definiremos que es una Organización, para ello mencionaremos definiciones dadas por autores especializados en el tema.

Acosta (2017) En su publicación muestra las siguientes definiciones.

Weber (1922): "La organización laboral es un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo, de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo."

Mooney (1947): "El término "organización" se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común".

Porter, Lawler & Hackman (1975): "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo"

Argyris (1957): "Las organizaciones formales están basadas en determinados

principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad".

Según Correa (2009) definió:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

En este sentido la organización consiste en:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.
4. La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación

de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. Para la mayoría de los administradores el término Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Estructura intencional de funciones significa que las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos (p.16).

En base a las definiciones mostradas, es posible decir que la organización es un grupo de personas que realizan un trabajo en conjunto, ceñido a normas y reglas establecidas, cada uno con una función asignada, asignado a un jefe inmediato que cuente con la autoridad y experiencia necesaria para dirigir al grupo hacia un óptimo cumplimiento de sus funciones, la suma de la realización de dichas funciones nos da como resultado el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Según la RAE, Factor es un elemento o causa que actúan junto con otros.

Relacionando ambos conceptos se puede definir Factor Organizacional como una serie de elementos que se desarrollan e influyen en los grupos de una organización, ya sea grande o pequeña, formal o informal, los cuales deben ser correctamente definidos para que su influencia sea positiva en función a los objetivos de cada empresa. Pero que vienen a ser los grupos de una organización:

Según Shaw (1980) lo define como:

“Dos o más personas que interactúan mutuamente de tal modo que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas” (p. 25)

Según Cirigliano (1966) :

“Un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con

respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente ínter vinculados”

(p.571)

Canto (2006) en su libro Psicología de los grupos, describe los factores considerados como básicos dentro de la estructura de los grupos:

Hay autores, como Biddle (1979), que distinguen entre una serie de elementos estructurales del grupo considerados como básicos. Por **posición** se entendería el lugar en un entramado de relaciones sociales, que aportaría información explícita o implícita de las funciones, normas, roles que están asociados a ese puesto social. Para muchos psicólogos sociales, el grupo no sería más que un conjunto de posiciones organizadas con el fin de conseguir ciertas metas. A su vez, el **estatus** se ha de percibir como el significado, valoración o prestigio asociado a dicha posición y el **rol** como el conjunto de conductas que el individuo realiza como ocupante de una posición. Por la propia dinámica de la interacción social que conduce a una diferenciación posicional, los individuos llevan a cabo un conjunto de comportamientos que tal posición establece, esto es, el rol, por ello es valorado y adquiere un estatus específico por su posición. La diferenciación posicional tiende a ser jerárquica, en la que hay individuos con más **poder** y más **influencia** que otros, como el **líder**, que desarrolla unas **redes de comunicación** entre los mismos. Y todo ello se sustentaría por conjunto de **normas** compartidas por los miembros del grupo, que establecerían las expectativas como un constructo cognitivo que prescribiría, anticiparía y perdería el comportamiento (p. 93)

Figura 1 Factores que influyen en la estructura de los grupos



Fuente: Elaboración Propia

1.5.2.2. Dimensiones

En los textos anteriormente expuestos se puede extraer que lo más resaltante e influyente en los grupos dentro de una organización es el asumir y conocer su posición (Rol), el contar con una estructura de sistema de trabajo (Normas) y la importancia de que el personal y sus funciones sean encomendadas a un superior capacitado que cuente con mayor poder e influencia que puede dirigir a la organización hacia sus objetivos (Líder).

Siendo Factores con una fuerte influencia dentro de las organizaciones, es importante conocer más sobre ellos.

a. Liderazgo:

Mazuela (2012), nos define que es ser Líder:

“Líder es toda aquella persona que tiene capacidad de influir en la conducta de otros y el liderazgo es un fenómeno de tipo informal que siempre surge en la dinámica de

grupo”

Es importante saber liderar lo cual significa ser capaz de guiar, orientar emocional y cognitivamente a un grupo de personas dentro de un área, empresa, lugar. El autor indica que liderar no tiene por qué coincidir con dirigir, salvo que quien dirige tiene capacidad de liderazgo, ya que dirigir tiene relación con la dirección de las funciones asignadas en cada área de una organización y se le es asignado cierto nivel o grado de poder, responsabilidad sobre una cantidad determinada de personas, tareas o procesos.

López Martínez (2013) nos detalla:

Capacidades deseables en un líder

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobre todo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son: Una capacidad técnica: que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.; ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles. Una capacidad humana, que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta. - Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros. - O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente. La auténtica

capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día. Y por último una capacidad intelectual, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual se convierte en la corona que hace 5 que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía. Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática. En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles. (p. 4)

Según Lussier (2011) definió:

Porque es importante el liderazgo:

He aquí las razones porque el liderazgo es tan relevante.

- El éxito de los profesionales en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. El liderazgo es crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo. El presidente mundial (CEO)l de la cadena Dominós Pizza, David Brandon, señala que el éxito de cada tienda se basa en el liderazgo asumido por cada gerente. Las organizaciones contratan personal con potencial y habilidades de liderazgo para todo tipo de profesiones.
- Los presidentes mundiales (CEO). Entienden que no pueden manejar

empresas por sí solos; el secreto es fomentar una mentalidad de liderazgo en toda la organización. Ganar la guerra de talentos será un desafío de negocios predominante de este siglo; se trata de reclutar y retener talentos; así como crear oportunidades de liderazgo.

- Los fracasos corporativos muy publicitados (Enron y WorldCom) han llevado a casa el rol crucial que ocupa el liderazgo en éxito o fracaso de casi todos los aspectos del entorno de la empresa con o sin fines de lucro. Los CEO sin un adecuado desempeño son despedidos, ya que las ocupaciones como presidente mundial se han reducido. Los CEO han sido recién sustituidos debido a un desempeño deficiente.
- Como lo ilustran los ejemplos el liderazgo es decisivo y existe gran necesidad de mejores líderes. Si usted desea ser exitoso debe desarrollar sus habilidades de liderazgo. Para ello el enfoque de este libro es ayudarle a cultivar dichas habilidades, de forma que pueda convertirse en un líder exitoso en su vida personal y profesional (p.4).

Según Bonifaz Villar (2012) definió:

Estilos de Liderazgo:

Ejercer estilos de liderazgo en el mundo empresarial no significa que elegir uno se la mejor opción. Se puede llegar a ejercer otro tipo de liderazgo al elegido dependiendo de las circunstancias o problemas que se presentan en el día a día en la empresa.

Existen teorías que respaldan la definición de estilos de liderazgo entre ellos tenemos:

- “Líder Autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de retenciones o de las recompensas y castigos” (Harold Koontz)
- “Líder democrático o participativo: Consulta las acciones y decisiones con

los subordinados, lo que fomenta con su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo” (Ibidem)

- “El líder de rienda suelta. Utiliza algo de su poder dando gran independencia a los subordinados para establecer sus metas y las formas de alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son estos miembros cercanos al líder quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo” (Idem)

En conclusión, El autócrata es el que toma las decisiones e impone su autoridad constantemente a todos sus empleados: el demócrata toma en cuenta la decisión de sus colaboradores, incluso para decidirse para hacer algo nuevo y por último el liberal o el que da rienda suelta deja actuar a sus empleados como mejor les convenga a ellos porque les tiene una confianza absoluta.

De acuerdo a estos conceptos en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC se observa que hay un tipo de liderazgo no aun no muy definido y se evidencia de acuerdo a las circunstancias dadas en la empresa por ejemplo cuando hay urgencias o problemas graves los jefes se convierten en un tipo de líder autocrático, pero cuando las cosas se manejan con normalidad los jefes se comportan con un líder de rienda suelta.

Sanchez Manchola(2009) en su libro nos menciona:

Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones

1. **Estilo Indiferente** (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Los dirigentes descriptos en este estilo son altamente permisivos. En este

estilo se trabaja muy poco tanto en la definición y en la descripción de objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área. La toma de decisiones no parece estar estructurada, siendo estas tomadas de acuerdo a la circunstancia, considerando a veces la opinión de los colaboradores que presentan mayor experiencia en el área. Por lo general no establece mecanismos de control porque este líder ni se preocupa por establecer indicadores.

2. **Estilo tecnicista** (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Este tipo de líder es altamente autócrata. En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas a realizar dentro del área como las normas y estándares dentro las cuales estos deben cumplirse; así entonces siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones esta estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente, siendo estas tomadas sin considerar opinión de los colaboradores

3. **Estilo sociable** (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Los líderes de este estilo son altamente participativos. En el existe poca preocupación en la definición y en la descripción, tanto de objetivos, tareas y actividades a realizar en el área así como las normas y estándares que deberían cumplirse; casi siempre son establecidos por cada uno de los colaboradores, sin que exista lineamientos concretos de la alta dirección. La toma de decisiones se realiza por consenso, siendo obligatorio tener en cuenta las opiniones de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados por eso.

4. **Estilo sinérgico** (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos y en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo. En este estilo el dirigente se preocupa en la definición y la descripción de objetivos, tareas a realizar

dentro del área, como en las normas y estándares dentro de las cuales estas deben cumplirse; así entonces estas son establecidas por los colaboradores siguiendo los lineamientos de la alta dirección. La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones e ideas de los colaboradores y principalmente del personal que se verá directamente implicado o afectado, siendo de manera excepcional que el dirigente toma la decisión de manera unilateral.

Estos conceptos sirven para identificar los tipos de liderazgo del área estudiada en Fiberlux SAC, como ya se había mencionado anteriormente los conceptos estudiados en ambos libros sobre los estilos de liderazgo concuerdan en Fiberlux SAC, se observa en la mayoría de casos liderazgo indiferente y en casos puntuales liderazgo estilo tecnicista.

b. Normas

Es el conjunto de reglamentos que organizan una empresa, existen desde años atrás y van evolucionando con el tiempo, sin ella existiría un desorden dentro de las organizaciones.

Smith (1962) describe:

Un complejo de normas y valores institucionales

Para algunos sociólogos las normas no pueden ser equiparadas a las instituciones. Una institución es, para ellos, «un conjunto de normas institucionales unidas en torno a un complejo de valores relativamente distinto y socialmente importante». En esta acepción es necesario establecer clara distinción entre normas institucionales y otras normas. Las primeras se describen como «obligatorias» y se aceptan ampliamente como medio de cohesión. Por ejemplo, permítasenos una referencia a las normas que regulan la actividad sexual, la reproducción y el cuidado de los niños. Una transgresión de estas normas puede conducir a un amplio estado de

crítica o reacción pública contra el transgresor. Por el contrario, las normas que regulan el tipo de indumentaria que una persona debe llevar. para ir de tiendas o para comer fuera de casa son mucho menos rígidas y contienen una gama más amplia de alternativas. Ellwcced, Johnson y Williams, entre otros, han utilizado esta acepción. La siguiente definición de normas institucionales está tomada de Williams, el cual agrupa las instituciones de acuerdo con las necesidades más importantes o los centros de valor con los que están más estrechamente relacionadas:

«Las normas institucionales difieren de otras normas culturales en cuanto que aquéllas son realmente obligatorias por efectivo acuerdo social; es decir, están apoyadas por vigorosa sanción social y cuentan con un elevado índice de aquiescencia. Además, son relativamente permanentes, se cumplen a través de órganos sociales definidos y obligan recíprocamente a los ocupantes de posiciones sociales designadas»

Según Maristany (2017), menciona que: Las normas nuevas requieren seguimiento, en el comienzo de la aplicación de las normas hay una tendencia a no cumplirlas. La persistencia en el camino y las medidas que tome quienes detenta el poder para aplicar esas reglas claras hará que por fin sean obedecidas o harán que se diluyan. El mánager que supone que las cosas se están haciendo como las nuevas normas se llevará la sorpresa que nada ha cambiado o apenas.

Luis R. había elaborada unas normas para las compras de cierto nivel económico. Las transmitió a su gente y se preocupó por ver que se cumplieran. Sin embargo, a las pocas semanas algunos casos que estaban al límite se siguieron tratando con la antigua informalidad. Esto se fue se fue haciendo más flexible y cuando llegó el auditorio Luis se encontró con que las normas para compras de cierto

nivel no se utilizan y que en realidad se seguían usando las normas anteriores.

Las normas tienden a perder vigencia, Las normas dejan de ser útiles en algún momento. Cuando esto ocurre, en lugar de ser útiles se convierten en un peso más. El manager debe revisar periódicamente las normas por las que se manejan los temas de su área para corregir lo que hayan perdido vigencia (58-59)

Según Casanovas (2013)

“Las políticas y normas en la empresa son para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos de patrones de conducta y procesos a seguir antes las circunstancias”

c. Roles

Por otro lado, Ayestarán & Ayestaran (2003) en su publicación sobre aplicabilidad de la teoría de los roles, afirmó que: El concepto del rol puede definirse en dos grandes categorías. La primera la referida a la perspectiva antropológico-sociológica. Esta entiende los roles como patrones normativos culturales, es decir una agrupación de valores, actitudes y conductas que la sociedad asigna a las otras personas que ocupan una posición ligada a un determinado estatus social (Linton 1945). El estudioso encontrará en Biddle (1979) un análisis pormenorizado de los conceptos de posición social y estatus social. Para nuestro objetivo, nos basta señalar que el concepto de posición social hace referencia al lugar que ocupa una persona en el entramado de las relaciones sociales, mientras que el concepto de estatus se refiere a las funciones asignadas a la persona que ocupa dicha posición y a la valoración de esas funciones. Así, desde esta perspectiva el rol puede definirse como la conducta que una persona tiene en función a la posición que ocupa (Yinger, 1965). Tomando en consideración que el concepto de rol hace referencia a una estructura social y a una jerarquía social, los roles estarían relacionados con las conductas que realizan las

personas en función de su pertenencia de los grupos sociales y en función del estatus que tiene dichos grupos en la estructura social.

La segunda categoría muy definida con la anterior englobaría la perspectiva psicosocial. De esta perspectiva se han subrayado los contenidos cognitivos y conductas esperadas (expectativas de conducta) en relación con una posición social concreta (Katz y Kahn, 1978; Hontangas y Peiró, 1996). La expectativa es un constructo cognitivo que prescribe, anticipa y predice el comportamiento. Así, el concepto de rol sitúa a una persona en un contexto social determinado y en una estructura social grupal concreta. Esto hace que la interacción social se realice dentro de una estructura grupal o intergrupal, lo que introduce a la necesidad de un aprendizaje específico de las habilidades sociales para cada contexto social (p.63)

Modelos de roles laborales

Hacen referencia a las características exigidas a los individuos en función de los puestos de trabajo que ocupan. Inicialmente, cuando las exigencias del puesto eran predecibles, la asignación de los trabajadores a los puestos constituía una tarea relativamente sencilla. En este sentido, las teorías de adopción de los roles explicaban adecuadamente la adquisición de los roles laborales, ya que reflejaban fielmente las estructuras burocráticas de las organizaciones (Dawis y Loquist, 1969). Tras el aumento de la complejidad de las habilidades técnicas y sociales requeridas, la pregunta decisiva en este ámbito ya no era saber que habilidades y conocimientos tenía el potencial trabajador, sino como este iba adecuarse y comportarse en el equipo donde tendría su desarrollar su labor (Belbin, 1993).

La teoría de Belbin encuentra así un cierto paralelismo con los modelos de la elaboración de los roles laborales, los cuales otorgan un papel activo a las personas

en la definición y desarrollo de sus roles. Desde esta perspectiva se plantea que los trabajadores cuentan con cierta flexibilidad para modificar ciertas conductas preestablecidas, formando su rol laboral a partir de las características personales así mismo Katz y Kahn(1978), desde un proceso inicial de adquisición de roles que las personas adoptan, quizás el modelo teórico que más se asemeja a la teoría de los roles de equipo sea el modelo de organización diádica de rol (Graen Scandura 1987), no tanto en su formulación donde se afirma que el desarrollo de rol se basa en un proceso de tres fases(adopción de rol, elaboración de rol y rutinización de rol), sino en su objetivo: analizar cómo se coordinan e interactúan los integrantes de un equipo de trabajo para realizar tareas no prescritas previamente en sus roles. O lo que es mismo analizar cómo la interacción entre los miembros de un equipo tiene como consecuencia la asunción de distintos roles interdependientes, funcionales y efectivos para la finalización de la tarea del equipo (p.64)

Roles de equipo

Belbin inspirado por los trabajos de Benne y Sheats, sobre la influencia de los roles en la afectividad del trabajo, relaciona los tipos de roles de equipo con el funcionamiento efectivo del equipo con el funcionamiento efectivo del equipo








	CONTRIBUCIÓN	DEBILIDAD PERMITIDA
 CEREBRO CE	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas complejos	Ignora los incidentes. Tiene dificultad para comunicarse eficazmente
 INVESTIGADOR DE RECURSOS IR	Extrovertido, entusiasta. Desarrolla contactos. Busca nuevas oportunidades	Optimista. Pierde fácilmente el interés al desaparecer el entusiasmo
 COORDINADOR CO	Seguro de sí mismo. Aclara las metas a lograr. Promueve la toma de decisiones. Delega.	Manipulador. Busca siempre descargar su trabajo en otros
 IMPULSOR IS	Dinámico, le agrada el trabajo bajo presión. Lo obstáculos son su desafío constante.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de la gente.
 MONITOR EVALUADOR ME	Estratega y perspicaz. Percibe todas las opciones. Juzga con objetividad.	Carece de iniciativa y habilidades para inspirar a los demás
 COHESIONADOR CH	Diplomático, cooperador y apacible. Escucha e impide los enfrentamientos	Indeciso en situaciones complejas
 IMPLEMENTADOR ID	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Hace que las ideas se transformen en acciones.	Inflexible y lento en responder ante las situaciones.
 FINALIZADOR FI	Esmerado, ansioso, concienzudo. Realiza las tareas en tiempo y forma. Es el "encuentra errores"	Reacio a delegar. Tiende a preocuparse de forma excesiva.
 ESPECIALISTA ES	Cumplidor del deber. Va de a un escalón por vez. Aporta sus conocimientos al grupo.	Se exhibe en tecnicismos. Contribuye sólo en temas que conoce bien.

Figura 2. Definición de los nueve Roles de equipo, adaptado de Belbin(1993a).

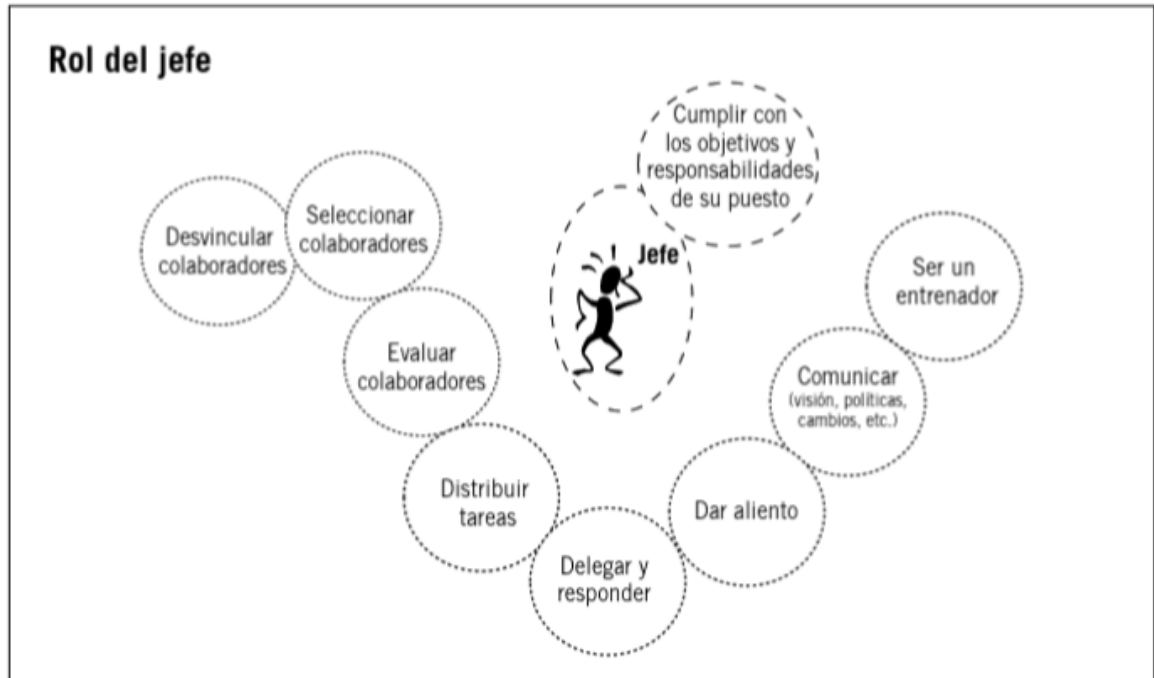
Según Alles (2014) indica:

Qué hacer cuando los jefes no asumen su rol de jefe y cómo actuar con jefes difíciles para sus colaboradores

En cuanto a la expresión el rol del jefe se trata, se trata de un concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales, otras responsabilidades y tareas inherentes a esta condición (de jefe). Por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, solo por nombrar algunas.

Los distintos roles de un jefe se exponen en la figura de la página siguiente. Un directivo o jefe, de cualquier área, debe asumir, además de las tareas inherentes a su puesto, una serie de responsabilidades adicionales por el mero hecho de ser jefe, es decir, por tener a otras personas a su cargo.

Entre los roles más importantes que debe asumir todo jefe se podría destacar la selección de su equipo de colaboradores. Pero no siempre será esta su responsabilidad.



Los jefes como seres humanos a veces son buenos o malos uno mejores que otros y demás variantes esto depende de las situaciones que se puedan presentar en la empresa. Es cómodo para recursos humanos asignarles a los jefes toda la responsabilidad de los problemas, pero primero se debería analizar si se ha otorgado al jefe todas las herramientas necesarias para poder desarrollarse con éxito en su rol de jefe.

En el área de administración y finanzas se ha visto que algunos jefes no han sido capaces de cumplir su rol de manera adecuada tal como indica el concepto estudiado por falta de las herramientas necesarias y conocimiento de saber cómo llevar una jefatura.

1.5.2.3. Teoría Administrativa

1.5.2.3.1. Teoría Clásica de la administración

Creada por Henry Fayol (1916), esta teoría indica que en toda empresa sea grande o chica siempre existirá 6 funciones esenciales: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas, además de ello, catorce principios a considerar para lograr la eficiencia:

- 1.- La división de trabajo.
- 2.- La autoridad.
- 3.- La disciplina.
- 4.- La unidad de mando.
- 5.- La unidad de dirección.
- 6.- La subordinación de los intereses particulares al interés general.
- 7.- La remuneración.
- 8.- La centralización.
- 9.- La jerarquía.
- 10.- El orden.
- 11.- La equidad.
- 12.- La estabilidad del personal.
- 13.- La iniciativa.
- 14.- La unión del personal.

“Sin principios se vive en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida se presentan muchas dificultades, aun con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse: solo puede ser útil a los que conocen el camino del puerto”
(Fayol, 1916)

Fayol nos muestra la importancia de contar con una estructura bien definida, de la mano de una buena dirección, con principios que sirvan como base para la obtención de buenos resultados con la eficiencia que toda empresa busca.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Factores Organizacionales	Factor: Elemento o causa que actúan junto con otros. (RAE) Organizacional: Perteneciente o relativo a la organización (RAE)	En base a los conceptos podemos decir que es: Una serie de elementos que se desarrollan dentro de la organización, los cuales estudiados de forma correcta contribuyen en la toma de decisiones dentro de la empresa y puede influir positiva o negativamente según como sea utilizado.	Liderazgo	Relación jefe - Colaborador	¿La relación con su jefe es pro-activa y estimula su trabajo?
				Apertura Colaborador - Jefe	¿Su jefe muestra capacidad para aceptar críticas?
				Planeación	¿Su jefe desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos?
			Normas	Compromiso	¿Se siente comprometido con la Misión y Visión de su empresa?
				Conocimiento	¿Revisa usted su manual de organización y funciones?
				Participación	¿Participa de las decisiones de su área?
				Roles	Seguimiento
			Comprensión		¿Tiene usted claro los objetivos del puesto que desempeña?
			Capacitación		¿Recibe capacitación constante en el área que labora?

2.2. Diseño de investigación

2.2.1. Nivel de Investigación:

Descriptivo explicativo

2.2.2. Diseño de investigación:

No experimental

2.2.3. Tipo de Investigación:

Por Data: Aplicada

Por Tiempo: Transversal

Por uso de los datos: Cualitativa

El diseño descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta uno o más variables, proporcionar una visión de una situación. El procedimiento consiste midiendo un grupo de personas u objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción por lo tanto son: “estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis estas son también descriptivas”

(Share, 2012) El diseño transversal es apropiado cuando la investigación se centra en cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado. También es adecuado para analizar la información entre un conjunto de variables en un punto del tiempo. Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas en un momento dado.

(Anahi Aguilar, 2011) Según: La investigación no experimental es investigación sistemática empírica en que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido.

Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

Las características del diseño no experimental son: Menor control, Las variables están más cercana a la realidad, los grupos son naturales, no hay manipulación.

2.3. Unidad de estudio

Empresa Fiberlux SAC

2.4. Población

Todos Empleados del área de Administración y Finanzas de la empresa Fiberlux SAC.

Área 28 personas, 25 colaboradores universitarios completos e incompletos.

(Muñoz, 2014) Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Muestra es una representación significativa de las características de una población que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global

2.5. Muestra (muestreo o selección)

No probabilística, intencionada

Scharager (2001) nos indica que:

Este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. (p.1)

Muestreo intencional u opinático:

En este procedimiento, es el investigador quien selecciona la muestra e intenta que sea representativa, por lo tanto, la representatividad depende de su "intención" u "opinión" (p.2).

2.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Se aplicó como técnica la encuesta a 25 de 28 personas del área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC, debido a que solo se trabajó con los colaboradores, más no con el jefe ni encargado de las áreas.

Valderrama (2015) afirmó que la recolección de datos requiere una planeación bien especificada del procedimiento de recopilación de información, con un determinado propósito (p.194).

2.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

El instrumento utilizado fue la escala Likert, para obtener la información que se necesitaba para el presente estudio. Se trabajo mediante frecuencia de datos agrupados con la finalidad de darle valor alto, medio y bajo para la resolución de los Objetivos.

El Ministerio de Educación (2019), en su página Perúeduca define:

¿Qué es una escala de Likert?

Es un instrumento de medición que consta de una serie enunciados a los que se les asigna alternativas de respuesta que van desde lo favorable a desfavorable o de lo positivo a lo negativo. Cada enunciado deberá poder ser respondido por alguna de las opciones que se indican, por lo cual debemos ser cuidadosos en la redacción.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Objetivo general:

Analizar que factor organizacional es el más importante en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux sac.

Tabla 1

Factores Organizacionales en el área de administración y finanzas de la empresa Fibrelux sac.

ITEMS	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
LIDERAZGO					
¿La relación con su jefe es proactiva y estimula su trabajo?	1	6	7	5	6
¿Su jefe muestra capacidad para aceptar críticas?	0	0	6	11	8
¿Su jefe desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos?	3	7	7	3	5
NORMAS					
¿Se siente comprometido con la Misión y Visión de su empresa?	0	0	3	6	16
¿Revisa usted su manual de organización y funciones?	6	6	5	4	4
¿Participa de las decisiones de su área?	1	5	5	7	7
ROLES					
¿Las funciones que usted realiza en el área donde labora son evaluadas por los responsables directos?	0	4	7	7	6
¿Tiene usted claro los objetivos del puesto que desempeña?	0	0	5	6	14
¿Recibe capacitación constante en el área que labora?	4	8	6	2	5
TOTAL	15	36	51	51	71

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Factores Organizales como se desarrollan en el área.

			Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	
Bajo	0 - 5	17	0.38	38%	38%
Medio	5 - 10	25	0.56	56%	93%
Alto	10 -16	3	0.07	7%	100%
Total		45	1.00	100%	

Fuente: Elaboración propia

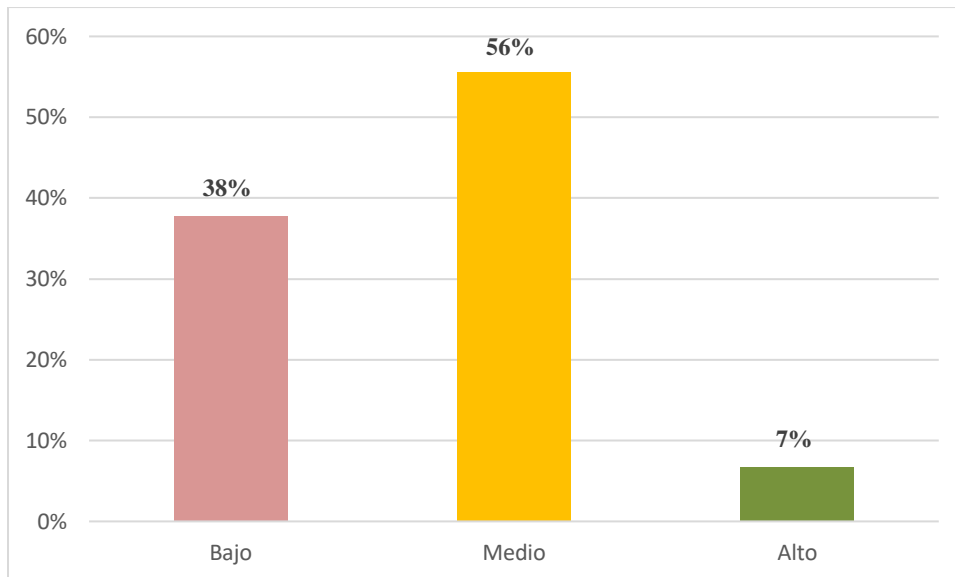


Figura 3. Factores Organizacionales cómo se desarrollan en el área.

La figura 3, muestra la presencia de los factores organizacionales dentro del área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux sac, en el cual se observa que los niveles con mayor porcentaje son los niveles medio y bajo dando a conocer que existen factores que no están siendo atendidos oportunamente por los jefes directos.

La tabla 1, muestra los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del área de administración y finanzas de la empresa en estudio, se ordena de forma agrupada por factores, dimensiones en estudio, con la finalidad de poder tener un panorama completo de ellos, luego se procedió a analizar los resultados mediante cuadros de frecuencia de datos agrupados, y así sea posible distribuir la información en 3 clases bajo, medio y alto, con la finalidad de definir la importancia de cada dimensión dentro del área.

Objetivo específico 1: Establecer cómo se desarrolla el liderazgo en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC

Tabla 3
Liderazgo en el área

			Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	
Bajo	0 - 4	5	0.33	33%	33%
Medio	4 - 8	8	0.53	53%	87%
Alto	8 - 11	2	0.13	13%	100%
Total		15	1.00	100%	

Fuente: Elaboración propia

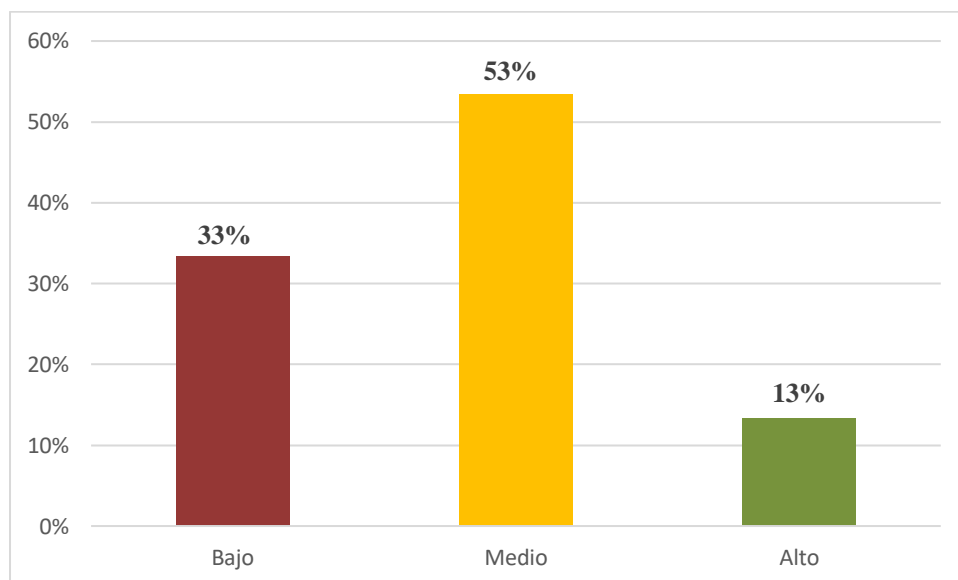


Figura 4. Liderazgo en el área

En la figura 4, Se observa que la presencia de un líder no se encuentra definida en el área, debido a que existen opiniones que difieren en el equipo, el estudio indica que en un 33% hay una baja presencia de un líder y un 13% indica una presencia alta, mientras que un 53% muestra una presencia media.

Objetivo específico 2: Establecer cómo se desarrollan las normas en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC

Tabla 4
Las normas en el área

			Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	
Bajo	0 - 5	6	0.40	40%	40%
Medio	5 - 10	8	0.53	53%	93%
Alto	10 - 16	1	0.07	7%	100%
Total		15	1.00	100%	

Fuente: Elaboración propia

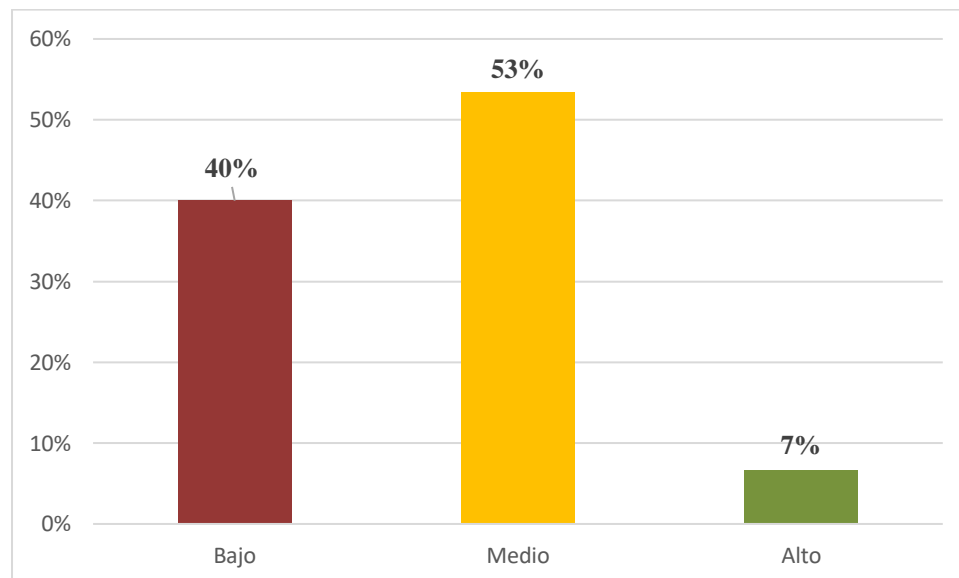


Figura 5. Las normas en el área

En la figura 5, Se evidencia una significativa baja presencia de las normas en el área, en un 40%, y el punto más resaltante en los resultados de la encuesta es que no hay reforzamientos internos ni lineamientos que generen buenas prácticas que motiven a los colaboradores a vincularse más con las normas del área, se observa que solo en un 7% existe conocimiento e interés por las normas internas.

Objetivo específico 3: Establecer cómo se determinan los roles en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC

Tabla 5.
Los Roles en el área

			Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	
Bajo	0 - 5	6	0.40	40%	40%
Medio	5 - 10	8	0.53	53%	93%
Alto	10 -14	1	0.07	7%	100%
Total		15	1.00	100%	

Fuente: Elaboración propia

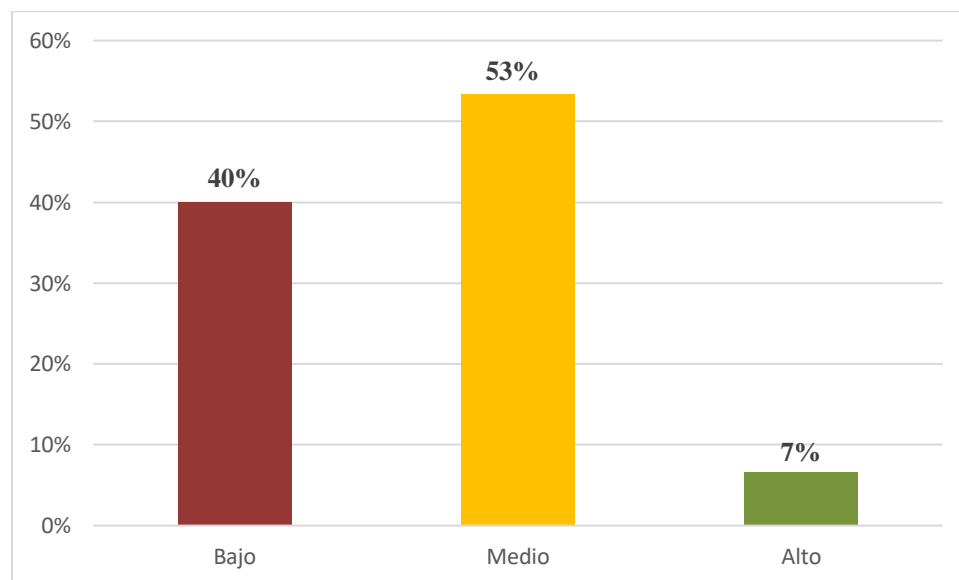


Figura 6. Los Roles en el área

En la figura 6, se observa que existe un 40% de bajo índice de importancia de los roles en el área, un 53% en un nivel medio y un 7% en un nivel alto. De los resultados de la encuesta se extrae que no hay capacitaciones ni un seguimiento constante de los jefes inmediatos con el objetivo mejorar las competencias del 100% de los colaboradores del área.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

En el objetivo general propuesto, que se planteó en esta investigación donde se buscó analizar que factor organizacional es el más importante en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux, en donde los resultados mostraron información relevante como posible solución del problema propuesto.

En el factor LIDERAZGO se observa una media y baja presencia de un líder en el área, lo más resaltantes en este campo es que los jefes directos se muestran abiertos a aceptar críticas en donde el 33% indico que su jefe siempre se muestra con apertura y el 44% indico que casi siempre su jefe escucha críticas, con ello se puede apreciar que hay disposición de escucha, sin embargo, el jefe no vuelca esta información con la finalidad de generar una estrategia o propuesta de mejoras dentro del área, como desarrollo de planes de parte de las jefaturas para que los colaboradores puedan cumplir sus objetivos, y se aprecia que los colaboradores tienen diferentes respuesta en el cuestionario, lo cual muestra una presencia en un 53% en nivel media y 33% en nivel baja del factor liderazgo en el área.

En el factor NORMA muestra que un 66% de colaboradores se siente identificado con la misión y visión de la empresa, sin embargo, se aprecia que casi el 50% de encuestados casi nunca o nunca revisan su manual de organización y funciones, pero más del 50% indica que participa en las decisiones de su área, aquí podemos apreciar que si bien contamos con colaboradores participativos y comprometidos no hay un reforzamiento de las normas de la empresa en el área y no cuenta con un manual interno de los procesos propios del área.

En el tercer factor ROLES, más del 50% de los encuestados manifiesta que sus funciones son evaluadas por los responsables directos, el 56% siempre tiene claro los objetivos del puesto que desempeña, seguido del 24% que indica que casi siempre tiene claro los objetivos del puesto que realiza, sin embargo se observa que 32% manifiesta que casi

nunca recibe capacitación y el 16% que nunca recibe capacitación, aquí también se observa una falta de atención por falta de los jefes, en la empresa Fiberlux se observó que solo se capacita al personal más antiguo o que cuenta con funciones más relevantes, dejando de lado al resto de personal, el cual siente la ausencia de capacitación con respecto a los roles que desempeñan.

Con respecto al primero objetivo específico, en el cual se pidió: Establecer cómo se desarrolla el liderazgo en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC.

En la figura 4, Se observa que la presencia de un líder no se encuentra definida en el área, debido a que existen opiniones que difieren en el equipo, el estudio indica que en un 33% hay una baja presencia de un líder y un 13% indica una presencia alta, mientras que un 53% muestra una presencia media.

Con respecto al segundo objetivo específico, en la cual se pide: Establecer cómo se desarrollan las normas en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC.

En la figura 5, Se evidencia una significativa baja presencia de las normas en el área, en un 40%, y el punto más resaltante en los resultados de la encuesta es que no hay reforzamientos internos ni lineamientos que generen buenas prácticas que motiven a los colaboradores a vincularse más con las normas del área, se observa que solo en un 7% existe conocimiento e interés por las normas internas.

Con respecto al tercer objetivo específico, donde se pide: Establecer cómo se determinan los roles en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC.

En la figura 6, se observa que existe un 40% de bajo índice de atención a los roles en el área, un 53% en un nivel medio y un 7% en un nivel alto. De los resultados de la encuesta se extrae que no hay capacitaciones ni un seguimiento constante de los jefes inmediatos con el objetivo mejorar las competencias del 100% de los colaboradores del área.

4.2 Conclusiones

En base a los resultados obtenidos de la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se verifica que hay un gran ausentismo de jefaturas en el área ya que no todos los colaboradores concuerdan con sus respuestas tomadas en el cuestionario. No cuentan con una percepción definida de su jefe, y algunos colaboradores sienten que no son tomados en cuenta para las decisiones y en las capacitaciones del área. Esto puede traer como consecuencia un trabajo mal hecho y bajo rendimiento del trabajo por parte de los colaboradores.
2. Se aprecia una característica de un jefe abierto a recibir críticas por parte los colaboradores, pero que no convierte esta información en acciones que pueda generar estrategias para el cumplimiento de los objetivos
3. Se aprecia una falta de manual interno de funciones del área, el cual oriente y sea compartido a los colaboradores del área.
4. Se verifica que los colaboradores del área son evaluados constantemente por sus jefes directos, pero algunos no identifican esta acción.
5. Respecto a las metas y objetivos se verifica que la gran mayoría si tiene claros sus objetivos del puesto que desempeña, entonces hay un gran porcentaje de personal comprometido en la organización, pero a la vez la organización tiene que tener algún tipo de reconocimiento con ellos para que puedan seguir mejorando en sus funciones y de esta manera ambas partes salgan favorecidas: ganar-ganar.

Se concluye que no existe un factor importante que resalte dentro del área, debido a que existe una ausencia marcada del jefe en su función y en la dirección de los colaboradores, en la creación de estrategias de trabajo, reforzamiento de las normas de

la empresa y falta de capacitación de manera equitativa, son los puntos más resaltantes del estudio.

4.3 Recomendaciones

- Se recomienda que las gerencias realicen capacitaciones contantes a los colaboradores del área para que puedan mejorar y ser más productivos para la empresa.
- Se recomienda que los jefes desarrollen algún tipo de liderazgo con sus trabajadores como participativo democrático o transformacional para que los colaboradores se sientan motivados en sus labores y puedan crecer de manera laboral y profesionalmente.
- Que todos los trabajadores deben ser tomados en cuenta en diversas decisiones en el área. La empresa debería escuchar las opiniones de cada y así puedan tener un rol de responsabilidad.
- Trabajar conjuntamente a personal capacitado la creación de un manual interno de funciones del área, el cual los colaboradores puedan tenerlo siempre a la mano ante cualquier consulta.
- Se recomendó modificar el organigrama actual del área, debido a que el área de administración y finanzas actualmente se encarga de subáreas que no corresponden a sus funciones, se muestra en el anexo 7 y 8, la sugerencia realizada.

REFERENCIAS

- Acosta Tapia, R. (2017). *7 Definiciones de organización*. Obtenido de COACH LATINOAMERICA: <https://coachlatinoamerica.com/7-definiciones-de-organizacion-objetivos-negocios-organizacion-laboral/>
- Alles, M. (2014). *LA MARCA RRHH*. Buenos Aires: Granica.
- Avenecer Cano, Y. (2015). *LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN*. Quetzanango: Universidad Rafael Landívar.
- Ayestarán, A., & Ayestaran, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipos de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología Gral y Aplicada Universidad del País Vasco*, 61-66.
- Bonifaz Villar, C. d. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Editorial Red Tercer Milenio.
- Canto Ortiz, j. M. (2006). *PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS, Estructuras y procesos*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Casanovas, A. (2013). *Gestión de políticas de empresas*. Obtenido de KPMG: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf
- Castro Aliaga, M. L., Mamani Ibañez, L. Y., & Schiaffino Zapata, T. V. (2016). *Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Cirigliano, G. y. (1966). *Dinámica de Grupo y Educación*. Buenos Aires: Editorial Hvmantas .
- Correa, F. (2009). *Administración*. Obtenido de Ebookcentral: [https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3181499&query=factor es%2Borganizacionales%2Bque%2Binfluyen%2Ben%2Bel%2Btrabajo](https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3181499&query=factor%2Borganizacionales%2Bque%2Binfluyen%2Ben%2Bel%2Btrabajo)
- Cruz Avila, Y., & Rodea Velázquez, M. A. (2014). *Liderazgo Transformacional como herramienta de la Productividad de los Empleados*. AMECAMECA: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO.
- Educación, M. d. (2019). *Perúeduca*. Obtenido de Perúeduca: <http://www.perueduca.pe/web/red-docentes-innovadores/seccion-novedades/como-se-elabora-una-escala-de-likert>
- Escobar Cencia, L. H., & Mendoza Taipe, A. L. (2016). *El rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica – año 2015*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Fayol, H. (1916). *Introducción a las Organizaciones*. Obtenido de s3.amazonaws: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44603435/2.4_Autores_Fayol.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557967038&Signature=yYQhbSHgiTbhlc8pQl5W67uN68l%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntroduccion_a_las_Organizac
- González Rosas, E. L. (2013). *Tesis El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo*. España: Universitat Politècnica de València.
- Iparraquirre Baltazar, P. D. (2017). *Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Liderazgo, T. a. (2011). *Lussier, Robert*. México: Cengage Learning Editores.
- López Martínez, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- López Martínez, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de ddd.uab.cat: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Marca Quillatupa, C. R. (2018). *Factores Organizacionales que afectan el Bienestar Laboral del Personal de Enfermería de los Servicios Críticos y Emergencia de una Clínica Privada en la ciudad de Lima*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Maristany, J. (2017). *Resumen del libro ¿Como Ganar Poder? de Jaime Mariscan*. . EMGAFO.
- Mazuela Llanos, A. (2012). *10 HERRAMIENTAS DE GESTION ORGANIZACIONAL*. Obtenido de Ebookcentral:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3227455&query=10%2Bherramientas%2Bde%2Bgesti%25C3%25B3n%2B10%2Bherramientas%2Bde%2Bgesti%25C3%25B3n%2Borganizaciona%253A>

- Rodríguez Rodríguez, R. I., Romero Licon, L. J., & Ramos Bernales, D. F. (2018). *La relación entre el estilo de liderazgo, el engagement y el rol mediador del job crafting en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Sanchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Colombia: Programa Editorial.
- Scharager, J. (2001). *MUESTREO NO-PROBABILÍSTICO*. Obtenido de Escuela de Psicología: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31715755/muestreo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558267201&Signature=dT%2BGA%2B3BUecYWdxkzwRVgOvZZpU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_la_Investigacion_E
- Shaw, M. E. (1980). *Dinámica de Grupo*. Barcelona: Editorial Herder.
- Smith, H. (1962). EL CONCEPTO DE «INSTITUCIÓN»: USOS. *Dial Net*, 95-96.
- Zuzama Covas, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Tesis. Barcelona.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de Factores organizacionales y sus dimensiones

Factores Organizacionales
1. Dimensión Liderazgo
2. Dimensión Norma
3. Dimensión Roles

Elaboración: Fuente propia

Anexo 2. Preguntas en relación a la dimensión Liderazgo

Dimensión: LIDERAZGO

¿La relación con su jefe es pro-activa y estimula su trabajo?

¿Su jefe muestra capacidad para aceptar críticas?

¿Su jefe desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos?

Elaboración: Fuente propia

Anexo 3. Preguntas en relación a la dimensión Normas

Dimensión: NORMAS

¿Se siente comprometido con la Misión y Visión de su empresa?

¿Revisa usted su manual de organización y funciones?

¿Participa de las decisiones de su área?

Elaboración: Fuente propia

Anexo 4. Preguntas en relación a la dimensión Roles

Dimensión: ROLES


¿Las funciones que usted realiza en el área donde labora son evaluadas por los responsables directos?

¿Tiene usted claro los objetivos del puesto que desempeña?

¿Recibe capacitación constante en el área que labora?

Elaboración: Fuente propia

Anexo 5. Encuesta



Encuesta Laboral

Esta encuesta es anónima, por favor lee las preguntas y elija la opción que más se acerque a su respuesta.

¿La relación con su jefe es pro-activa y estimula su trabajo?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Su jefe muestra capacidad para aceptar críticas?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Su jefe desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Se siente comprometido con la Misión y Visión de su empresa?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Revisa usted su manual de organización y funciones?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Participa de las decisiones de su área?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Las funciones que usted realiza en el área donde labora son evaluadas por los responsables directos?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Tiene usted claro los objetivos del puesto que desempeña?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Recibe capacitación constante en el área que labora?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Anexo 6. Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Pregunta General	Objetivo General	Factores Organizacionales	Liderazgo	Relación Jefe - Colaborador
¿Qué factor organizacional es el más importante en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC?	Analizar que factor organizacional es el más importante en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC.			Apertura Colaborador - Jefe
Preguntas Específicas	Objetivos específicos			Planeación
¿Cómo se desarrolla el Liderazgo en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC?	Establecer cómo se desarrolla el liderazgo en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC		Normas	Compromiso
				Conocimiento
¿Cómo se desarrollan las normas en la empresa en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC?	Establecer cómo se desarrollan las normas en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC		Roles	Participación
				Seguimiento
¿De qué manera se determina los roles en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC?	Establecer como se determinan los roles en el área de administración y finanzas de la empresa Fiberlux SAC			Comprensión
				Capacitación

Anexo 7 Organigrama

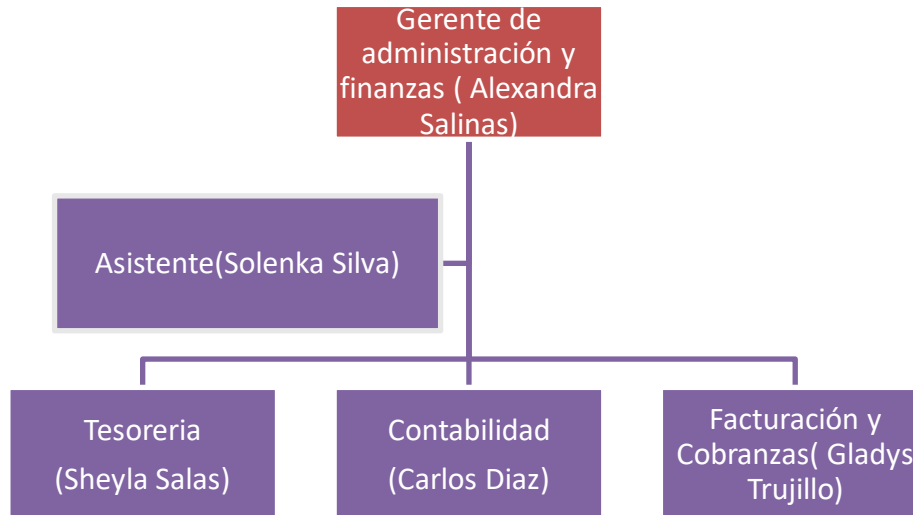
Organigrama actual.

Esta gerencia abarca muchas subáreas como logística y recursos humanos cuando normalmente estas áreas no deberían estar debajo de esta gerencia ya que ven temas muy diferentes.



Anexo 8. Recomendación:

Organigrama propuesto donde administración y finanzas no se encargaría de logística ni recursos humanos, si no serían áreas independientes. Entonces la gerencia de administración y finanzas se podrá en concentrar de controlar solo las funciones que realmente les pertenece.



Anexo 9 Validez de Contenido de encuestas.



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Salazar Vargas, Carlos Herminio
 1.2. Grado Académico: MAESTRÍA
 1.3. Institución donde labora: UPN - ORGANIZACIÓN
 1.3.1. Especialidad del validador: UPN
 1.3.2. Título de la investigación: "Análisis de los factores organizacionales en el área de administración y finanzas de la empresa FIBERLUX SAC - AÑO 2018"
 1.3.3. Autor del instrumento:
 1.3.4. Instrumento 1 (Variable 1):

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS - VARIABLE: Factores Organizacionales

Ítems	Escala	0-25 No pertinencia	26-50 Probablemente no pertinencia	51-75 Probablemente sí pertinencia	76-100 Sí pertinencia	Observaciones
Liderazgo						
Relación Jefe - Colaborador					✓	
Apertura – Colaborar - Jefe					✓	
Planeación					✓	
Normas						
Compromiso					✓	
Conocimiento					✓	
Participación					✓	
Roles						
Seguimiento					✓	
Comprensión					✓	
Capacitación					✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%

Anexo 10 Validez de Contenido de encuestas.

1.3.5. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico-científicos					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100. % OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

| El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

| El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha

LIMA, 09/05/19



Firma del Experto Informante

DNI N° 4715409

Teléfono N° 997-000026.

Anexo 11 Validez de Contenido de encuestas.



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: *Pinedo Yaguillo Elvis*
- 1.2. Grado Académico: *Magister Gerencia Empresarial*
- 1.3. Institución donde labora: *Universidad Privada del Norte*
 - 1.3.1. Especialidad del validador: *Psicología Organizacional*
 - 1.3.2. Título de la investigación: *Análisis de los factores organizacionales en el área de administración y finanzas de la empresa FIBERLUX SAC – AÑO 2018*
 - 1.3.3. Autor del Instrumento:
 - 1.3.4. Instrumento 1 (Variable 1):

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS - VARIABLE: Factores Organizacionales

Ítems	Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente pertenece	76-100 SI pertenece	Observaciones
Liderazgo						
Relación Jefe - Colaborador				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Confianza				<input checked="" type="checkbox"/>		
Planeación				<input checked="" type="checkbox"/>		
Normas						
Compromiso				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimiento				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Participación				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Roles						
Seguimiento				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Comprensión				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Capacitación				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: **97**%

Anexo 12 Validez de Contenido de encuestas.

1.3.5. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 15 % OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha Lima, 09/05/2019



Firma del Excmo. Informante
 DNI N° 41178445
 Teléfono N° 972928579