



ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Programa de empowerment para mejorar la cultura
organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Guevara Villegas, Sandra Elizabeth (orcid.org/0000-0002-7875-0763)

ASESORES:

Dr. Marquez Yauri, Heyner Yuliano (orcid.org/0000-0002-1825-9542)

Dr. Méndez Gastañadui, Alfredo Nicanor (orcid.org/0000-0002-7154-5281)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico a la personita que me acompañó y sacrificó cada uno de sus fines de semana, Bryanna Rose.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por esta gran bendición, también a todos los que me apoyaron y permitieron que se culmine esta investigación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Yo, MARQUEZ YAURI HEYNER YULIANO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR

VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Programa de empowerment para mejorar la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo 2023", cuyo autor es GUEVARA VILLEGAS SANDRA ELIZABETH, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 02 de agosto del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MARQUEZ YAURI HEYNER YULIANO DNI: 33335378 ORCID: 0000-0002-1825-9542	Firmado electrónicamente por: HMARQUEZY el 02-08- 2023 17:53:36

Código documento Trilce: TRI - 063646





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Yo, GUEVARA VILLEGAS SANDRA ELIZABETH estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD

CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Programa de empowerment para mejorar la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.

He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.

No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
SANDRA ELIZABETH GUEVARA VILLEGAS DNI: 45394687 ORCID: 0000-0002-7875-0763	Firmado electrónicamente por: GVILLEGASSE el 02- 08-2023 21:31:08

Código documento Trilce: TRI - 0636461



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURA	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Variables y operacionalización.....	18
3.3. Población, muestra y muestreo	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	22
3.6. Método de análisis de datos.....	23
3.7. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN	38
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Total de Trabajadores _____	19
Tabla 2 Jueces expertos _____	22
Tabla 3 Efecto del programa empowerment en la cultura organizacional ____	24
Tabla 4 Efecto del programa empowerment en la dimensión implicancia de la cultura organizacional _____	26
Tabla 5 Efecto del programa empowerment en dimensión consistencia de la cultura organizacional _____	27
Tabla 6 Efecto del programa empowerment en dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional _____	28
Tabla 7 Efecto en del programa empowerment dimensión de misión de la cultura organizacional _____	29
Tabla 8 Prueba de Normalidad _____	31
Tabla 9 Estadísticos comparativos de la variable cultura organizacional ____	32
Tabla 10 Nivel de significancia del pre y post tes de la variable de la cultura organizacional _____	32
Tabla 11 Estadísticos comparativos de dimensión implicancia de la variable cultura organizacional _____	33
Tabla 12 Nivel de significancia del pre y pos tes de la dimensión de implicancia de la cultura organizacional _____	33
Tabla 13 Estadísticos comparativos de dimensión consistencia de la variable cultura organizacional _____	35
Tabla 14 Nivel de significancia del pre y pos tes de la dimensión de consistencia de la variable cultura organizacional _____	35
Tabla 15 Estadísticos comparativos de dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional. _____	36
Tabla 16 Nivel de significancia del pre y pos tes de la dimensión de adaptabilidad de la variable cultura organizacional. _____	36
Tabla 17 Estadísticos comparativos de dimensión misión de la variable cultura organizacional _____	37
Tabla 18 Nivel de significancia del pre y pos tes de la dimensión de misión de la variable cultura organizacional _____	37

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Efecto del programa empowerment en la cultura organizacional.....	24
Figura 2 Efecto del programa empowerment en dimensión implicancia de la cultura organizacional	26
Figura 3 Efecto del programa empowerment en dimensión consistencia de la cultura organizacional	27
Figura 4 Efecto del programa empowerment en dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional	28
Figura 5 Efecto del programa empowerment en la dimensión misión de la cultura organizacional	30
Figura 6 Prueba de normalidad del pre y post test.....	31

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal, Demostrar el efecto del programa Empowerment la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023. Su estudio tuvo un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo correlacional de tipo aplicado y de diseño preexperimental, de corte longitudinal, tomando como población al total de 30 trabajadores administrativos. Se les aplicó un programa Empowerment de 14 sesiones, asimismo se les administró el cuestionario de Denison Organisational Culture Survey Denison y Colaboradores (2006) con un total de 60 ítems en el pre y pos test, la cual fue validada por juicio de experto, teniendo un nivel de confiabilidad de 0.954 de Alfa de Cronbach. En los resultados se procedió analizar el pre y pos test del programa de empowerment comprobando la efectividad, En conclusión, la investigación ha demostrado que el efecto del programa empowerment ha sido significativo y positivo en cuanto al resultado del pre tes donde se encontró que el 50% consideraba a la cultura organizacional como fuerte. En relación al pos test hubo una mejora significativa evidenciándose en un 100% considera que tienen una cultura organizacional fuerte. Finalmente se acepta la hipótesis alterna ya que tuvo un efecto positivo y significativo en la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria.

Palabras claves: Cultura Organizacional, empowerment, programa, pre y pos test

ABSTRACT

The main objective of this research was to demonstrate the effect of the Empowerment program on the organizational culture of a real estate company, Chiclayo, 2023. His study had a quantitative approach of a descriptive correlational level of applied type and pre-experimental design, taking as a population the total of 30 administrative workers. A 14-session Empowerment program was applied to them, as well as the Denison Organizational Culture Survey Denison and Collaborators (2006) questionnaire with a total of 60 items in the pre and post test, which was validated by expert judgment, taking a reliability level of 0.954 of Cronbach's Alpha. In the results, we proceeded to analyze the pre and post test of the empowerment program, verifying the effectiveness. In conclusion, the investigation has shown that the effect of the empowerment program has been positive in terms of the result of the pretest, where it was found that 50% considered organizational culture as strong. In relation to the post test, there was a significant improvement, evidencing that 100% consider that they have a strong organizational culture. Finally, the alternative hypothesis is accepted since it had a positive and significant effect on the organizational culture of a real estate company.

Keywords: Organizational culture, empowerment, program, pre and post test

I. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional (C.O.) es un conjunto de experiencias, procedimientos, normas y costumbres compartidos por todos los miembros de una organización. Su gestión adecuada aumenta el compromiso y la eficiencia de los trabajadores. Es el ADN de la empresa, aprendido a través de nuevas experiencias (Gómez, 2022).

Estudios demuestran su importancia para el desarrollo y ventaja competitiva de la empresa. El 81% de los ejecutivos considera crucial la cultura organizacional (PwC, 2022). Las empresas con cultura distintiva destacan en crecimiento, bienestar de empleados y satisfacción de clientes (Agudelo y Valencia, 2018).

Es clave alinear la cultura con nuevos talentos y dirección para su adaptación y perdurabilidad (De los Santos, 2020). Algunos trabajadores pueden sentirse insatisfechos, lo que afecta su desempeño y permanencia en la empresa. Estrategias basadas en cambios observables pueden mejorar la percepción de la cultura. Conocer bien la cultura ayuda a enfrentar dificultades (Gómez y Ricardo, 2012). A nivel nacional, Calero (2018) enfatiza que la cultura organizacional está vinculada a la honestidad, responsabilidad y desarrollo personal de los trabajadores. Aspectos como la economía, la línea de carrera, los lazos afectivos entre compañeros y el compromiso en las actividades laborales son fundamentales para una cultura organizacional saludable y productiva.

A nivel local, Burga (2019) indica que los problemas en la cultura organizacional suelen estar relacionados con la gestión deficiente del líder, falta de claridad en los objetivos estratégicos, escasa comunicación y falta de empatía. Ante esto, Escobar et al, (2023) mencionaban que las consecuencias de problemas internos en una organización se verán reflejados tanto en la rentabilidad monetaria que tiene la empresa, como en las relaciones del colaborador con la empresa. En este caso en particular, los aspectos negativos por parte de los colaboradores hacia la

La investigación de Benites (2020) destaca la importancia de una cultura congruente que optimice la resolución de conflictos entre los colaboradores y favorezca el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por otro lado, el estudio de Barrón y Sánchez (2022) destaca que cada colaborador tiene herramientas de resiliencia, pero es responsabilidad de la empresa renovar esas herramientas frente a un contexto hostil. De lo contrario, los comportamientos hostiles del colaborador hacia la empresa pueden formar parte de la problemática de una cultura organizacional negativa.

En este contexto, la empresa inmobiliaria de tres años y cinco meses de antigüedad ha enfrentado conflictos entre colaboradores debido a la falta de alineación con los objetivos, mala comunicación y comportamientos hostiles. Esto ha generado un ambiente laboral deficiente y afectado el desempeño de los colaboradores. Además, la incertidumbre respecto al funcionamiento de las demás áreas ha contribuido a debilitar la cultura organizacional. Para abordar estos problemas, los gerentes han tomado medidas y se han comunicado con la Jefe de Gestión del Talento Humano para implementar el programa de empowerment. Este programa tiene como objetivo fortalecer la cultura organizacional a través del desarrollo de los talentos, brindando confianza y autonomía a los colaboradores para afrontar situaciones y problemáticas dentro de la empresa.

A continuación, presento el planteamiento del problema general, el cual se formuló de esta manera ¿Cuál es efecto del programa Empowerment en la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria, de la ciudad Chiclayo 2023?

La justificación de este estudio sobre la cultura organizacional y el programa de Empowerment tiene numerosas ventajas y beneficios para la sociedad, según lo expresado por Hernández (2016). En la actualidad, existe un incremento de dificultades debido a que muchas organizaciones desconocen su cultura organizacional. Por lo tanto, este estudio es de suma importancia para abordar esta problemática.

La justificación del estudio se basa en aspectos teóricos y prácticos, y ha sido elaborada para brindar un conocimiento completamente renovado sobre la investigación en cuestión. La implementación del programa de Empowerment tiene como objetivo mejorar la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria.

En cuanto a su utilidad práctica, el estudio ha demostrado la eficacia del programa de Empowerment en la mejora de la cultura organizacional, empoderando a los trabajadores en sus respectivas áreas y reflejándose en su buen desempeño. Este programa puede ser ejecutado posteriormente para evaluar su efecto en la variable de cultura organizacional.

Además, el estudio presenta relevancia metodológica, ya que se llevó a cabo una exhaustiva búsqueda de información para resolver los objetivos y las hipótesis planteadas. Se espera que este estudio beneficie a los colaboradores y aborde la problemática que perciben en la organización. Se busca que el programa de Empowerment tenga validez según el criterio del jurado y pueda ser utilizado como base para futuras investigaciones en el ámbito organizacional.

Como objetivo general se planteará Demostrar el efecto del programa Empowerment la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023. Y, específicos: a) Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión implicancia para mejorar la cultura organizacional en empresa inmobiliaria. b) Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión consistencia de la cultura organizacional en empresa inmobiliaria. c) Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria. d) Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión misión de la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria.

La hipótesis general que se han considerado son las siguientes H1. El programa empowerment tienen un efecto positivo y significativo en la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023. H⁰

El programa empowerment no tienen un efecto positivo y significativo en la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

Luego de lo mencionado anteriormente a nivel internacional el presente estudio en Bogotá realizado por Calderón y Vargas (2020), desarrollaron una propuesta para mejorar y fortalecer el clima y la cultura en la Vicepresidencia de Operaciones de Aviatour S.A de acuerdo con los resultados obtenidos mediante un instrumento para la medición desarrollado por Rensis Likert psicólogo estadounidense. La población de estudio fueron los colaboradores pertenecientes al aérea de operaciones de la Agencia de viajes y turismo Aviatour S.A, empresa líder en el sector turístico creada desde 1957 con un capital humano de más de 5.000 personas; de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia la existencia de una oportunidad de mejora para el área, se concluyó, que se diseñó una propuesta de mejoramiento en el clima y la cultura organizacional, con la finalidad de reforzar los aspectos estables y los aspectos deficientes; servirá para la discusión de resultados.

En su investigación de Carvajal et al. (2021) identificó la cultura de la empresa El Punto Sabroso, como objetivo general tuvo el diseño de un plan de cultura organizacional para la empresa en Cali Valle, su metodología se basa en un análisis cualitativo-cuantitativo se utilizó una encuesta, teniendo como muestra 30 colaboradores, los resultados evidenciaron que la mayoría manifestó una insatisfacción general, solo un grupo de 6 colaboradores denotaron que estaban satisfechos con la cultura de la empresa, por lo tanto los autores proponen desarrollar programa que ayuden al trabajador a identificarse con la empresa, donde se le permita compartir sus ideas, teniendo una comunicación interna eficaz, a través de las capacitaciones con evaluaciones previas y análisis de las necesidades.

A nivel nacional, De los Santos (2020), explicó los efectos de la cultura organizacional, como estrategia de mejora en el desempeño laboral para el sector inmobiliario en Lima Metropolitana. A través, de la metodología explicativa, correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, trabajó con una muestra de 383 colaboradores. Donde se evidenció que el

72%, denotó valoración de la cultura organizacional; concluyendo en la implantación de estrategias de fidelización para los colaboradores para la empresa en estudio.

Del mismo modo tenemos a Carbajal y Castro (2021), en la presente investigación de Lima se necesita de conocimiento de la cultura a los líderes empresariales esto permite gestionar adecuadamente y lograr un mayor desempeño y competitividad. Tuvo como objetivo general fue describir la cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el Modelo de Valores en Competencia. El estudio es descriptivo de diseño transversal, su muestra fue 15 colaboradores; aplicaron el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), del Modelo de Valores en Competencia. Sus resultados evidenciaron, en promedio general lo cual denota que existe buenas relaciones entre los compañeros, además son leales y comprometidos, tanto a nivel grupal, como organizacional, lo que hace referencia a que el tipo de cultura dominante, viene del enfoque Clan. Llegaron a la conclusión evaluar la empresa a mediano plazo, para mejorar las estrategias, observando los cambios.

En Tumbes, Calderón (2018), buscó determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional, 2018. La investigación es cuantitativa con un diseño no experimental, transversal correlacional. La muestra está constituida de 134 personas del área administrativa. Se utilizaron dos encuestas: Cultura organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument OCAI). Adaptado y Traducido del inglés: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework- Cameron y Quinn (1999) y la Escala de Opiniones SL SPC Sonia Palma Carrillo (2005). Como resultados obtuvimos que el 49 %, tienen un tipo de Cultura Organizacional Clan y la Satisfacción Laboral se ubicó en un 71% en nivel Satisfecho. Se concluye que existe relación significativa entre el tipo de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018.

Sobrevilla (2021), la presente tiene como objetivo general desarrollar una propuesta de consultoría para la implantación de una nueva cultura organizacional en una empresa del sector construcción, este cambió de identidad, al ser descubierta, las destrezas corruptas que se dio en Odebrecht. (Brasil). En Perú se vio implicada, Graña y Montero fue señalada, entonces se tuvo que hacer cambios significativos en lo que refiere a su cultura, teniendo como enfoque mixto ya que fue cuantitativo por la encuesta y cualitativo por la entrevista, los resultados evidenciaron que hay factores que aceptan, a su vez evidenciaron que hay negativas para implementar la nueva cultura, la presente concluyó que exista una propuesta para trabajar ambas posturas, donde se pueda apreciar los objetivos estratégicos en base a metas que permitan cambiar la cultura de esta nueva empresa.

A nivel local para Benites (2020), en la investigación su objetivo general fue determinar si las estrategias de empowerment fortalecen el nivel de C. O. de la constructora Briamonte. teniendo como muestra a 30 trabajadores, utilizo un diseño pre experimental, la presente es aplicada, el instrumento utilizado fue la escala de Denison Organisational Culture Survey, sus resultados fueron después de evaluar con el pre test se encontró con un 53% de C. O. fuerte, luego de aplicar las estrategias en el post test se evidencio un 65% C. O. fuerte. se concluyó que las estrategias de Empowerment fortaleció la C. O. en los colaboradores de la constructora Briamonte. Del mismo modo en su investigación.

Días (2019) resalta que la cultura organizacional es lo que determina el éxito, a través de la confianza y calidad laboral entre los trabajadores y organización. su objetivo general fue determinar los niveles de cultura organizacional en colaboradores de una empresa distribuidora de abarrotes y bebidas de la ciudad de Chiclayo, durante agosto a diciembre del 2018 su estudio de la presente fue descriptiva, no experimental; su población fue 120 trabajadores. El instrumento utilizado fue el cuestionario de Denison; concluyeron que los trabajadores antiguos perciben mejor la cultura organizacional.

Asimismo, Solís (2021) En su estudio, su objetivo general fue diseñar un programa de Engagement para mejorar la C. O. de una constructora en la ciudad de Chiclayo; su metodología es cuantitativo, explicativo, no experimental, de tipo aplicada, utilizó, el test de cultura organizacional de Denison DOCS (Denison Organizational Culture Survey), el cual se administró como, pre y post test en el programa, los resultados que se obtuvieron fue un nivel débil de cultura, siendo un total de 73,3%, se puede apreciar un cambio constante de valores en la organización.

Respecto al fundamento de la literatura teórica para ambas variables, se procedió con:

Chiavenato (2009) manifestó que la cultura organizacional tiene que ver con las costumbres, valores que se comparten en conjunto, además, se puede apreciar en los hábitos y las conductas de los trabajadores, en como cumple las políticas de trabajo, a su vez, son las tradiciones o ritos y los objetivos que se van dando desde los primeros que iniciaron en la organización hasta los nuevos trabajadores que se van incorporando (p. 21).

Asimismo, Bernal y Cortes (2016) recalcó que la cultura organizacional esta es direccionada hacia los trabajadores a través de sus comportamientos, influyendo significativamente entre todos los implicados de la organización.

Del mismo modo tenemos a Vargas (2007), citado en Mondragón (2016). Él hizo énfasis en la parte sentimental, esto que no está escrito, ni se presenta de manera tangible, es decir ese propósito que genera a los trabajadores un sentido pertenencia, el cual permite identificarse, a través de sus creencias, valores y principios, estos que perduran a lo largo que va creciendo la organización.

La cultura organizacional se comenzó a estudiar por los años 70 cuando un autor llamado Ouchi (1982), comparaba las grandes empresas Estadunidenses y japonesas, el manifestaba que a través de esa variable se

podría apreciar el perfil competitivo de cada trabajador y por ende esta definía su desempeño tanto a nivel individual, como organizacional. estos estudios se afianzaron más en los años 90 con Senge (1993) en su investigación hacen mención sobre una visión, misión y valores, el manifestaba que todo trabajador hace sus labores por deseo personal, no por las indicaciones de una empresa, es por ello que todo tiene que estar alineado con los objetivos para que los trabajadores, sienta aspiraciones dentro de la organización (citados por Poveda 2016).

Concerniente a estos autores se puede apreciar que la C. O. tiene que ver con los comportamientos, valores, creencias, costumbres o hábitos que los trabajadores tienen dentro de la empresa la cual influyen en los demás de manera notable, incluso que esto perdura de una generación a otra y es preciso que toda empresa tenga consigo un plan estratégico alineado para que nuestros trabajadores sientan ese empoderamiento que permita trabajar de manera eficaz.

La importancia de la cultura organizacional, según Romero (2018) explicó que tiene un gran impacto en las cifras de la empresa, entonces para aprovechar a nuestros talentos de cada área, es indispensable que conozca la visión, siendo este un elemento estratégico, dentro de la organización. Sumado a este autor tenemos a Sheen (2017) el cual hace énfasis que la cultura define el triunfo o la derrota de una empresa, ya que esta es el ADN; y si es dirigida de manera consciente y eficiente, entonces vamos a tener un crecimiento óptimo y por ende será un activo económico (citados por Benites 2020).

La teoría de la C. O. según Denison y Neale (2000) abarca los comportamientos, es decir el trato entre los trabajadores o con los clientes, la manera de vestir, ya sea conservadora o extrovertida, lo cual es visible, sin embargo tenemos la otra parte que no se aprecia fácilmente como son los valores o creencias, estas son manifestaciones como hacer bien el trabajo, ser eficientes y con buenos principios ejercidos en todos los actos laborales, yendo más allá de las expectativas de los clientes.

A continuación, tenemos el modelo de Daniel Denison, según García (2017) muestra de manera sencilla, como esta variable es importante para la organización, es por ello que él se preguntaba de como medir, esta variable entonces elaboró el modelo el cual evalúa: comportamientos, rasgos culturales, creencias y estrategias que se relacionan con la empresa. Del mismo modo para Gómez (2013) plantea que. todos los trabajadores, siendo todo ese conjunto alineamientos como los valores básicos, creando una misión teniendo una buena dirección que sea flexible, el cual permita que nos adaptemos, para tener grandes resultados a nivel de organización. Este modelo se centra en los rasgos culturales incluso toda estrategia de la organización, las cuales se engloban en cuatro dimensiones importantes como, crecimiento y éxito organizacional: este abarca el involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, estas son las que tienen gran influencia en el desarrollo de nuestros talentos humanos.

Referente a involucramiento Denison y Neale (2000) manifiesta que, tiene que ver como el trabajador se involucra a las tareas siendo más autónomo, creando un sentido de pertenencia, ya que se utiliza el sistema informal, dejando de lado el formal, el personal crece se vuelve más autónomo, incrementa el compromiso para Bonavia et al. (2010). Refiere que toda empresa que empodera a sus colaboradores es más efectiva, puesto que desarrollan las capacidades humanas. estos trabajadores se sienten valorados dentro de la organización, tiende a dar lo mejor de sí.

Del mismo modo Gutiérrez (2013). En toda empresa el capital humano es lo más importante. Es por ello que se debe desarrollar ese sentido de pertenencia, teniendo en cuenta sus objetivos de cada trabajador, siendo estos alineados con los objetivos de la empresa ya que ellos tienen ciertas responsabilidades y autonomía. Después de lo mencionado, ya es un hecho que se necesita acciones dentro de las organizaciones para que sus trabajadores tengan esa autonomía y se identifiquen con su área u organización, sintiéndose parte de ella, poniéndose la camiseta, a su vez ayuda bastante el tomar en cuenta a los trabajadores, ya sea en la toma de decisiones, en el desarrollo personal y trabajo en equipo.

Para Denison y Neale (2000), lo concerniente a consistencia tiene que ver con la mentalidad de los directivos que vienen implantando creencias, a través del factor cultural, lo cual va a permitir que los trabajadores se comprometan, teniendo claro lo que sí y no deben hacer. Es decir, es una forma distinta de hacer negocios, ya que las empresas son constantes y han desarrollado un apoyo mutuo para sus colaboradores.

Bonavia et al. (2010) menciona que esto tiene que ver con las culturas de cada una de las organizaciones las cuales influyen en los comportamientos de los colaboradores, puesto que ellos ya vienen con sus principios y valores. Todo esto se interrelacionan, lo cual crea el sistema de control interno Asimismo para Díaz (2019) “La consistencia es, una poderosa fuente de estabilidad y la integración interna es el resultado de una mentalidad compartida, teniendo un alto grado de relevancia”. Del mismo modo García (2017). Manifiesta que debe existir congruencia en la empresa, si no, afecta significativamente en los objetivos, los cuales se verán reflejado en los resultados. Esto se evidenciará en la imagen y en lo cuan comprometida esta la empresa en estructurarse en una sola dirección.

Denison y Neale (2000) también nos hace mención de la adaptabilidad ocupa las creencias, normas que ya vienen en la empresa como apoyo, sin embargo, ya va a depender de cada trabajador y cómo se adapta a cada una de ellas, como desarrollo personal o profesional dentro de la organización. Las cuáles también van a aumentar sus niveles de supervivencia y superación.

Si la empresa maneja la adaptación podrá crecer, elaborar cambios y cumpliendo efectivamente con las necesidades de los clientes, además esto va de la mano con el personal capacitado y flexible con los cuales se cumplirá con todas las metas propuestas dando un buen servicio al cliente.

De tal manera García, (2017). Afirma que las empresas que son fuertes en adaptación tienden a crecer y perciben notablemente cifras en las ventas, es una estrategia para tener una buena participación en el mercado. Así mismo, Bonavia et al. (2010) señala que a raíz de las exigencias del

mercado todas las empresas tienen que tener un plan estratégico para adecuarnos internamente, como, capacitaciones las cuales nos permita adaptarnos a los nuevos cambios, teniendo diferentes estrategias para dar un buen servicio.

Misión, esta es la razón de nuestra cultura, puesto que se alinea con nuestros propósitos sociales y objetivos externos, también direcciona y lleva el curso de acción tanto en la organización y sus trabajadores. Conceptualmente la misión puede moldear los comportamientos de cada uno de los trabajadores, desde la aspiración al cambio, hacia el futuro, incluso se pueden asimilar estos objetivos ya sea a corto o largo plazo en la empresa. Según Denison y Neale (2000). Afirma que el éxito de las organizaciones es cuando sus colaboradores trabajan hacia el mismo objetivo. Para Denison (citado en García, 2017), la misión es el rasgo cultural más importante, ya que existe muchas organizaciones que no tienen un sentido, es decir, no se enfocan, sin embargo, las empresas exitosas, son las que siguen sus objetivos estratégicos, analizando siempre su visión, los llevara a un solo propósito teniendo un óptimo futuro.

Bonavia et al. (2010). Menciona que, el cuestionario fue elaborado por Daniel Denison, el cual ha servido para estudiar más 700 empresas entre públicas y privadas, incluso tienen varias publicaciones a nivel teórico y como instrumento aplicado. El instrumento es titulado como Denison Organizational Culture Survey este mide y evalúa la cultura organizacional, el cual se tradujo en España por Bonavia et al. (2010). en español denominado "Adaptación española a la Instrumentación Cultural".

La Organización Denison DOCS. Este cuestionario, cuenta con cuatro dimensiones como participación, adaptabilidad, coherencia y misión. Según Bonavia et al. (2010). La dimensión de compromiso se subdivide en empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades; la dimensión de adaptabilidad se subdivide por orientación al cambio, orientación al cliente y el aprendizaje organizacional; y aspectos de la misión incluyendo subdirección y metas estratégicas, metas y objetivos y visión. En

base a los resultados de este instrumento Denison y Neale (2000), brinda una visión general a través de pautas, teniendo en cuenta cada uno de los niveles presentados.

En el rasgo de implicación. El bajo compromiso, este indicador en las organizaciones es, puesto que en muchas empresas no creen en su personal, es por ello que se van o dejan el trabajo en busca de esa valoración, donde les permitan esa toma de decisiones y sentirse completos. Igualmente, si tenemos la dimensión de participación y la dimensión de tarea es baja, es decir que el grupo de trabajadores no llegaran a ningún lado puesto que no hay objetivos específicos en las actividades a realizar. Cuando se menciona en estado adaptativo. Tenemos a las empresas las cuales evidencia bajos puntajes, estas se asemejan a las personas con problemas de miopía, puesto que no aprecian las problemáticas de los clientes, tiende a respuestas muy pocas innovadoras, dificulta para la resolución de conflictos, no son coherentes. También se hace mención a la consistencia, si esta es alta en las empresas, entonces permite el desarrollo y vinculo de creencias, lo cual ayuda a los sistemas de cada área, desarrollando el apoyo mutuo, es así que tenemos trabajadores con un alto compromiso.

El empowerment según Molina (2006) citado por Ríos et al. (2013) Es cuando se permite la iniciativa de que cada trabajador para que realice sus acciones, lo que se requiere con esta variable es que se vaya creando una cultura que permita la colaboración, para lograr metas y objetivos establecidos, es decir se pretende que las empresas dejen los modelos cuadrados, y que los trabajadores sean capacitados para integrarse dentro de la empresa. Del mismo modo Gutiérrez (2013) señala que los trabajadores se sentirán comprometidos y cumplirán sus metas ya sea a corto o largo plazo, si se capacitan en liderazgo, calidad y servicio en la organización. Asimismo, Porret (2012) afirma que empoderar a cada uno, luego verificarlos ya sea individual. O colectiva, su manera de decidir, la iniciativa, la toma de decisiones en su área laboral. De igual manera Wilson (1997), refiere como, un cambio estético de parte de la organización haciendo mención a la responsabilidad que tiene la gerencia en delegar, a la

vez comunicar y motivar de esa toma de decisiones en sus respectivos puestos. Asimismo, Rowlands (1997) destacó que todo trabajador en las diferentes áreas, si tiene libertad en la toma de decisiones y si estas son correctas, tiende a desarrollar destrezas que mejoran el desempeño en cada actividad requerida del puesto.

Últimamente, Arroyo (2012) afirma que el empowerment es cuando a todos los trabajadores se les proporciona las herramientas, como la inducción necesaria para que realice sus funciones idóneamente, a su vez, el colaborador tiende a cierta adaptabilidad, puesto que en la organización siempre existe cambios, añadiendo que los trabajadores deben estar constante capacitación en pos de la resolución de problemas oportunamente para la mejora de la organización.

Según Kennet et al. (2006) citada por Pintado (2014) afirma que la teoría del empowerment produce patrones conductuales a raíz del proceso educativo, lo cual genera conductas autónomas en el desempeño en la empresa, teniendo en cuenta la buena comunicación y toma de decisiones. Del mismo modo Pintado (2014) hace referencias a ciertos pasos para promover el cambio y el empowerment:

implantar una cultura organizacional diferente, con un ambiente positivo, donde haya compromiso para el cambio, precisando y manifestando los objetivos, dando la potestad compartida, a su vez la responsabilidad, teniendo en cuenta la autorización, sin embargo para que todo marche correctamente es necesario concientizar los mapas mentales, para así derribar cualquier pensamiento de desconfianza o desmotivación, es necesario, formar a los trabajadores con el plan estratégico, en este caso la visión, alineación, inspiración y credibilidad. Esto nos permitirá un crecimiento holístico, lo cual no lleva a priorizar y hacer de nuestros altos mandos, siendo estos el punto relevante para el cambio, todo esto se realizará reteniéndolos, capacitándolos efectivamente para que sean guías de los colaboradores. Esto se mantendrá con las diferentes estrategias y posteriormente con el seguimiento y cada trimestre su evaluación.

Kanter (1993) citado por Ríos (2015) detalla la teoría de empowerment estructural, esta se refiere a la satisfacción laboral, la cual se puede apreciar desde el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, de cómo se comunican, cuantas actividades de trabajo existen, si es que los trabajadores tienen un soporte en la organización, o si tienen oportunidades, esto define en gran cantidad ya que aumenta la productividad la cual se ve reflejada en los resultados.

La teoría es estructurada, porque, tiene acceso a los recursos, apoyo e información y también nos menciona unos puntos a tener en cuenta:

Cuando se refiere a recurso tiene que ver con la capacidad de obtener el material oportuno con tiempo, para el desarrollo de las funciones en la organización. además, el acceso al apoyo hace mención a la relación que se tiene con los colaboradores en las diferentes áreas, para emitir la retroalimentación adecuada, ya sea desde los mandos altos, hasta los tácticos, también se menciona el acceso a la información, es la capacidad de adquirir las herramientas o instrumentos pertinentes, a raíz de la experiencia adquirida desarrollado en el puesto, la cual permite la eficiencia en el trabajo.

Kanter (1993) citado por Ríos (2015) menciona la teoría del empoderamiento psicológico, esta teoría tiene que ver con la motivación y persuasión hacia los colaboradores dentro de sus puestos, desde ahí como ellos ven a la organización, de repente se siente desmotivados, agredidos por las jerarquías o si ellos son autónomos, si no lo son, la presente permite que la mejoren ya que se compone de cuatro determinantes.

Primero tenemos el impacto de la influencia, tiene que ver con el puesto y el equipo, como estos se relacionan en su área de trabajo y como este podría percibir para “el hacer diferente” para realizar sus funciones. Segundo señala el nivel de competencia, hace mención a la capacidad y habilidad para el desempeño de sus actividades demostrando tanto al equipo, como a jefes inmediatos. Tercero tenemos la pertinencia, son los

comportamientos y creencias de cada colaborador en su puesto, en este componente denota su pasión por cumplir los objetivos o metas. Por último, tenemos la autodeterminación, se basa en que los colaboradores no esperan a recibir órdenes, sino que ellos tienen su propia iniciativa y elecciones.

Asimismo, Jáimez y Bretones, (2011) afirma que el empowerment estructural lleva a los colaboradores a mejorar sus comportamientos, en base a la concientización, además que tenga un mejor control para el logro de resultados y competencias. Pone de manifiesto el compromiso, lo cual genera bienestar laboral,

Según Kennet et al. (2006) citado por Pintado (2014) tenemos aspectos de empoderamiento, para esto es necesario reconocer que pilar domina a la organización.

Primero tenemos dirección organizacional: hace mención a si, se tiene claro las ideas a seguir como la misión, visión y valores de la empresa, con esto se espera que logren los objetivos a través colaboradores, luego tenemos Alineación: es decir que si todos los trabajadores tienen el sentido pertenecía, teniendo buenas relaciones interpersonales, sin diferencias, siendo empáticos en todas las áreas, incluso en las diferentes jerarquías, trabajando en conjunto con una buena resolución de conflictos, manteniendo una comunicación eficaz, posteriormente tenemos el aspecto inspirador: colaborador que tiene liderazgo con una buena toma de decisiones, con enfoque colaborativo diferenciado y alta dirección. Por último, tenemos el aspecto de credibilidad, se refiere a la satisfacción de los integrantes, en base a sus principios éticos, internos y externos, lo cual permitirá que se adapten según el entorno.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

En esta investigación se utilizó un tipo de estudio aplicada ya que se recopiló la información sobre los conocimientos de otros autores de ambas variables, aplicando el programa de Empowerment con la finalidad de mejorar la cultura organizacional de la empresa inmobiliaria. Según Carrasco (2019) toda investigación aplicada, se tiene que indagar para proponer o transformar, asimismo Baena (2017) manifiesta que esto nos abre la puerta de la realidad, dejamos de ser espectadores para tomar acción en las preguntas elaboradas de uno mismo, de los demás o del mundo teniendo propósitos claros y prácticos

3.1.2. Diseño de investigación

En la presente se tomó en consideración al enfoque cuantitativo ya que la finalidad de este estudio será bajo métodos estadísticos para hallar su impacto a través de los valores numéricos.

Se utilizó un diseño pre experimental de corte longitudinal, con una población, donde se diseñó un programa con el cual, se comprobó el pre con el post test. De tal forma que Hernández et al. (2018), resalta que este diseño no tiene en cuenta al grupo de control, analizando solo una variable

Su esquema es el siguiente:

Ge: O ₁ X O ₂

Dónde:

- Ge : Grupo de estudio
- O₁ : Pre test administrado a la población estudiada (los trabajadores de la inmobiliaria)
- x : Estimulo (Programa de Empowerment)
- O₂ : Post test administrado a la población estudiada (los trabajadores de la inmobiliaria)

3.2. Variables y operacionalización

La presente investigación cuenta con dos variables; la variable dependiente la cual es cultura organizacional y la variable independiente siendo esta empowerment.

Variable dependiente

- **Definición conceptual:** Para Denison y Neale (1994) la C. O. es un conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que construyen la base del sistema gerencial de la empresa. así, como el conjunto de prácticas, experiencias de gestión y las conductas que fortalecen los principios
- **Definición operacional:** Variable de suma importancia para la organización, es por ello que se realizó la aplicación de un instrumento Denison Organisational Culture Survey (1990)
- **Indicadores:** implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.
- **Escala de medición:** La escala fue ordinal, con puntuaciones de 1 a 5

Variable independiente

- **Definición conceptual:** según Amezcua et al. (2019) Lo conceptualizan como una herramienta que brinda autonomía y autoridad para la toma de decisiones de manera responsable en sus funciones, incluso esta autonomía es para autogestionar sus competencias y capacidades. Esto se logra con resultado de las aproximaciones más genuinas entre los gerentes y trabajadores, entrelazando la comunicación y corrigiendo el ambiente laboral.
- **Definición operacional:** El empowerment se ve reflejado en un programa activo participativo donde los trabajadores recibirán talleres para potenciar sus competencias, donde aprenderán a liderar, a tener un mejor manejo de la toma de decisiones teniendo conductas

colaborativas, aprendiendo a delegar de manera eficiente para mejorar la cultura organizacional.

- **Indicadores:** Dirección organizacional, Inspiración, Credibilidad y Alineamiento.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población;

Para Hernández et al. (2018), resalta que la transparencia de un estudio es cuando el investigador define con claridad la población a estudiar, asimismo según Cruz et al. (2014) describe que la población incluye a todos los miembros del grupo del mismo modo Hurtado (2010), manifiesta que, poseen las mismas características o a investigar, las cuales se incluyen en criterios de inclusión.

La investigación reúne una población compuesta por 30 trabajadores de la empresa inmobiliaria de Chiclayo

Tabla 1

Total de Trabajadores

Personas	N°	Porcentaje
Varones	13	43%
Mujeres	17	57%
Total	30	100%

Nota: *Diseñado por la autora*

- **Criterios de inclusión:** Trabajador que tenga más de tres meses, también totalidad de trabajadores existentes el día de la evaluación y todos los que asistan a las sesiones del programa empowerment. Y todo trabajador administrativo de la inmobiliaria.
- **Criterios de exclusión:** Todo trabajador que sea comisionista en la inmobiliaria, Todo trabajador que no asista mínimo a tres sesiones del programa Empowerment.

3.3.2. El Muestreo

Se utilizó el muestreo no probabilístico, se puede resaltar que esta muestra fue elegida intencionalmente sin la necesidad de requerir el muestreo probabilístico.

3.3.3. Unidad de análisis

Ynoub, R. (2011), en su libro lo define como entidad o entidades a estudiar. En la presente consiste en Todo trabajador administrativo de una empresa inmobiliaria

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Según Baena (2017), es la estructura del proceso de la investigación. En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta para recopilar datos de la población y la observación para plantear el tema a mejorar y lo que manifiesta el grupo en los talleres del programa de Empowerment. Por ultimo las técnicas son el arte de reconocer de reconocer el camino (Baena,2017)

Instrumento

Para Córdova (2019), señala que la denominación instrumento, es el soporte físico que sirve para registrar toda la información o datos siendo un documento necesario para el investigador. En este estudio, se empleó el postulado de Denison Organisational Culture Survey (1990), una escala que posee 4 dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Implicación: la cual, se caracteriza por el poder del grupo de trabajadores en la toma decisiones que vaya junto con los objetivos, también se pueden encontrar indicadores. Que son empoderamiento, tiene que ver con el sentido pertenecía y de cómo lo generamos para dirigir las funciones en la empresa. En el indicador de trabajo en equipo, se trata de generar el trabajo colaborativo en los trabajadores de la empresa. En desarrollo de capacidades se refiere a la competencia de los trabajadores, siendo estas potenciadas por la empresa.

En la dimensión de consistencia, tiene que ver con la estabilidad de las funciones. Y como indicadores tiene valores centrales, acuerdo y coordinación e integración:

La dimensión de adaptabilidad nos permite que se genere el cambio y esto mejora la productividad y estar acorde al mercado, sus indicadores son orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo:

La dimensión de la misión la cual, busca potenciar a como se verá en futuro la empresa, sus indicadores son: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión.

Por último, este cuestionario cuenta con 60 reactivos bajo una escala de respuesta tipo Likert (escala de acuerdo, de 1 a 5).

Validez

Es de considerar que, el cuestionario Denison Organisational Culture Survey (1990) en España, fue validada por Bonavia et al. (2010) con la confiabilidad es de 0.97 a través del Alpha de Cronbach. posteriormente esta adaptación fue analizado por Zegarra (2020) en una muestra de 300 colaboradores de empresas privadas y públicas, siendo validado por 10 jueces expertos, llegando a una confiabilidad a más de 70 en el análisis del coeficiente omega, En Chiclayo, en cuanto a la validez y confiabilidad esta fue evidenciada por, Benites (2020), en su investigación que contó con la validación por criterio de expertos y con una confiabilidad de 0.939, en una población de 30 trabajadores de una constructora. Esta investigación fue validada mediante el juicio de expertos, los cuales son psicólogos organizacionales maestros de la Universidad Cesar Vallejo.

Tabla 2

Jueces expertos

Validadores	Opinión
Dr. Moisés David Reyes	Existe suficiencia
Mg. Roxana Cabanillas	Existe suficiencia
Mg. Alex Andrés Ávila Díaz	Existe suficiencia

Nota: *Diseñado por la autora*

Confiabilidad

El presente se ha realizado a través del análisis de fiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach, para esto se aplicó el instrumento a doce trabajadores administrativos de la inmobiliaria con un total de 60 ítems El nivel alcanzado de la confiabilidad es de un 0.954 siendo realizado en software SPSS v.25.

3.5. Procedimientos

En la primera fase se acudió a la institución, se conversó con el gerente de la inmobiliaria, solicitando permiso para realizar la investigación. En la segunda fase se aplicó la encuesta del pre test a la población en su totalidad, los resultados fueron recolectados en una base de datos, tercera fase se realizó un programa de 14 sesiones aplicando las diversas técnicas de empowerment a fin de mejorar la cultura organizacional. Cuarta fase se recolectó la información del post-test obtenidas de todos los trabajadores, para tabularlos en Microsoft Excel para poder contrastar con los resultados del pre test. En el SPSS 25 Y la quinta fase es discutir esos resultados con los antecedentes determinando nuestra aceptación u oposición de esos hallazgos luego conclusiones que son respuestas a los objetivos que se plantearon al inicio de esta investigación y por último, de las recomendaciones de lo general a los específicos teniendo en cuenta a las conclusiones.

3.6. Método de análisis de datos

Se realizó un para el análisis de los datos recolectados, y así poder verificar tanto los objetivos específicos como el general., además un análisis inferencial con la finalidad de verificación o constatación de la hipótesis planteada para ello se utilizó y se tomó en cuenta el software SSPS25, para tener los datos estadísticos inferenciales, para contrastar la hipótesis.

3.7. Aspectos éticos

Detallando sobre las buenas prácticas de los valores, al evaluar el instrumento y aplicar el programa de empowerment. Según Código de Ética, de la Universidad Cesar Vallejo menciona el principio de procurar el bienestar o procurar beneficios a los participantes del estudio. Es decir, que todo investigador debe velar por el bienestar de los participantes siendo este un objetivo primordial, teniendo ética, garantizando responsabilidad a la hora de realizar dicho estudio. (Resolución De Consejo Universitario N° 0340-2021/UCV). Por otra parte, el Código de Ética de la Asociación de Psicólogos Americanos (2010), manifiesta sobre el mantenimiento de privacidad y confidencialidad, recalcando salvaguardar la información obtenida evitando malas prácticas. En la ejecución de esta investigación se involucró a respetar lo adquirido, es decir la confidencialidad de los trabajadores de la inmobiliaria ofreciéndoles reservar la identidad de quienes se les administró los instrumentos para dicho estudio. Asimismo. Del mismo modo el Código Nacional de la Integridad Científica CONCYTEC (2013) detalla sobre la integridad científica.

IV. RESULTADOS

Obj. General: Demostrar el efecto del programa Empowerment la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023.

Tabla 3

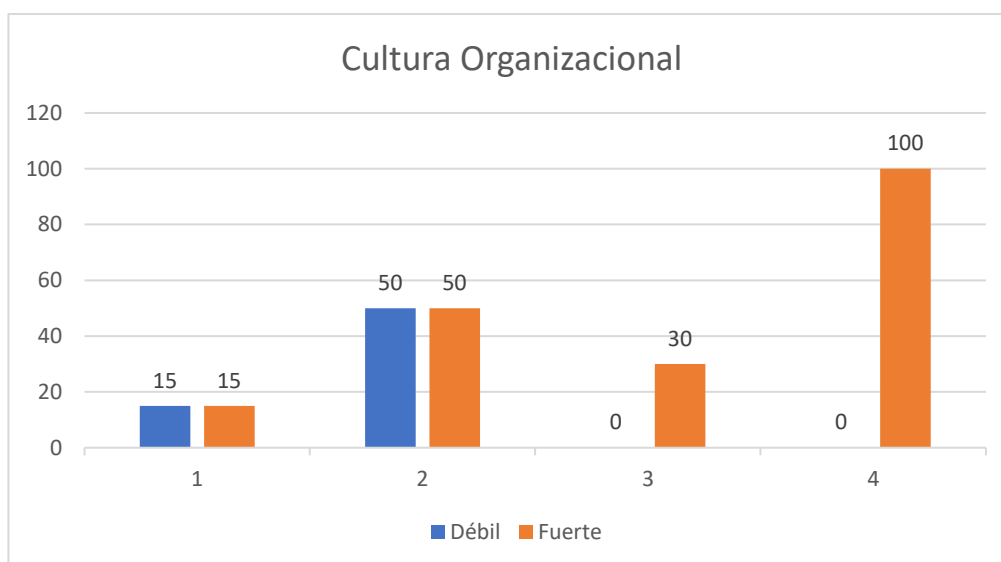
Efecto del programa empowerment en la cultura organizacional

Cultura Organizacional				
Categoría	Pre - Test		Post – Test	
	F	%	f	%
Débil	15	50.0	-	-
Fuerte	15	50.0	30	100.0
Total	30	100	30	100

Nota: Datos adquiridos del programa SSPS 25

Figura 1

Efecto del programa empowerment en la cultura organizacional



Nota: Datos adquiridos de las bases de datos en Excel

Interpretación. Según se aprecia en la Tabla 3 y Figura 1 que los trabajadores de la inmobiliaria en el pre test nunca han recibido capacitaciones a cerca de dirección organizacional, a su vez no trabajaban en equipo es por ello es que en el pre test denota un 50% representando en 15 trabajadores. Por otro lado, ya en el pos test se puede evidenciar que los trabajadores han percibido que su cultura es fuerte denotado en un 100% representado en 30 colaboradores, a los cuales se les aplicó un programa de Empowerment de 14 sesiones en el cual se brindó cuatro talleres el primero fue “Dirección organizacional” donde se les dio a conocer su misión y visión los trabajadores logrando entender y llevar a sus áreas el enfoque que la empresa tenía, además se les presentó los valores, con los cuales lograron identificarse y a partir de ello, practicarlos entre ellos y trasmitirlo a sus clientes, también se les dio a conocer los propósito y dirección para con ellos en lo cual tuvieron claro los objetivos estableciendo metas según los plazos determinados, entendiendo que esto suma a nivel personal y laboral, trabajando en equipo ya que todos son engranaje manteniendo la sinergia para que exista buenos resultados y a su vez esto se vea reflejado la satisfacción tanto para ellos como para sus cliente

Obj. Especifico 01: Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión implicancia para mejorar la cultura organizacional en empresa inmobiliaria.

Tabla 4

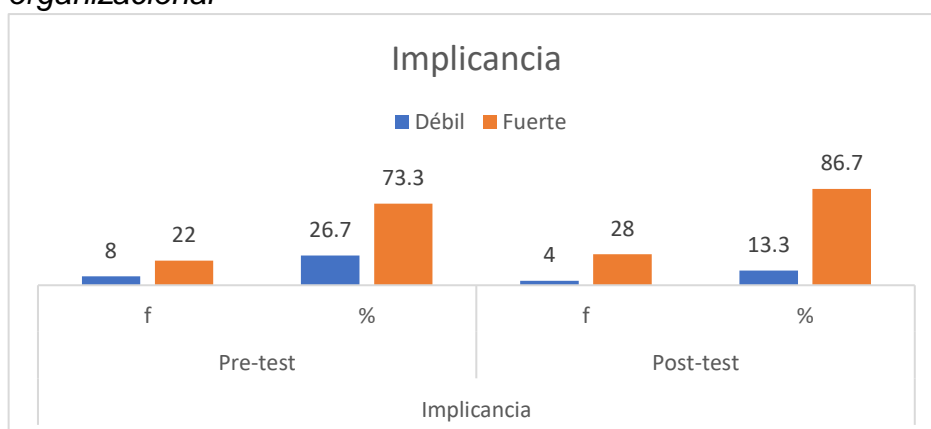
Efecto del programa empowerment en la dimensión implicancia de la cultura organizacional

Categoría	Implicancia			
	Pre - test		Post-test	
	f	%	f	%
Débil	8	26.7	4	13.3
Fuerte	22	73.3	28	86.7
Total	30	100	30	100

Nota: Datos adquiridos del programa SSPS 25

Figura 2

Efecto del programa empowerment en dimensión implicancia de la cultura organizacional



Nota: Datos adquiridos de las bases de datos en Excel

Interpretación. Según se aprecia en la Tabla 4 y Figura 2 la dimensión de implicancia en el pre test se evidencia un 73% de implicancia fuerte una vez aplicado la sesión donde se desarrolló las competencias de empatía, resolución de conflictos, comunicación y trabajo en equipo esto logró mejorar el trabajo en conjunto alineándose situándolo en un 87% representado en 28

Obj. Especifico 02: Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión consistencia de la cultura organizacional en empresa inmobiliaria.

Tabla 5

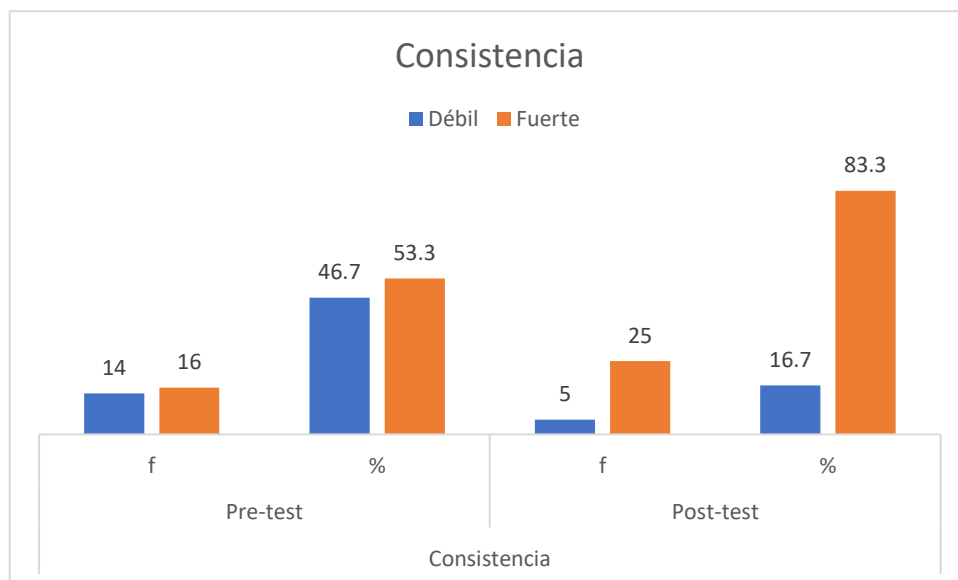
Efecto del programa empowerment en dimensión consistencia de la cultura organizacional

Categoría	Consistencia			
	Pre-test		Post-test	
	f	%	f	%
Débil	14	46.7	5	16.7
Fuerte	16	53.3	25	83.3
Total	30	100	30	100

Nota: Datos adquiridos del programa SSPS 25

Figura 3

Efecto del programa empowerment en dimensión consistencia de la cultura organizacional



Nota: Datos adquiridos de las bases de datos en Excel

Según se aprecia en la Tabla 5 y Figura 3 en la dimensión de consistencia, los administrativos percibían un 47% denotado por 16 administrativos una consistencia débil, luego de las sesiones se logró

mejorar el liderazgo y la toma de decisiones de los administrativos notándose en un 83% representado en 25 trabajadores, actualmente los administrativos tienen claro el trato a los equipos y las acciones en la toma de decisiones

Obj. Especifico 03: Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria

Tabla 6

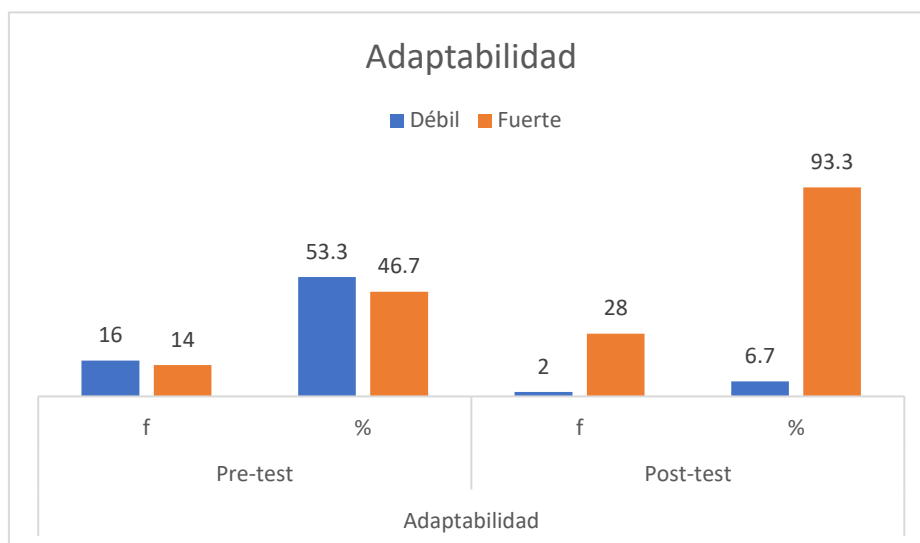
Efecto del programa empowerment en dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional

Categoría	Adaptabilidad			
	Pre - test		Post-test	
	f	%	f	%
Débil	16	53.3	2	6.7
Fuerte	14	46.7	28	93.3
Total	30	100	30	100

Nota: datos adquiridos del programa SSPS 25

Figura 4

Efecto del programa empowerment en dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional



Nota: Datos adquiridos de las bases de datos en Excel

Interpretación. Según se aprecia en la Tabla 6 y Figura 4 los resultados del pre test muestran que los administrativos observaban una adaptabilidad débil con un 53% representado por 16 administrativos, después a través del taller de credibilidad, se pudo mejorar la dimensión de adaptabilidad de la cultura organizacional, con un mayor porcentaje, implementando nuevas estrategias para las necesidades de los clientes situándolos en un porcentaje de 93% nivel fuerte representado en 28 trabajadores,

Obj. Especifico 04: Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión misión de la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria.

Tabla 7

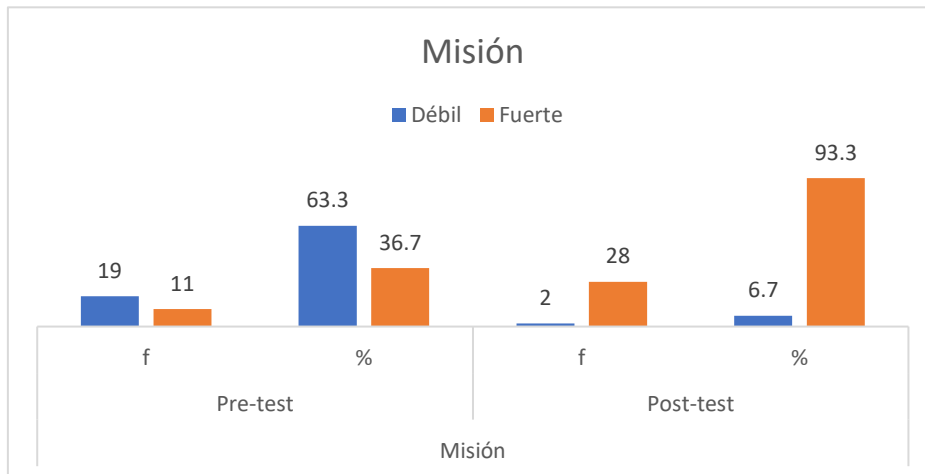
Efecto en del programa empowerment dimensión de misión de la cultura organizacional

Categoría	Misión			
	Pre-test		Post-test	
	f	%	F	%
Débil	19	63.3	2	6.7
Fuerte	11	36.7	28	93.3
Total	30	100	30	100

Nota: datos adquiridos del programa SSPS 25

Figura 5

Efecto del programa empowerment en la dimensión misión de la cultura organizacional



Nota: Datos adquiridos de las bases de datos en Excel

Interpretación. Según se aprecia en la Tabla 7 y Figura 5 en la dimensión de misión se evidenció que en el pre test teníamos un 69% de misión débil puesto que los administrativos no se estaban enfocando en el plan estratégico de la empresa, sin embargo, una vez aplicado el programa se consiguió que los colaboradores conozcan el plan estratégico de la empresa, teniendo claro cuál es su misión, visión, valores y propósitos, permitiendo esto transmitirlos en sus áreas, enfocándose en los objetivos de la empresa. Es por ello que se puede apreciar un porcentaje de 93% nivel fuerte representado en 28 trabajadores,

Contrastar Hipótesis

Para propósitos del estudio se realizará análisis en software SSPS 25 para aceptar o rechazar la hipótesis

H1. El programa empowerment tienen un efecto positivo y significativo en la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023

H⁰ El programa empowerment no tiene un efecto positivo y significativo en la cultura organizacional de la inmobiliaria, Chiclayo, 2023.

Tabla 8
Prueba de Normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pre y post-test	,089	30	,200*	,978	30	,756

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

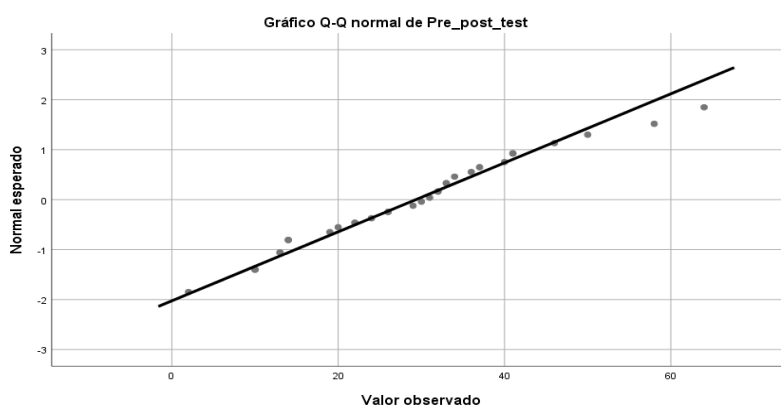
- a. Corrección de significación de Lilliefors.

Nota: Datos de estadísticos del programa SPSS 25

Partiendo por la premisa, de que la población en estudio ha sido: $p > 50$; el tipo de Prueba de Normalidad, corresponde al estadístico de Shapiro-Wilk.

Figura 6

Prueba de normalidad del pre y post test



Nota: datos analizados en el programa SSPS 25

Debido a que la muestra evaluada, fue medida en dos momentos corresponde al tipo de muestra relacionada. También se presta el énfasis del corte transversal. debido a que: $P > 50$; procesándose con el tipo de Prueba Relacionada Paramétrica.

Tabla 9

Estadísticos comparativos de la variable cultura organizacional

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par1	Pretest_	184,57	30	19,443	3,550
	Post-test_	213,90	30	19,386	3,539

Nota: datos analizados en el programa SSPS 25

Tabla 10

Nivel de significancia del pre y post tes de la variable de la cultura organizacional

Prueba de muestras emparejadas									
Diferencias emparejadas									
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	Gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par	Cult. O.	-29,333	14,480	2,644	-34,740	-23,926	-11,095	29	,000

Nota: datos analizados en el programa SSPS 25

Como $p=0 < 0.05$, efectivamente, se rechaza la H^0 optando por la hipótesis alternativa, es decir las medias entre el pre y post tes son significativamente positiva, se concluye que el programa Empowerment tiene un efecto significativo y positivo en la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria.

Contrastar hipótesis por dimensiones

Dimensión de implicancia

Tabla 11

Estadísticos comparativos de dimensión implicancia de la variable cultura organizacional

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par	Implicancia_Pre_Test_C_O	50,43	30	7,171	1,309
	Implicancia_Pos_Tes_C_O	53,37	30	6,344	1,158

Nota: datos analizados en el programa SSPS 25

Tabla 12

Nivel de significancia del pre y pos tes de la dimensión de implicancia de la cultura organizacional

Prueba de muestras emparejadas									
Diferencias emparejadas									
		Desv. Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	Gl	Sig. (bilat eral)
					Inferior	Superior			
Par 1	Implicancia	-2,933	8,263	1,509	-6,019	,152	-1,944	29	,062

Nota: datos analizados en el programa SSPS 25

Como $p=0 > 0.05$, por consiguiente, se rechaza la Hipótesis alternativa y se acepta la nula, es decir las medias entre el pre y post tes en la dimensión son significativamente diferentes, se concluye que el programa Empowerment no tiene un efecto significativo y positivo en la

dimensión de implicancia de la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria.

Dimensión de consistencia

Tabla 13

Estadísticos comparativos de dimensión consistencia de la variable cultura organizacional

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Consistencia_Pre_Test_C_O	44,37	30	7,407	1,352
	Consistencia_Post_Tes_C_O	50,30	30	5,664	1,034

Nota: datos analizados en el programa SSPS 25

Tabla 14

Nivel de significancia del pre y pos tes de la dimensión de consistencia de la variable cultura organizacional

		Diferencias emparejadas					T	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Consistencia	-5.933	5.705	1.042	-8.064	-3.803	-5.696	29	0.00

Nota: datos analizados en el programa SSPS 25

Como $p=0<0.05$, por tanto, se rechaza la H^0 y se opta por la hipótesis alternativa, es decir las medias entre el pre y post tes son significativamente positiva, se concluye que el programa Empowerment tiene un efecto positivo en la dimensión de consistencia de la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo

Dimensión adaptabilidad

Tabla 15

Estadísticos comparativos de dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional.

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par	Adaptabilidad_Pre_	45,93	30	6,324	1,155
1	Post_Tes_	54,80	30	6,620	1,209

Nota: Datos analizados en el programa SSPS 25

Tabla 16

Nivel de significancia del pre y pos tes de la dimensión de adaptabilidad de la variable cultura organizacional.

		Diferencias emparejadas								
Par		Media	Desv. Desvia ción	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia	Inferior	Superior	t	gl	Sig. (bila teral)
1	Adaptabili dad	-8,867	5,412	,988	-10,888	-6,846	-8,973	29	,000	

Nota: Datos analizados en el programa SSPS 25

Como $p=0<0.05$, por tanto, se rechaza la H^0 y se opta por la hipótesis alternativa, es decir las medias entre el pre y post tes son significativamente positiva, se concluye que el programa Empowerment tiene un efecto significativo y positivo en la dimensión de adaptabilidad de la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo.

Dimensión misión

Tabla 17

Estadísticos comparativos de dimensión misión de la variable cultura organizacional

	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1 Mision_Pre_	43,83	30	5,896	1,076
Post_Tes	55,43	30	6,887	1,257

Nota: Datos analizados en el programa SSPS 25

Tabla 18

Nivel de significancia del pre y pos tes de la dimensión de misión de la variable cultura organizacional

		Diferencias emparejadas							
	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)	
				Inferior	Superior				
Par 1	Misión	-11,600	6,537	1,193	-14,041	-9,159	-9,720	29	,000

Nota: datos analizados en el programa SSPS 25

Como $p=0<0.05$, por tanto, se rechaza la H^0 y se opta por la hipótesis alternativa, es decir las medias entre el pre y post tes son significativamente positiva, se concluye que el programa Empowerment tiene un efecto positivo en la dimensión de misión de la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo.

V. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general demostrar el efecto del programa Empowerment la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023. Para llevar a cabo este estudio, se consideró una población conformada por 30 trabajadores de una empresa inmobiliaria en Chiclayo, tomando como unidad de análisis a todos los trabajadores administrativos a quienes se les aplicó una escala y se les brindaron sesiones del programa de empowerment.

En el marco teórico y referencial de la investigación, se exploraron diversos aspectos relacionados con el empowerment, la C. O. y su impacto en el desempeño y compromiso de los empleados. Se revisaron estudios anteriores y teorías relevantes para respaldar la importancia de implementar un programa de empowerment en las organizaciones.

En cuanto a la metodología utilizada, se empleó un diseño cuasiexperimental, en el cual se compararon los resultados obtenidos en un pretest y un postest aplicados a los trabajadores antes y después de la implementación del programa de empowerment. Se analizaron estadísticamente los datos recopilados para determinar si existían diferencias significativas en la cultura organizacional después de la intervención.

Los resultados obtenidos revelaron diferencias estadísticamente significativas y positivas entre el pretest y el pos test, lo que indica que el programa de empowerment tuvo un efecto relevante en la cultura organizacional de la empresa inmobiliaria en Chiclayo. Estos hallazgos respaldan la idea de que brindar a los empleados mayores niveles de autonomía, responsabilidad y participación en la toma de decisiones contribuye a mejorar la cultura organizacional, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la identificación con la empresa.

De acuerdo con Gutiérrez (2013), el capital humano es un factor fundamental en cualquier empresa, y es necesario fomentar un sentido de

pertenencia entre los trabajadores, alineando sus objetivos personales con los objetivos de la organización. Es importante que los empleados se sientan parte de la organización, que asuman responsabilidades y tengan cierto grado de autonomía en su trabajo. Para lograr esto, se requieren acciones concretas dentro de las empresas, como incluir a los trabajadores en las decisiones importantes, promover su desarrollo personal y fomentar el trabajo en equipo.

Según Kennet et al. (2006) citado por Pintado (2014), la teoría del empowerment genera patrones conductuales autónomos en el desempeño laboral a través del proceso educativo, enfatizando la importancia a la hora de comunicar y tomar decisiones. Pintado (2014) propone algunos pasos para promover el cambio y el empowerment en las organizaciones. Estos pasos incluyen la implementación de una cultura organizacional diferente con un ambiente positivo, compromiso para el cambio, clarificación y manifestación de los objetivos, delegación de autoridad y responsabilidad, así como la concientización de los mapas mentales para superar la desconfianza y la desmotivación. Además, se destaca la importancia de formar a los trabajadores con el plan estratégico de la organización, incluyendo la visión, la alineación, la inspiración y la credibilidad. Estas acciones permiten un crecimiento holístico y un enfoque en el desarrollo de los altos mandos como líderes guías para los colaboradores. El seguimiento y la evaluación periódica son necesarios para mantener el proceso de empowerment con diferentes estrategias.

Por otro lado, Kanter (1993) citado por Ríos (2015) describe la teoría del empowerment estructural, la cual se centra en la satisfacción laboral y la importancia del ambiente laboral y las relaciones interpersonales. Según esta teoría, la satisfacción laboral influye en factores como la comunicación efectiva, el apoyo en la organización, las oportunidades de desarrollo y el acceso a recursos e información. Los recursos se refieren a la capacidad de obtener los materiales necesarios para realizar las funciones laborales de manera oportuna. El acceso al apoyo, se refiere a las relaciones interpersonales con los trabajadores en diferente, áreas jefaturas o

departamentos de la empresa, lo que permite una retroalimentación adecuada desde los niveles superiores hasta los niveles operativos. Además, el acceso a la información se relaciona con la habilidad de adquirir herramientas e instrumentos pertinentes para el trabajo, basados en la experiencia adquirida en el puesto, lo cual contribuye a la eficiencia laboral.

El estudio también se planteó los objetivos específicos, el primero, establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión implicancia para mejorar la cultura organizacional en empresa inmobiliaria. Sin embargo, los resultados obtenidos no mostraron diferencias significativas entre el pretest y el pos test aplicados a la población. Esto indica que aún existen dificultades en las labores de equipo y en el fortalecimiento de capacidades dentro de la organización.

En contraste con estos resultados se presenta la siguiente información:

Carvajal et al. (2021) encontraron que la mayoría de los colaboradores manifestaron una insatisfacción general con la cultura de la empresa. Solo un grupo de 6 colaboradores expresó estar satisfecho con la cultura organizacional. Ante esta situación, los autores proponen el desarrollo de programas que ayuden a los trabajadores a identificarse con la empresa, promoviendo un ambiente donde se les permita compartir sus ideas y estableciendo una comunicación interna eficaz. También sugieren la implementación de capacitaciones con evaluaciones previas y análisis de las necesidades de los empleados.

Por otro lado, Solís (2021) encontró que el nivel de C. O. en la compañía fue débil, con un total del 73.3%. Estos resultados indican que existe un cambio constante de valores dentro de la organización.

La teoría de la cultura organizacional según Denison y Neale (2000) abarca tanto los comportamientos visibles, como el trato entre los trabajadores y con los clientes, así como la forma de vestir, que puede ser conservadora o extrovertida. Sin embargo, también se incluyen aspectos que no son fácilmente apreciables, como los valores y creencias. Estas

manifestaciones se reflejan cuando los trabajadores se desempeñan, en la eficacia y los principios éticos que se aplican en todas las acciones, superando las expectativas de los clientes.

Como segundo objetivo específico, se planteó Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión consistencia de la cultura organizacional en empresa inmobiliaria. Los resultados obtenidos revelaron diferencias significativas entre el pretest y el pos test aplicados a la población, lo que indica que existen diferencias en la orientación al cliente, el aprendizaje organizacional y la orientación al cambio.

En contraste con estos resultados se presenta la siguiente información:

Calderón y Vargas (2020) encontraron oportunidades de mejora en el área de C. O. en base a los resultados obtenidos, se diseñó una propuesta de mejora del clima y la cultura organizacional para reforzar los aspectos estables y abordar las deficiencias identificadas. Estos hallazgos servirán como base para la discusión y la toma de decisiones.

Benites (2020) también concluyó que las estrategias de empowerment fortalecieron la C. O. en los trabajadores de la constructora Briamonte. Estos resultados respaldan la idea de que el empowerment puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional, promoviendo un mayor compromiso y participación de los empleados.

El modelo de Daniel Denison, según García (2017), es una herramienta que muestra de manera sencilla la importancia de la cultura organizacional para la empresa. Este modelo evalúa los comportamientos, los rasgos culturales, las creencias y las estrategias que se relacionan con la organización. Gómez (2013) también señala que la cultura organizacional involucra a todos los trabajadores y se basa en valores básicos y una misión bien definida. Un buen liderazgo flexible permite adaptarse y lograr resultados exitosos a nivel organizacional. Este modelo se enfoca en los rasgos culturales y las estrategias de la organización, que se engloban en cuatro dimensiones importantes: involucramiento,

consistencia, adaptabilidad y misión, que influyen en el desarrollo del talento humano.

Según Denison y Neale (2000), la consistencia en la cultura organizacional está relacionada con la mentalidad de los directivos y su capacidad para establecer creencias y valores a través de factores culturales. Esto permite que los empleados se comprometan y tengan claridad sobre lo que deben y no deben hacer. La consistencia implica una forma distinta de hacer negocios, donde las empresas son constantes y fomentan el apoyo mutuo entre sus colaboradores.

Como tercer objetivo específico, Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria. Los resultados obtenidos revelaron diferencias significativas entre el pretest y el pos test aplicados a la población, lo que indica que existen cambios en torno a los valores centrales, los acuerdos y la coordinación e integración del personal.

En contraste con estos resultados se presenta la siguiente información:

De los Santos (2020) encontró que el 72% de los colaboradores valoraron positivamente la cultura organizacional en el estudio realizado. A partir de estos resultados, se sugiere la implantación de estrategias de fidelización para los trabajadores. Esto respalda la idea de que la adaptabilidad es fundamental para fortalecer la cultura organizacional y promover un mayor compromiso y satisfacción de los empleados.

Denison y Neale (2000) también mencionan que la adaptabilidad en la cultura organizacional implica creencias y normas que ya existen en la empresa como un apoyo. Sin embargo, la adaptabilidad depende de cada trabajador y de cómo se adapte a estas creencias y normas. La adaptabilidad permite a las empresas acrecentar sus niveles de supervivencia y superación. Si la empresa logra manejar la adaptación, podrá crecer, implementar cambios, cumpliendo efectivamente con las necesidades de los clientes. Esto va de la mano con la capacitación del

personal y su flexibilidad, lo cual permitirá alcanzar todas las metas propuestas y brindar un buen servicio al cliente.

Como cuarto objetivo específico, se planteó Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión misión de la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria. Los resultados obtenidos revelaron diferencias significativas entre el pretest y el pos test aplicados a la población, lo que indica que existen cambios en la dirección estratégica, el cumplimiento de metas y la visión organizativa.

En contraste con estos resultados se presenta la siguiente información:

Calderón (2018) encontró que el 49% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes tenían una cultura organizacional de tipo "Clan", y el nivel de satisfacción laboral se ubicó en un 71% en nivel "Satisfecho". Estos resultados sugieren una relación significativa entre el tipo de cultura organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo. Esto respalda la idea de que la C. O., incluyendo la dimensión de misión, influye en el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados.

La misión organizacional es fundamental en la cultura organizacional, ya que se alinea con los propósitos y objetivos externos de la organización. También guía y dirige las acciones tanto de la organización como de sus empleados. Conceptualmente, la misión puede moldear los comportamientos de los trabajadores, orientándolos hacia el cambio y el futuro. Los objetivos, ya sean a corto o largo plazo, se asimilan en la empresa a través de la misión. Según Denison y Neale (2000), el éxito de las organizaciones radica en el trabajo conjunto de los colaboradores hacia un objetivo común. Para Denison (citado en García, 2017), la misión es el rasgo cultural más importante, ya que existen muchas organizaciones que carecen de un sentido claro y enfoque. Sin embargo, las empresas exitosas son aquellas que siguen sus objetivos estratégicos y analizan

constantemente su visión, lo que las lleva a un propósito único y a un futuro óptimo.

En conclusión, esta investigación demostró que la implementación de un programa de empowerment tuvo un impacto significativo en la C. O. de una empresa inmobiliaria en Chiclayo. Los resultados respaldan la importancia de brindar a los empleados mayores niveles de autonomía y participación, lo que contribuye a fortalecer su compromiso y sentido de pertenencia. Estos hallazgos tienen implicancias importantes para las organizaciones que deseen mejorar su cultura organizacional y promover un entorno de trabajo más participativo y comprometido.

VI. CONCLUSIONES

1. Se demostró que al aplicar el programa Empowerment tuvo un efecto significativo y positivo en la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo. mostrando una cultura fuerte, representado en 30 administrativos, evidenciándose en un porcentaje del 100%, puesto que, ya que conocen su plan estratégico, han mejorado sus competencias, han puesto en acción nuevas estrategias para el cambios y satisfacción de cliente, tienen un mejor liderazgo y toma de decisiones.
2. Se concluyó que en la dimensión implicación, luego de aplicar el programa Empowerment en una empresa inmobiliaria, de Chiclayo. los administrativos lograron fortalecer la cultura organizacional en un 87% esto preciso, una mejora en la empatía y la resolución de conflictos, por otro lado, existe un 13 % que consideran una implicancia débil debido a que aún existe dificultad en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
3. Se concluyó que en la dimensión consistencia, después de aplicar el programa a los administrativos se mejoró la cultura organizacional en un 83% ya que se les enseñó a sacar ese líder que brinda confianza y que tiene una muy buena toma de decisiones, por otro lado, tenemos un 17% que aun tiende a dudar en sus decisiones.
4. Se concluyó que en la dimensión adaptabilidad, al aplicar el programa empowerment en la empresa inmobiliaria mejoró la cultura organizacional, en un 94% puesto que los administrativos pusieron foco en la atención, escucha de las necesidades tanto de los clientes internos como externos, sin embargo aún tenemos un 4% de administrativos que aún se resisten a los cambios del entorno.
5. Se concluyó que en la dimensión misión después de aplicar el programa de empowerment en la empresa inmobiliaria mejoró la cultura organizacional en un 94% debido a que se generó conocimiento en los administrativos sobre la misión de la misión. visión. valores y propósitos de la empresa, teniendo toda una sola dirección trabajando por un objetivo en común, también existe un 6% de administrativos que tienen dificultad para poner en práctica el plan estratégico en sus áreas.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia General que La implementación del programa empowerment sea sostenido, el cual permita garantizar el impacto significativo y positivo para que los resultados en la cultura sean continuados.
2. Se recomienda a la Gerencia General que en 6 meses preste atención a las competencias de los administrativos a través de talleres se puedan mejorar el desarrollo personal y laboral.
3. A Gerencia General que se vuelva aplicar el programa otra vez ya que esta mejora la cultura y alinea según los objetivos tanto de los trabajadores como de la empresa a su vez promueve los valores e integración laboral.
4. A la jefe de gestión de talento humano seguir implementando programas para que los administrativos sigan desarrollándose generando un aprendizaje adaptable con motivación intrínseca y este se vea reflejada en la productividad.
5. A la jefe de gestión del talento humano, escuchar las necesidades de todas las áreas para formular constantemente estrategias de empoderamiento, lo cual permitirá, el buen desempeño de las funciones teniendo en cuenta los propósitos metas y objetivos de la empresa.

REFERENCIAS

- Agudelo, E.J., y Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería*, 26(4), 673-684. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Amezcuca, E., Perez, V. & Quiroz, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia administrativa*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/536755356/El-EmpowermentComo-Estrategia-de-Crecimiento-Del-Talento-Humano>
- Arroyo, F. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). Grupo editorial Patria.
- Bernal D. y Cortes Y. (2016) Plan Estratégico De Comunicación Interna (Peci) Orientado A Mejorar La Cultura Organizacional En La Constructora Habitad S.A.S. Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación Y Lenguaje Carrera De Comunicación Social recuperadp de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35964/tesis%20final%20habitad%20%281%29.pdf?sequence=1>
- Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Benites (2020) *Estrategias de empowerment para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de una constructora de Chiclayo*. Tesis Para Obtener El Título Profesional De: Licenciado En Psicología Organizacional Universidad Cesar Vallejo <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56512>
- Bonavia, J. Prado, A. y Barbera, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7,15-32. Recuperado: [file://Dialnet-AdaptacionAIEspanolDellInstrumentoSobreCulturaOrgan3294911%20\(11\).pdf](file://Dialnet-AdaptacionAIEspanolDellInstrumentoSobreCulturaOrgan3294911%20(11).pdf)

- Burgas, J. (2019) *Cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa créditos y cobranzas Chiclayo 2017* Universidad Señor de Sipán <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6348>
- Calderón S. Vargas M. (2020) Propuesta de mejoramiento del clima y la cultura organizacional de la empresa Aviatur S.A, área de operaciones. Universidad De Ciencias Aplicadas Y Ambientales U.D.C.A facultad de ciencias administrativas y comerciales programa de administración de empresas Bogotá D.C <https://core.ac.uk/download/pdf/333840355.pdf>
- Calderón, A. (2018) *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018*. Tesis para obtener el título de licenciado en psicología universidad nacional de tumbes. Extraído de: <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/313/TE SIS%20-%20CALDERON%20ROMERO.pdf?sequence=1>
- Calderón, P., et tal (2015) *Diseño de una propuesta de mejora de la cultura organizacional en función de las habilidades directivas, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas*. Extraído de: https://www.academia.edu/33209520/Dise%C3%B1o_de_una_propuesta_de_mejora_de_la_cultura_organizacional_en_funci%C3%B3n_de_las_habilidades_directivas_en_el_Instituto_Tecnol%C3%B3gico_de_L%C3%A1zaro_C%C3%A1rdenas
- Calero, F. (2018) “La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador” Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas Universidad Nacional Mayor de San Marcos recupero de: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8968/Calero_gf.pdf?sequence=3
- Cameron y Quinn (Ed). (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework* EUA, Addison- Wesley Publishing Company, Inc.

- Carbajal, Y. y Castro, Y. (2021) Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el modelo de valores en competencia, en Lima-Perú, en el año 2020 Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26982/Carbajal%20Si%20marra%2C%20Yessica%20Fernanda%20-%20Castro%20Ruiz%2C%20Yecica%20Milagros.pdf?sequence=6>
- Carrasco, S. (2019). Metodología de la investigación científica (19.a ed.). Editorial San Marcos.
- Carvajal, C. et al (2021) Diseño de un Plan de Mejora de Cultura Organizacional para la Empresa Punto Sabroso Ubicada en la Ciudad de Cali Valle del Cauca Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN Programa de administración de empresas. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43579/gjocampo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill
- Cruz, C. Olivares, S. y Gonzalez, M. (2014). Metodología de la investigación. 1ra Ed. EBOOK Grupo Editorial Patria
- De los Santos, I. (2020). La cultura organizacional como estrategia de mejora en el desempeño de los colaboradores de las empresas del sector inmobiliario en Lima Metropolitana, en el 2020. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654548/De%20losS%20M.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Denison, D. R. y Neale, W. (1994). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Aviat.
- Denison, D. R. y Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Denison Consulting.

Díaz C. (2019) Cultura organizacional en colaboradores de una empresa distribuidora de abarrotes y bebidas de Chiclayo, durante agosto a diciembre de 2018 Tesis Para Optar El Título De Licenciado En Psicología. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo Facultad De Medicina Escuela De Psicología. Chiclayo. Extraído de:

Díaz, C. A. (2019). Cultura organizacional en colaboradores de una empresa distribuidora de abarrotes y bebidas de Chiclayo, durante agosto a diciembre de 2018 (Tesis de licenciatura). Recuperada de URL <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3624>

Escobar, H., Surichaqui, L. y Calvanapón, F. (2023). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales – Perú. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 27(1), 160-181. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357972230009/html/>

García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Revista Perspectivas* 39, p. 75-102. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332017000100004&script=sci_abstract

Gómez, M. (2022) La cultura organizativa como dinamizadora de los Organismos Públicos Grado en Gestión y Administración Pública. Universitat Politècnica De València. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/187660/Gomez%20-%20La%20cultura%20organizativa%20como%20dinamizadora%20de%20os%20Organismos%20Publicos.pdf?sequence=1>

Gomez, I. y Ricardo, R.(2012) Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá *Revista Facultad de Ciencias Económicas* 20(2):19-41 DOI: 10.18359/rfce.2162

Gómez, I. (2013). Innovación y Cultura Organizacional. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Estudios a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid. Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez/Documento.pdf>

Gutiérrez, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>

Hernández, R. Fernández C. Baptista M. (2018) metodología de la investigación 6ta Ed. Mc Graw Hill Education

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hernández, Z. (2016) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital i Naylamp-Chiclayo Para Optar El Título Profesional De Licenciado En Administración. Escuela Académica Profesional De Administración. Universidad Señor de Sipán. Pimentel. Extraído de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2284/Tesis%20de%20Hern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf?sequence=1>

Hurtado, J. (2010) Metodología De Investigación guía para la comprensión holística de la ciencia 4ta ed. Quiron ediciones

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos, 344, 209-232.

Kanter, G. (1993). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Kennet, B. Blanchard, H. y Hersey, T. (2006). liderazgo al máximo nivel USA: Universidad de Ohio

Kennet, B. Blanchard, H. y Hersey, T. (2006). liderazgo al máximo nivel USA: Universidad de Ohio

Molina, R. (2006). Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda? México: Trillas.

Mondragon (2016) Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la dgic de la sedesol. Propuesta de intervención. para obtener el grado de maestro en Gestión de Innovación de las Tecnologías de Información y Comunicación Infotec Centro De Investigación E Innovación En Tecnologías De La Información Y Comunicación. Mexico recuperado de:

<http://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1027/112>

OUCHI, W. Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Bogotá: Norma. 1982.

Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL

Pintado, J. (2014). Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano. Lima: Dennis Morzán.

Porret, B. (2012). Gestión de personas - Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: Esic Editorial.

Poveda, (2016). Diagnóstico Y Propuesta De Mejoramiento De La Cultura Organizacional Para La Empresa “Comercializadora De Granos H.Y.D. Sas”. Colombia. Universidad Piloto De Colombia. Extraído de: Poveda (2016), Diagnóstico Y Propuesta De Mejoramiento. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/316>

Pwc interamericana (2022) *Encuesta sobre la cultura organizacional Es hora de tomar acción* consultado el 15 de febrero del 2023. Extraído de: <https://www.pwc.com/ia/es/prensa/assets/Cultura-organizacional-Rev-ESV.pdf>

Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. Ciencia América, 9(3). <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Resolución de Consejo Universitario N°0340-2021-UCV 2021 Trujillo, 10 de mayo CÓDIGO DE Ética En Investigación De La Universidad César Vallejo Investiga UCV recuperado de: https://uvcv.edu.pe/pluginfile.php/2847874/mod_resource/content/0/2.%20R CUN%C2%B00340-2021-UCV-Aprueba-Modificacion-Codigo-Etica-en-Investigacion.pdf

- Ríos, L. (2015). El empowerment organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial.
- Rios, P. Tellez, U. y Ferrer, M. (2013). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contad. Adm [online]*. 2010, n.231, pp.103-125. ISSN 0186-1042
- Romero, M. (2018). Estrategias empresariales de modernización y modelos productivos. Relaciones entre estructura, decisión y sujeto. En: *Espacios Públicos*. Febrero, 2008, vol. 11, no. 21. p. 272-290.
- Rowlands, H. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam Revista Cali Barranquia
- Sánchez, H., Romero, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.
- SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. Madrid, Editorial Garnica. España. 1993.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. 1ª era edición. Lima
- Sobrevilla, J. (2021) "Condiciones para una exitosa transformación cultural. una propuesta de consultoría para una empresa del sector construcción e infraestructura" Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas. Universidad del Pacifico. Extraído de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3319/Sobrevilla%2C%20Julia_Trabajo%20de%20investigaci%C3%B3n_Maestria_2021.pdf?sequence=1
- Solís (2021) Diseño de programa de engagement para mejorar la cultura organizacional de una constructora en la ciudad de Chiclayo Tesis para obtener el título profesional de: Licenciada en psicología organizacional. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75644/Solis_MM-SD.pdf?sequence=1

Vargas, J. G (2007). La Culturocracia Organizacional en México. Edición electrónica gratuita. Capítulo VI. Las funciones de la Cultura Organizacional. Capítulo VIII. Características y elementos de la Cultura Organizacional. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm>

Wilson, J. (1997). Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgwC>

Zegarra Ballon Neyra, M. G. (2020). Adaptación y propiedades psicométricas del “Denison Organizational Culture Survey” en empresas de Lima Metropolitana [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional - Ulim

Ynoub, R. (2011) El proyecto y la metodología de la investigación 1a ed. - Buenos Aires

ANEXOS

Matriz de consistencia

TITULO: Programa de empowerment para mejorar la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo 2023						
AUTORA: Sandra Elizabeth Guevara Villegas						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE			
¿Cuál es efecto del programa Empowerment en la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria, de la ciudad Chiclayo 2023	Demostrar el efecto del programa Empowerment la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023.	El programa empowerment tienen un efecto positivo y significativo en la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria, Chiclayo, 2023.	Cultura organizacional	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA / INSTRUMENTOS
				Implicación	Empoderamiento	Observación Encuesta / Escala de Likert (ordinal) de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS	Consistencia		Desarrollo de capacidades	
				<p>P1. ¿Cuál es el efecto del programa empowerment en la dimensión de implicancia de la cultura organizacional en una empresa inmobiliaria?</p> <p>P2. ¿Cuál es el efecto del programa empowerment en la dimensión consistencia de la cultura</p>	<p>O1. Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión implicancia para mejorar la cultura organizacional en empresa inmobiliaria</p> <p>O2. Establecer el efecto del programa empowerment en la dimensión consistencia de la cultura</p>	<p>H1. El programa empowerment tiene un efecto positivo y significativo en la dimensión implicancia de la cultura organizacional de una empresa inmobiliaria</p> <p>H2. El programa empowerment tiene un efecto positivo y significativo en la</p>
Adaptabilidad						

Anexo 2

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento de recolección de datos	Niveles y rangos
Variable dependiente: Cultura organizacional	Para Denison (1994) la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que construyen la base del sistema gerencial de la organización. así, como el conjunto de prácticas de gestión y comportamientos refuerzan esos principios.	Variable de suma importancia para la organización, es por ello que elaboró un modelo el cual evalúa: comportamiento, rasgos culturales, creencias y estrategias que se relacionan con la empresa. Denison Organisational Culture Survey validado en Perú por Esteban y Acuña (2014)	Implicación	Empoderamiento	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14,15	Encuesta con la escala de Likert Denison Organisational Culture Survey validado en Perú por Esteban y Acuña (2014) ESCALA DE MEDICIÓN de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Fuerte: 46 a 75 Débil 15 a 45
				Trabajo en equipo			
				Desarrollo de capacidades			
			Consistencia,	Valores centrales	16,17,18,19,20,21,22,23		
				Acuerdo	,24,25,26,27,28,29,30		
				Coordinación e integración			
			Adaptabilidad	Orientación al cambio	31,32,33,34,35,36,		
				Orientación al cliente	37,38		
				Aprendizaje organizativo	,39,40,41,42,43,44,45		
			Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46,47,48,49,50,51,52,53		
				Metas y objetivos	,54,55,56,57,58,59,60		
				Visión			

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica e instrumento de recolección de datos	
variable independiente Empowerment	según Amezcua et al. (2019) Lo conceptualizan como una herramienta que brinda autonomía y autoridad para la toma de decisiones de manera responsable en sus funciones, incluso esta autonomía es para autogestionar sus competencias y capacidades. Esto se logra como consecuencia a un acercamiento más genuino entre los gerentes y trabajadores, estrechando la comunicación y mejorado el ambiente laboral.	El empowerment se ve reflejado en un programa activo participativo donde los trabajadores recibirán talleres para potenciar sus competencias, donde aprenderán a liderar, a tener un mejor manejo de la toma de decisiones teniendo conductas colaborativas, aprendiendo a delegar de manera eficiente para mejorar la cultura organizacional.	Dirección Organizacional	La Misión, Visión Valores De La Empresa Objetivos	Se revisó la literatura Se investigo las teorías Empowerment Psicologico Empowermente Estructural Se origino sus objetivos Se elaboro la hipótesis Se elaboro un programa de catorce sesiones Se evaluará con una lista de cotejo	Observación	
Alineación	Sentido Perteneceía, Relaciones Interpersonales, Empáticos Resolución De Conflictos Comunicación	Se evaluó la literatura Se investigo las teorías Empowerment Psicologico Empowermente Estructural Se origino sus objetivos Se elaboro la hipótesis Se elaboro un programa de catorce sesiones Se evaluará con una lista de cotejo	Aplicación de un programa de 14 sesiones				
Inspirador	Liderazgo Toma De Decisiones Estilo Colaborativo Alta Dirección						
Credibilidad	Satisfacción Principios Éticos Internos Y Externos, Adaptación						

Anexo 3

Ficha técnica del instrumento para medir la cultura organizacional

Nombre del instrumento: Denison Organisational Culture Survey

Autor(a): Denison y Colaboradores (2006)

Adaptado por: Adaptado al español por Bonavia, Prado y Barbera (2010)

Aplicación: Todo el público adulto.

Administración: Es un instrumento Autoadministrable.

Tiempo: La duración es de 20 minutos máximo.

Características: Este instrumento consta de 60 ítems. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, Neutral = 3, De acuerdo = 4 y Totalmente de acuerdo = 5)

Análisis Psicométrico: La estructura del cuestionario se compone por 12 subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales las mismas que se responden teniendo presente sus alternativas a la escala de Liker

Anexo 4

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

EDAD: _____ **SEXO:** ____

TIEMPO DE SERVICIO: _____

A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con la cultura organizacional que percibes en la inmobiliaria Laredo, Lea cada una de las frases y conteste de acuerdo a la siguiente escala marcando con una (X).

- I. Totalmente en desacuerdo (TD)
- II. En desacuerdo (D)
- III. Ni en desacuerdo, Ni de acuerdo (ND/NA)
- IV. De acuerdo (DA)
- V. Totalmente de Acuerdo (TA)

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas y serán estrictamente confidenciales:

Nº	DIMENSIONES/ítems					
		TD	D	ND/NA	DA	TA
	Implicación o involucramiento (Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Desarrollo de capacidades)					
1.	La mayoría de los miembros de esta inmobiliaria están muy comprometidos con su trabajo.					
2.	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3.	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4.	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en la inmobiliaria.					
5.	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6.	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes áreas o jefaturas de esta organización.					
7.	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8.	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9.	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10.	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11.	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12.	Las capacitaciones de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente.					
13.	Esta inmobiliaria invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14.	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15.	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
	Consistencia (Valores – Acuerdos - Coordinación e integración)	TD	D	ND/NA	DA	TA
16.	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17.	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18.	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19.	Ignorar los valores esenciales de esta inmobiliaria te ocasionará problemas.					
20.	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21.	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22.	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					

23.	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24.	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25.	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26.	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27.	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28.	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29.	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30.	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
Adaptabilidad (Orientación al cambio - Orientación al cliente- Aprendizaje organizativo)		TD	D	ND/NA	DA	TA
31.	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32.	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33.	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34.	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35.	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36.	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37.	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38.	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39.	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40.	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41.	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42.	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43.	Muchas ideas “se pierden por el camino”.					
44.	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45.	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
Misión (Dirección y propósitos estratégicos - Metas y objetivos – visión)		TD	D	ND/NA	DA	TA

46.	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47.	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48.	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49.	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50.	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51.	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52.	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53.	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54.	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55.	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56.	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57.	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58.	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59.	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60.	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Anexo 5

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Denison Organisational Culture Survey (1990)". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Reyes Pérez Moisés David	
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (x)
Área de formación académica:	Clínica ()	Social ()
	Educativa ()	Organizacional (x)
Áreas de experiencia profesional:	Psicología organizacional	
Institución donde labora:	Universidad San Marcos	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica:		

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Denison Organisational Culture Survey (1990)
Autor:	Denison y Colaboradores (2006)
Procedencia:	Estados Unidos
Administración:	Autoadministrado
Tiempo de aplicación:	20 min
Ámbito de aplicación:	Inmobiliaria de Chiclayo
Significación:	Este instrumento consta de 60 ítems. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, Neutral = 3, De acuerdo = 4 y Totalmente de acuerdo = 5)



	<p>Análisis Psicométrico: La estructura del cuestionario se compone por 12 subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales las mismas que se responden teniendo presente sus alternativas a la escala de L</p>
--	---

4. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Implicación:	Toma de decisiones	Capacidad en la toma de decisiones de un trabajador en una organización para guiar al equipo al objetivo establecido.
	Trabajo en equipo:	La colaboración de todos los trabajadores para llegar al objetivo en común.
	Desarrollo de capacidades:	Elevar tanto las competencias como habilidades de los trabajadores de una organización.
Consistencia:	Valores centrales:	Se denomina como la identidad de los trabajadores en la organización.
	Acuerdo	Capacidad para resolver un problema en conjunto.
	Coordinación e integración:	Abarca a todas las áreas desde los altos mandos hasta los medios y bajos para la realización de las actividades de manera conjunta.
Adaptabilidad:	Orientación al cambio:	Tiene que ver con la destreza y disposición al cambio. Queriendo siempre mejorar dejando de lado la oposición
	Orientación al cliente:	Es la rapidez de la organización en aprovechar oportunidades para que sus trabajadores innoven y se desarrollen para que sean más capaces
	Aprendizaje organizativo:	Es como los trabajadores tienen un sentido pertenencia sobre la organización y como esto lo explica para fidelizar a sus clientes creando cliente satisfechos
Misión	Dirección y propósitos estratégicos:	Trata de los planes estratégicos, misión o visión valores, normas que se puedan integrar en los colaboradores
	Metas y objetivos:	Esto ayuda a tener una mejor dirección de lo que se quiere lograr dentro de la organización

	Visión:	Tiene que con los trabajadores motivados de cómo les gustaría ver su organización
--	---------	---

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de Denison Organisational Culture Survey elaborado

Por Denison y Colaboradores (2006). en el año (1990) De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada

uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<p align="center">COHERENCIA</p> <p>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<p align="center">RELEVANCIA</p> <p>El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Denison Organisational Culture Survey (1990)"

- Primera dimensión: IMPLICACIÓN
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar el compromiso del empleador en valorar los esfuerzos de los trabajadores.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	1,2,3,4,5	4	4	4	
Trabajo en equipo	6,7,8,9,10,	4	4	4	
Desarrollo de capacidades	11,12, 13,14,15	4	4	4	



- Segunda dimensión: Consistencia
- Objetivos de la Dimensión: Evalúa la cohesión de los resultados establecidos

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores	16,17,18,19,20	4	4	4	
Acuerdos	,21,22,23,24,25	4	4	4	
Coordinación e integración	26,27,28,29,30	4	4	4	

- Tercera dimensión: Adaptabilidad:
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar como los trabajadores se adaptan a los nuevos cambios

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Orientación al cambio	31,32,33,34,35				
Orientación al cliente	36,37,38,39,40				
Aprendizaje organizativo	41,42,43,44,45				

- Cuarta dimensión: Misión
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar si todos van por un mismo objetivo

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dirección y propósitos estratégicos -	46,47,48,49, 50, °	4	4	4	
Metas y objetivos)	51,52,53, 54,55,	4	4	4	
Visión	56,57,58,59, 60	4	4	4	



Mg. Moisés David Reyes Pérez

DNI N° 47498278

ORCID:0000-0002-9429-8965

	<p>Análisis Psicométrico: La estructura del cuestionario se compone por 12 subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales las mismas que se responden teniendo presente sus alternativas a la escala de L</p>
--	---

9. Soporte teórico
(describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Implicación:	Toma de decisiones	Capacidad en la toma de decisiones de un trabajador en una organización para guiar al equipo al objetivo establecido.
	Trabajo en equipo:	La colaboración de todos los trabajadores para llegar al objetivo en común.
	Desarrollo de capacidades:	Elevar tanto las competencias como habilidades de los trabajadores de una organización.
Consistencia:	Valores centrales:	Se denomina como la identidad de los trabajadores en la organización.
	Acuerdo	Capacidad para resolver un problema en conjunto.
	Coordinación e integración:	Abarca a todas las áreas desde los altos mandos hasta los medios y bajos para la realización de las actividades de manera conjunta.
Adaptabilidad:	Orientación al cambio:	Tiene que ver con la destreza y disposición al cambio. Queriendo siempre mejorar dejando de lado la oposición
	Orientación al cliente:	Es la rapidez de la organización en aprovechar oportunidades para que sus trabajadores innoven y se desarrollen para que sean más capaces
	Aprendizaje organizativo:	Es como los trabajadores tienen un sentido de pertenencia sobre la organización y como esto lo explica para fidelizar a sus clientes creando cliente satisfechos
Misión	Dirección y propósitos estratégicos:	Trata de los planes estratégicos, misión o visión valores, normas que se puedan integrar en los colaboradores
	Metas y objetivos:	Esto ayuda a tener una mejor dirección de lo que se quiere lograr dentro de la

		organización
	Visión:	Tiene que con los trabajadores motivados de cómo les gustaría ver su organización

10. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de Denison Organisational Culture Survey elaborado

Por Denison y Colaboradores (2006). en el año (1990) De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada

uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticas y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.



	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Denison Organisational Culture Survey (1990)”

- Primera dimensión: IMPLICACIÓN
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar el compromiso del empleador en valorar los esfuerzos de los trabajadores.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	1,2,3,4,5	4	4	4	
Trabajo en equipo	6,7,8,9,10,	4	4	4	
Desarrollo de capacidades	11,12, 13,14,15	4	4	4	

- Segunda dimensión: Consistencia
- Objetivos de la Dimensión: Evalúa la cohesión de los resultados establecidos
-

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores	16,17,18,19,20	4	4	4	
Acuerdos	,21,22,23,24,25	4	4	4	
Coordinación e integración	26,27,28,29,30	4	4	4	




- Tercera dimensión: Adaptabilidad:
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar como los trabajadores se adaptan a los nuevos cambios

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Orientación al cambio	31,32,33,34,35	4	4	4	
Orientación al cliente	36,37,38,39,40	4	4	4	
Aprendizaje organizativo	41,42,43,44,45	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Misión
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar si todos van por un mismo objetivo

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dirección y propósitos estratégicos -	46,47,48,49,4 50, °	4	4	4	
Metas y objetivos)	51,52,53 ,54,55,	4	4	4	
Visión	56,57,58,59,4 60	4	4	4	


 Mg. Roxana Cabanillas Palomino
 PSICÓLOGA
 C.Ps.P. 18738

DNI N° 43249390
 ORCID: 0000-0003-1360-1625

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Denison Organisational Culture Survey (1990)". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

11. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Alex Andrés Ávila Días
Grado profesional:	Maestría (x) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () Organizacional (x)
Áreas de experiencia profesional:	Psicología organizacional
Institución donde labora:	Universidad Cesar Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica:	



12. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

13. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Denison Organisational Culture Survey (1990)
Autor:	Denison y Colaboradores (2006)
Procedencia:	Estados Unidos
Administración:	Autoadministrado
Tiempo de aplicación:	20 min
Ámbito de aplicación:	Inmobiliaria de Chiclayo
Significación:	Este instrumento consta de 60 ítems. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en desacuerdo =

	<p>1, en desacuerdo = 2, Neutral = 3, De acuerdo = 4 y Totalmente de acuerdo = 5).</p> <p>Análisis Psicométrico: La estructura del cuestionario se compone por 12 subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales las mismas que se responden teniendo presente sus alternativas a la escala de Liket.</p>
--	---

14. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Implicación:	Toma de decisiones	Capacidad en la toma de decisiones de un trabajador en una organización para guiar al equipo al objetivo establecido.
	Trabajo en equipo:	La colaboración de todos los trabajadores para llegar al objetivo en común.
	Desarrollo de capacidades:	Elevar tanto las competencias como habilidades de los trabajadores de una organización.
Consistencia:	Valores centrales:	Se denomina como la identidad de los trabajadores en la organización.
	Acuerdo	Capacidad para resolver un problema en conjunto.
	Coordinación e integración:	Abarca a todas las áreas desde los altos mandos hasta los medios y bajos para la realización de las actividades de manera conjunta.
Adaptabilidad:	Orientación al cambio:	Tiene que ver con la destreza y disposición al cambio. Queriendo siempre mejorar dejando de lado la oposición
	Orientación al cliente:	Es la rapidez de la organización en aprovechar oportunidades para que sus trabajadores innoven y se desarrollen para que sean más capaces
	Aprendizaje organizativo:	Es como los trabajadores tienen un sentido de pertenencia sobre la organización y como esto lo explica para fidelizar a sus clientes creando clientes satisfechos
Misión	Dirección y propósitos estratégicos:	Trata de los planes estratégicos, misión o visión, valores, normas que se puedan integrar en los colaboradores

	Metas y objetivos:	Esto ayuda a tener una mejor dirección de lo que se quiere lograr dentro de la organización
	Visión:	Tiene que con los trabajadores motivados de cómo les gustaría ver su organización

15. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de Denison Organisational Culture Survey elaborado

Por Denison y Colaboradores (2006). en el año (1990) De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada

uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.



	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Denison Organisational Culture Survey (1990)”

- Primera dimensión: IMPLICACIÓN
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar el compromiso del empleador en valorar los esfuerzos de los trabajadores.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Toma de decisiones	1,2,3,4,5	4	4	4	
Trabajo en equipo	6,7,8,9,10,	4	4	4	
Desarrollo de capacidades	11,12, 13,14,15	4	4	4	

- Segunda dimensión: Consistencia
- Objetivos de la Dimensión: Evalúa la cohesión de los resultados establecidos

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores	16,17,18,19, 20	4	4	4	
Acuerdos	,21,22,23 ,24,25	4	4	4	
Coordinación e integración	26,27,28,29, 30	4	4	4	

- Tercera dimensión: Adaptabilidad:
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar como los trabajadores se adaptan a los nuevos cambios

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Orientación al cambio	31,32,33,34, 35	4	4	4	
Orientación al cliente	36,37,38 ,39,40	4	4	4	
Aprendizaje organizativo	41,42,43,44, 45	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Misión
- Objetivos de la Dimensión: Evaluar si todos van por un mismo objetivo



INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dirección y propósitos estratégicos -	46,47,48,49,4 50, °	4	4	4	
Metas y objetivos)	51,52,53 ,54,55,	4	4	4	
Visión	56,57,58,59,4 60	4	4	4	




MGTR. ALEX ANDRES AVILA DIAZ

DNI 41741167
CP: P. 16250

Anexo 7

Instrumento aplicado a administrador de una empresa inmobiliaria antes de aplicar el programa Empowerment

LAREDO 

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL 26


EDAD: 27 TIEMPO DE SERVICIO: 1 año SEXO: Femenino

La intención de administración de esta escala es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional. A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con la cultura organizacional que percibes en la inmobiliaria Laredo. Lea cada una de las frases y conteste de acuerdo a la siguiente escala marcando con una (X).


i. Totalmente en desacuerdo (TD)
 ii. En desacuerdo (D)
 iii. Ni en desacuerdo, Ni de acuerdo (ND/NA)
 iv. De acuerdo (DA)
 v. Totalmente de Acuerdo (TA)

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas y serán estrictamente confidenciales y será analizada de manera grupal no individual.

DIMENSIONES/Items	TD	D	ND/NA	DA	TA
Implicación o involucramiento (Toma de decisión - Trabajo en equipo - Desarrollo de capacidades)					
1. La mayoría de los miembros de esta inmobiliaria están muy comprometidos con su trabajo.			X		
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.			X		
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.			X		
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en la inmobiliaria.			X		
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.			X		
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes áreas o jefaturas de esta inmobiliaria.			X		
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.			X		
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.			X		
9. Los grupos y "No" los individuos son los principales pilares de esta organización.			X		
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona asuma la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.			X		
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.			X		
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.			X		

LAREDO 

13. Esta inmobiliaria invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.			X		
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.			X		
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.			X		
Consistencia (Valores - Acuerdos - Coordinación e Integración)	TD	D	ND/NA	DA	TA
16. Los líderes y directores practican lo que predican.			X		
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.			X		
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.			X		
19. Ignorar los valores esenciales de esta inmobiliaria ocasionará problemas.			X		
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.			X		
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.			X		
22. Este grupo tiene una cultura "fuerte".			X		
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.			X		
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.			X		
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.			X		
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.			X		
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.			X		
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta inmobiliaria.			X		
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta inmobiliaria es como trabajar con alguien de otra organización.			X		
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.			X		
Adaptabilidad (Orientación al cambio - Orientación al cliente- Aprendizaje organizativo)	TD	D	ND/NA	DA	TA
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.			X		
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.			X		
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.			X		
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo.			X		
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.			X		
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.			X		
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.			X		

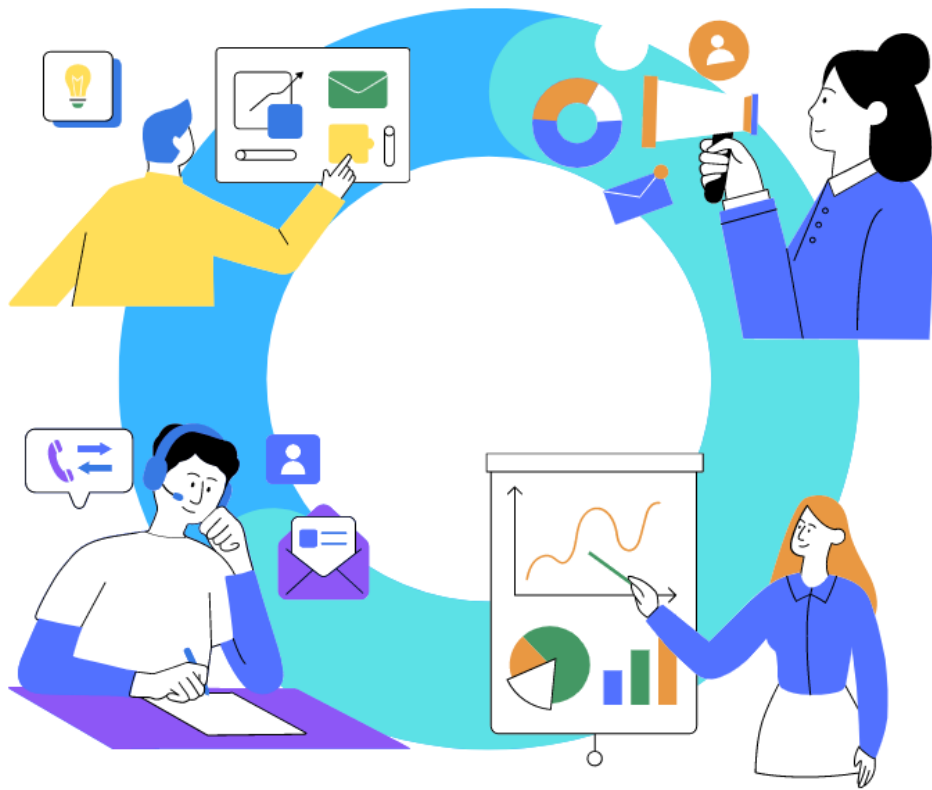
LAREDO 

38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.			X		
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.			X		
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.			X		
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.			X		
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.			X		
43. Muchas ideas "se pierden por el camino".			X		
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.			X		
45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".			X		
Misión (Dirección y propósitos estratégicos - Metas y objetivos - visión)	TD	D	ND/NA	DA	TA
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.			X		
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras inmobiliarias.			X		
48. Esta inmobiliaria tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.			X		
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.			X		
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.			X		
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a corto plazo.			X		
52. Los gerentes y líderes fijan metas ambiciosas pero realistas.			X		
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.			X		
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.			X		
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.			X		
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.			X		
57. Los gerentes y líderes tienen una perspectiva a largo plazo.			X		
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.			X		
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.			X		
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.			X		

Anexo 9

Elaboración de programa Empowerment

PROGRAMA DE EMPOWERMENT



El:

*“CONOCE, APRENDE Y
EMPODERA NUESTRA CULTURA”*

PROGRAMA “CONOCE, APRENDE Y EMPODERA NUESTRA CULTURA”

I. Introducción

En las diferentes investigaciones se puede apreciar que muchas empresas tienden a evaluar como los trabajadores perciben la cultura organizacional ya que esta ayuda a que los trabajadores reconozcan y se identifiquen con la empresa y por ende el desempeño mejore o empeore, siendo esto positivo tendrías muy buenos resultados en la empresa, sin embargo si fuera lo contrario afectaría a la organización, es por ello que cada vez las organizaciones apuestan por la ejecución de programas de empowerment para que sus trabajadores sean mas eficientes tenga una autonomía y una mejor toma de decisiones a la hora de realizar sus funciones.

En las investigaciones de Gómez y Ricardo (2012) denota que estudiar la cultura organizacional diferenciándose por sectores contribuye al conocimiento de las empresas y sus vínculos con la innovación.

En el ámbito nacional Calero (2018) en su investigación sobre cultura organizacional tiende a manifestar que tiene que ver con la lealtad y compromiso del trabajador, es por ello que se precisa necesario para que no genere una disputa, la honestidad y la responsabilidad de parte del trabajador en la empresa, existen factores como el desarrollo personal, la economía y la línea de carrera que es lo más fundamental, los lazos afectivos entre los compañeros, la moral y compromiso en sus actividades laborales en sus puestos.

Benites (2020) en su investigación a colaboradores de una constructora recalca que, “es de suma importancia una cultura congruente, ya que esta optimizará la resolución de problemas frente algún conflicto entre los integrantes de trabajo, formando corrientes o posturas positivas, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

Es por ello necesario un programa de empowerment, donde se fomentará el fortalecimiento de la cultura organizacional partiendo del desarrollo de nuestros talentos, brindándoles la confianza y autonomía en las diversas situaciones o problemáticas dentro de la organización

II. Alcance

El propósito del programa empowerment es que está diseñado para los trabajadores administrativos de una inmobiliaria o empresa, el presente se puede realizar en equipos mínimo de 3 a 30 personas en cada sesión

III. Perfil del facilitador

El encargado de realizar este programa, será un psicólogo colegiado, que tenga conocimientos o especialidad en organizaciones, a su vez se requiere de habilidades inter e intrapersonales para incentivar la participación de los administrativos de la empresa.

IV. Antecedentes del programa

En Bogotá realizado por Calderón y Vargas (2020) Diseñó una propuesta de mejoramiento en el clima y la cultura organizacional, con la finalidad de reforzar los aspectos estables y los aspectos deficientes

De los Santos (2020), concluyó en la implantación de estrategias de fidelización para los colaboradores para la empresa en estudio.

Finalmente, a nivel local para Benites (2020) la investigación tuvo como objetivo general determinar si las estrategias de empowerment fortalecen el nivel de cultura organizacional de la constructora Briamonte. teniendo como muestra a 30 trabajadores, la metodología que se utilizó fue diseño pre experimental, la presente es aplicativa, el instrumento utilizado fue la escala de Denison Organisational Culture Survey, sus resultados fueron después de evaluar con el pre test se encontró con un 53% fuerte, para aumentar después del post test a 65% en nivel fuerte. se concluyó que las estrategias de empowerment fortaleció la cultura organizacional en los colaboradores de la constructora Briamonte. Del mismo modo en su investigación.

V. Objetivos

5.1. Objetivo general

Emplear el programa de Empowerment a través de estrategias para mejorar la cultura organizacional a través de la valoración de las competencias de nuestros talentos.

5.2. Objetivos específicos

- 5.2.1.** Dar a conocer las temáticas y sesiones del programa, teniendo un momento de confraternidad, socialización y compromiso en todo el programa.
- 5.2.2.** Lograr que los colaboradores conozcan y se identifiquen con su misión y visión de la inmobiliaria y como la pueden llevar a sus áreas
- 5.2.3.** Organizar la información sobre los valores de La empresa, si se alinean a los valores de los trabajadores
- 5.2.4.** Generar interés en los colaboradores de la empresa en los propósitos generales para con ellos.
- 5.2.5.** Lograr que los trabajadores comprendan entre ellos para la eficiencia en las tareas a se entiendan y realizar.
- 5.2.6.** Brindar a los colaboradores pasos para la resolución de conflictos donde los intereses de cada uno se vean favorecidos.
- 5.2.7.** Reflexionar sobre la importancia la interacción en los colaboradores de la empresa.
- 5.2.8.** Lograr una comunicación asertiva interna entre los colaboradores y externa con los clientes.
- 5.2.9.** Lograr que los colaboradores pongan en práctica las 5 c del trabajo en equipo, en sus tareas diarias. para éxito de la organización
- 5.2.10.** Incrementar la competencia de la flexibilidad en los trabajadores para que se adecúen al cambio.
- 5.2.11.** Incentivar a los colaboradores a una correcta atención, a través de sus procesos que realizan diariamente, generando satisfacción en los clientes
- 5.2.12.** Conseguir que los administrativos dirijan y guíen a su equipo a trabajar de manera efectiva para cumplir con los objetivos de la inmobiliaria
- 5.2.13.** Fomentar la adecuada toma de decisiones de los administrativos para cada una de sus funciones enfocándose en la dirección de la empresa
- 5.2.14.** Brindar tiempo para que los administrativos reflexionen y se retroalimenten sobre los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro talleres del programa Empowerment

VI. Marco conceptual y/o teórico

Según Kennet, (2006) implantar una cultura organizacional diferente, con un ambiente positivo, donde haya compromiso para el cambio, precisando y manifestando los objetivos, dando la potestad compartida, a su vez la responsabilidad, teniendo en cuenta la autorización, sin embargo para que todo marche correctamente es necesario

concientizar los mapas mentales, para así derribar cualquier pensamiento de desconfianza o desmotivación, es necesario, formar a los trabajadores con el plan estratégico, en este caso la visión, alineación, inspiración y credibilidad. Esto nos permitirá un crecimiento holístico, lo cual no lleva a priorizar y hacer de nuestro alto mando, siendo estos el punto relevante para el cambio, todo esto se realizará reteniéndolos, capacitándolos efectivamente para que sean guías de los colaboradores. Esto se mantendrá con las diferentes estrategias y posteriormente con el seguimiento y cada trimestre su evaluación.

VII. Metodología

7.1. Ruta de implementación del programa

El presente programa se realizó de manera activa participativa. Se desarrolló 14 sesiones de 60 min cada una. las cuales será a través de estrategias partiendo desde las teorías de empowerment para potenciar sus diferentes habilidades a cada uno de los trabajadores, estas son detallada en las siguientes tablas.

Tabla N°1

TEMA GENERAL	TEMA ESPECÍFICO	SESIONES	OBJETIVO DE LA SESIÓN	NOMBRE DE LA SESIÓN
Inicio	Presentación del programa Empowerment	Bienvenida	Dar a conocer las temáticas y sesiones del programa, teniendo un momento de confraternidad, socialización y compromiso en todo el programa.	“Potenciando el éxito empresarial”
Orientación en la empresa inmobiliaria	Exposición activa participativa sobre la misión y visión	Misión y visión	Lograr que lo colaboradores conozcan y se identifiquen con su misión y visión de la inmobiliaria y como la pueden llevar a sus áreas	El que y hacia donde de nuestra empresa
	Fortalecer los valores corporativos	Valores centrales	Organizar la información sobre los valores de La empresa, si se alinean a los valores de los trabajadores	Super valores

	Dirección de objetivo para el manejo de la empresa	Dirección y propósitos	Generar interés en los colaboradores de la empresa en los propósitos generales para con ellos.	"Sigue tus objetivos sin desviaciones"
Cimentando alianzas	Ejercicios prácticos para que mejore la empatía	Empatía	Lograr que los trabajadores comprendan entre ellos para la eficiencia en las tareas a se entiendan y realizar.	Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia."
	Técnicas para la negociación de soluciones	Resolución de conflictos	Brindar a los colaboradores pasos para la resolución de conflictos donde los intereses de cada uno se vean favorecidos.	"Seamos la solución"
	Dinámicas para fortalecer las relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Reflexionar sobre la importancia la interacción en los colaboradores de la empresa.	"Aliados para transformar la organización"
	Estrategias de comunicación	Comunicación	Lograr una comunicación asertiva interna entre los colaboradores y externa con los clientes.	"El poder de la comunicación"
	Estrategias que fomente la confianza y ambiente de los integrantes de cada área	Trabajo en equipo	Lograr que los colaboradores pongan en práctica las 5 c del trabajo en equipo, en sus tareas diarias. para éxito de la organización	La fuerza del Siempre juntos
Estableciendo Cambios en la empresa	Comprender y aprender que ocurre en nuestro entorno adaptándonos a los nuevos cambios	Orientación al cambio	Incrementar la competencia de la flexibilidad en los trabajadores para que se adecúen al cambio.	Abrazar el cambio
	Estrategia para que la empresa valore o se centre en cliente	Orientación al cliente	Incentivar a los colaboradores a una correcta atención, a través de sus procesos que realizan diariamente, generando satisfacción en los clientes	"Eres nuestra prioridad"

Progresando unidos	Fomentar la actitud proactiva a través de técnicas de liderazgo para sacar adelante al equipo	Liderazgo	Conseguir que los administrativos dirijan y guíen a su equipo a trabajar de manera efectiva para cumplir con los objetivos de la inmobiliaria	“Influencia brillante”
	Impulsar a través de estrategias de toma de decisiones para valorar las diversas alternativas en el servicio entre compañeros	Toma de decisiones	Fomentar la adecuada toma de decisiones de los administrativos para cada una de sus funciones, enfocándose en la dirección de la empresa	Marcando un camino empresarial
Despedida	Reflexiones, aprendizajes y propuestas para la mejora del programa empowerment	Retroalimentación y cierre	Brindar tiempo para que los administrativos reflexionen y se retroalimienten sobre los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro talleres del programa Empowerment	“Mis competencias y metas logradas”

Elaboración propia

Cabe resaltar que las sesiones implementadas son para mejorar el clima organizacional de la empresa inmobiliaria. es por ello que se tiene que realizar de manera dinámica interactuando y buscando el aprendizaje de los administrativos

Para dicha ejecución y cumplimiento de los objetivos de programa empowerment, se considera importante la asistencia de los 30 colaboradores de la inmobiliaria, mediante se van desarrollando los talleres se pretende conocer los logros de los objetivos planteados y el efecto del programa puesto en acción

7.2. Recursos materiales

Materiales a utilizar durante todo el programa.

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Costo unitario	Costo total (s/.)
1	Ciento	Papel sabana	1.00	100.00

1	Ciento	Cartulina cansa	2.00	200.00
4	Caja	Plumones gruesos	30.00	120.00
2	Caja	Plumones de pizarra	35.00	70.00
2	caja	lapiceros	30.00	60.00
6	paquetes	bolsas	1.00	6.00
6	frascos	siliconas	5.00	30.00
420	cajas	refrigerios	3.00	1,260.00
Total, de materiales e insumos				1,846.00

7.2.1. Presupuesto

El programa empowerment tiene como finalidad emplear diferentes técnicas las cuales serán aprendidas por los administrativos en pos de las mejoras de la cultura organizacional generó un presupuesto de 1846.00 soles.

7.3. Estrategias, técnicas e instrumentos

En el programa se utilizó diferentes técnicas para el fortalecimiento del equipo de administrativos por ende la mejora de cultura Organizacional a través de las dinámicas grupales, expositivas y participativas, las cuales serán utilizadas en las diferentes sesiones.

Así lo destaca Kaneco (2017) que las dinámicas grupales brindan una gran riqueza de información, además del instrumento, asimismo Puchol (2005) ventajas permite conocer en corto tiempo características generales del equipo, dándose reacciones espontanea, como lideresa, confianza, acercamiento y superioridad.

Es por ello que, se administró un instrumento el cual es cuestionario de Denison como pre y pos test con el cual se podrá ver si la cultura organizacional mejora significativamente en la empresa el cual está conformado por 60 ítems en una escala de Likert

7.4. Seguimiento, monitoreo y evaluación

En lo que respecta a la evaluación del programa será a través de una lista de cotejo en cada una de las sesiones,

VIII. Ejecución

SESIÓN N°1

“Fomentando el éxito empresarial”

Objetivo de la sesión	Mostrar las temáticas de los diferentes talleres del programa, generando vínculos de confianza entre los administrativos y compromiso de participación en las siguientes sesiones
Duración de la sesión	60min

Inicio:

Se ingresa al ambiente, se brinda los saludos cordiales y se da la bienvenida al equipo administrativo por parte del facilitador. Brindando las técnicas de rapport con la finalidad de que todos los trabajadores se involucren en los talleres que se les brindará a lo largo de las sesiones, además se les presenta la metodología a realizar. Asimismo, se les involucra en las normas de convivencia, lo cual abarco, la identificación de las normas de convivencia. Se formó 4 equipos con su respectivo líder, se hizo entrega de papelotes y plumones para la ejecución de la actividad, dando un tiempo de 5 minutos, posteriormente se procedió a la explicación de las normas de convivencia y cada líder tenía que explicar lo que había colocado, teniendo un tiempo de 10 minutos.

Después se les entrega la escala de Denison Organisational Culture Survey, brindándoles las separatas y lapiceros a cada uno de los participantes, esta actividad tuvo una duración 15 minutos

Desarrollo:

El encargado de dictar el programa explica el objetivo general, luego presenta el cuadro general de todas las sesiones a trabajar el cual será de 14 sesiones, las cuales será dictadas en 2 a 3 sesiones por semana. En una duración de 45 a 60 min

Cierre:

Se desarrolló la dinámica de la pelota preguntona, tuvo una duración de 15 minutos, esto sirvió para analizar y reflexionar a cerca de la realidad de la empresa y dar los beneficios del programa

La dinámica trata de que el facilitador indica al grupo de administrativos que la pelota que la pelota irá rodando de mano en mano y la persona y a la vez

escucharán una canción y cuando esta pare que atrape la pelota deberá responder a la pregunta donde su pulgar derecho está tocando, luego lo pasa a su compañero y se activa otra vez la música

Esta dinámica contó con 8 interrogantes:

¿Cuáles son las tres palabras que te describen?, ¿Eres más de confiar o de desconfiar de las personas?, ¿Cuál es tu mayor miedo?, ¿Te consideras optimista?, Si fueras invisible, ¿qué harías?, ¿Cuál fue tu mejor logro?, ¿Cuál es la expectativa que tienes del programa?, ¿Qué te gustaría mejorar en la empresa?

Ya para finalizar se realizó pequeño compartir con todos los participantes y se entregó unos incentivos por su colaboración y atención en la primera sesión del programa de Empowerment.

SESIÓN :	1	<i>“Potenciando el éxito empresarial”</i>	
OBJETIVO	Mostrar las temáticas de los diferentes talleres del programa, generando vínculos de confianza entre los administrativos y compromiso de participación en las siguientes sesiones		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Inicio	30 min	Se da la bienvenida al equipo administrativo por parte del facilitador. Brindando las técnicas de rapport con la finalidad de que todos los trabajadores se involucren en los talleres. Elaboración de las normas de convivencia por parte de los administrativos Aplicación de escala de Denison Organisational Culture Survey	Tests, Papel bond y plumón
Desarrollo	15 min	Se les muestra la información general del programa de todos los talleres a trabajar los cuales serán de 14 sesiones	PPT
Cierre	15 min	Se desarrolló la dinámica de la pelota preguntona. Esto sirvió para analizar y reflexionar acerca de la realidad de la empresa, a su vez dar los beneficios del programa Entrega de incentivos	Pelota de plástico Dulces

SESIÓN N° 2

“El que y hacia donde de nuestra empresa”

I. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Lograr que los colaboradores conozcan y se identifiquen con su misión y visión de la inmobiliaria y como la pueden llevar a sus áreas
Duración de la sesión	60 min

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio:

Ingresa el responsable, procede a saludar y dar las gracias por la asistencia de los participantes, luego se realiza una retroalimentación del taller anterior para ver los aprendizajes de los administrativos, también se les brinda el objetivo de la sesión.

A su vez se les recuerda a los beneficiados las normas de convivencias

A continuación, se presenta la dinámica titulada: “la película”

El presentador pide solicita 4 participantes dos para dirigir y dos para ejecutar la película. En esta actividad de sociodrama trata de que el facilitador pone 4 imágenes de la película Alicia en el país de las maravillas, los directores dirán cuando realizar la escena y ellos tendrán que leer los textos y ponerse en el personaje para interpretar a Alicia y el gato una vez terminado y aceptado por los directores, entonces se harán las preguntas a los demás participantes de ¿Qué nombre le pondría a la película? ¿Si han encontrado un sentido del drama con la sesión?

Desarrollo:

El facilitador presenta al equipo una PPT con la visión y misión de la empresa dándoles las ventajas e importancia y cuáles son los beneficios, luego se realiza un trabajo grupal: denominado “Logrando mi mejor empresa” el facilitador pedirá que se reúnan 4 equipos de 7 integrantes para realizar una dinámica de “misión y visión y visión de mi empresa” la consiste entregarles un logo de una inmobiliaria y que ellos fundamenten

Objetivo de esta dinámica: ¿Por qué desean formar la empresa? ¿Una vez establecida la empresa, como la ven en 5 años? (misión y visión)

Introducción:

Es la razón de ser... de una persona, empresa, familia, etc. Visión: Es lo que desea llegar ser... una persona, empresa, familia, etc

Desarrollo: Empresa = Vida. Cuando nacimos, nacimos para algo, al igual que la empresa ha sido creada para algo. Nacimos con un propósito... pero ¿Cuál es? ¿Para qué estamos aquí?

Explicación de la MISIÓN ¿Por qué fuimos creados? es necesario saber para qué estamos aquí, o sea definir y conocer nuestra misión en la vida. Y la VISION No soy un accidente, nací con un propósito. Todos debemos entender y vivir cumpliendo nuestra misión y visión en la vida Si vivo enfocado en mi misión y visión de vida

Cierre

El facilitador proyecta un video sobre misión, de Patcha Adams, luego se da las conclusiones del tema, contesta algunas dudas que se presenten en la sesión. Y realiza la pregunta ¿A qué nos comprometemos a partir de hoy? Para terminar se le obsequia un incentivo alusivo a la sesión

SESIÓN:	2	“El que y hacia donde de nuestra empresa”	
OBJETIVO	Lograr que lo colaboradores conozcan y se identifiquen con su misión y visión de la inmobiliaria y como la pueden llevar a sus áreas		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Bienvenida	15 min	Retroalimentación de la sesión anterior Lectura a la elaboración de normas de los diferentes colaboradores Técnica: Juego de Roles “la película” Alicia en el país de las maravillas Reflexionar acerca del enfoque de la misión o visión de Alicia y si eso se acerca a nuestra realidad	PPT
Desarrollo	35 min	Exposición de la visión y misión de la empresa Dinámica grupal: grupos de 4 para elaborar la misión y visión de sus diferentes áreas	PPT Papelote Plumones
Cierre	20 min	Interacción de un video https://www.youtube.com/watch?v=ixOPX5zKfSI Pregunta Conclusiones ¿A qué nos comprometemos a partir de hoy? Finalmente, sus incentivos a cada participante	Proyector dulces

SESIÓN N° 3

“Los súper valores”

II. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Organizar la información sobre los valores de La empresa, si estos se alinean a los valores de los trabajadores
Duración de la sesión	60 min

Temas:

Poblano. Paredes y Hernández (2015) Para crear una cultura alineada entre los valores personales de los empleados no solo con la destreza requerida sino con los valores congruentes con la organización. Esto crea una cultura relativamente fuerte que se mantiene y puede aportar al mejor desempeño de la firma.

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio

Saludo de parte del facilitador a todos los participantes, se da lectura a las normas de convivencia, se establece las preguntas de la sesión anterior, también se desarrolla una técnica de lluvia de ideas sobre los valores, posteriormente el facilitador les explica que son los valores para reforzar se les presenta un video el cual aclara la importancia de los valores en la cultura organizacionales, además se les presenta las características de los valores organizacionales

Desarrollo:

Trabajo grupal: el facilitador pedirá al grupo que se ponga los más cómodo posible para iniciar con la dinámica “La pizza de valores”, la cual consiste en que los participantes formen 5 grupos donde a cada uno se les entrego una caja de pizza dentro de ella tenía plumones y postit de colores y una lámina de fomis en forma de círculo (alusiva a la masa de pizza) y dentro de ella venía escrita un valor de la empresa y tenían que colocar 5 ingredientes principales para preparar ese valor. Estos valores son los siguientes: Trabajo en equipo, orientación al cliente, compromiso, transparencia e innovación

Por último, se les pregunta ¿Cuál de sus ingredientes que colocaron es el más importante en esa preparación?

Cierre:

Se realizó la presentación de un vídeo reflexivo a cerca del valor de integridad el cual debe estar presente en cada uno de los trabajadores de la empresa, el permite

entender que trabajador no debe dejarse llevar por su trabajo y de lado su lado humano, tiene que enfocarse en lo positivo aprendiendo de las dificultades

El facilitador brinda las conclusiones del tema, contesta algunas dudas que se presenten en la sesión. Finalmente, se les agradeció por su participación y atención, también se les entregó un pequeño presente, invitándolos a la siguiente sesión

SESIÓN:	3	“Los súper valores”	
OBJETIVO	Organizar la información sobre los valores de La empresa, si estos se alinean a los valores de los trabajadores		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Inicio	15 min	<p>Saludo a los participantes</p> <p>Lectura de las normas</p> <p>Presentación de objetivos de sesión</p> <p>Técnica de lluvia de ideas: que son los valores</p> <p>Presentación de que son los valores</p> <p>Presentación de la importancia de los valores en las organizaciones</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=VJ36Fhszn8Y</p> <p>Se les explico las características de valores</p>	PPT
Desarrollo	35min	<p>Trabajo grupal: Dinámica “La pizza de los valores”</p> <p>Grupos de 5, se les brindo un valor a cada uno</p> <p>Al final se les preguntó ¿Cuál de sus ingredientes que colocaron es el más importante en esa preparación?</p>	<p>Cajas de cartulina</p> <p>Plumones</p> <p>Postis fomix</p>
Cierre	10 min	<p>Video reflexivo sobre el valor de integridad</p> <p>Conclusiones</p> <p>Entrega de incentivos</p>	<p>PPT</p> <p>dulces</p>

SESIÓN N° 4

“Sigue tus objetivos sin desviaciones”

III. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Generar interés en los colaboradores de la empresa en los propósitos generales para con ellos
Duración de la sesión	60 min

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio:

Saludo de parte del facilitador a todos los participantes, se establece las preguntas de la sesión anterior. Se da lectura de las normas de convivencia elaborado por ellos mismos, además se comunica el objetivo de la sesión

A continuación, se les informa que se realizara una dinámica denominada “ El bote salvavidas” donde todos los participantes caminaran en un crucero por el atlántico, y sin pensar llega una tormenta y el barco se empieza a hundir, lo buenos es que hay 4 botes salvavidas, hay comida y bebida suficiente para grupos de 3 si embargo hubo 4 grupos de 4 ellos tenía la responsabilidad de sacar un integrante y justificarlo porque lo hacen. Y esta decisión debe ser tomada por todo el grupo, no se acepta decisiones individuales y tienen 5 min para fundamentar por qué deben vivir o abandonar el bote

Desarrollo:

El facilitador les expone que son los objetivos SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Tiempo) En los cuales la S significa específico, para cumplir pronto con la tarea designada, la M es porque los objetivos deben ser medibles, La A tiene que ver con que el objetivo tiene que ser alcanzable ya que la me gano puede ser inalcanzable, la R tiene que ver con que tiene que ser relevante para que tengamos motivación de querer alcanzarlo y para terminar la T que tiene que ver con los tiempos para ver si logro o se modifica, luego de eso realizó un trabajo grupal donde los administrativos tienen que la elaborar los objetivos SMART por área, se les entrega papelotes donde puedan dar pequeños alcances sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo, luego se les pide participar para que compartan esas ideas a todos los participantes. A través de ello sacamos los beneficios de tener objetivos para cumplir las metas. Comentarles que en la empresa inmobiliaria donde trabajan existen administrativos que se proponen

metas similares, en las cuales se pueden apoyar para alcanzarlos, para autoevaluar el cumplimiento o si se tiene que modificar y por último se les sugiere que su meta final, la cual se logrará siempre y cuando utilicen la metodología SMART

Cierre

El expositor solicita a invita a participar en la observación de un video reflexivo, el cual consiste en que no se deben desgatar por la competencia o por el compañero de área, sino, deben estar enfocados en sus objetivos para que no exista estos vacíos. Esto permite que no se pierda tiempo, dinero y desempeño llevándolos a la conclusión del porque se necesita los objetivos claros como equipo, dando énfasis en su importancia. Luego, el facilitador contesta algunas dudas sobre los objetivos que nos lleva cumplir los propósitos de la empresa remarcando la importancia de las metas y de la elaboración de unos objetivos claros, por último, se les pidió a los administrativos contestar un cuestionario para evaluar lo que se han estado aprendiendo en el primer taller. Como lista de cotejo, se despide y agradece por su participación y se les invita a la para el siguiente taller. Y se les entrega sus incentivos por parte de la facilitadora.

SESIÓN :	4	“<i>Sigue tus objetivos sin desviaciones</i>”	
OBJETIVO	Generar interés en los colaboradores sobre los propósitos y objetivos de la empresa.		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Bienvenida	25	Saludo por parte del facilitador Retroalimentación de la sesión anterior Establecemos las normas dinámica “Botes salvavidas”	PPT
Desarrollo	25	Explicación sobre los objetivos SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Tiempo) trabajo grupal; La actividad consiste en que el participante elabore elaboración de los objetivos SMART por área. Para cumplir cada una de las metas trazadas en la empresa a través de estrategias para lograrlo	Ppt Papelotes
Cierre	10	Se les presento un vídeo objetivos sin desviaciones https://www.youtube.com/watch?v=LAR_kLHRF04 Conclusiones del tema realizado Despedida	Ficha

SESIÓN N° 5

" Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia."

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Lograr que los trabajadores comprendan entre ellos para la eficiencia en las tareas a se entiendan y realizar.
Duración de la sesión	60 min

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio:

Saludo de parte del facilitador a todos los participantes, se establece las preguntas de la sesión anterior. Se resuelve interrogantes. se presentó las normas de convivencia y objetivo de la sesión a cargo de la ponente con dicha explicación e interacción con los administrativos-,luego se les presentó un video para interactuar en que es la empatía y diferenciarla con la simpatía, dándoles a conocer que la empatía es brindarle desde el interior de uno mismo ese apoyo mutuo, en cambio la simpatía solo quiere adornar la molestia, incomodidad o dolor del compañero, manifestándoles que no se debe minimizar lo que nos manifiesta, sino acompañar posterior a ello de dio indicaciones de la dinámica mirar con los ojos de otros que consistía en cerrar los ojos y pensar en una persona de la empresa con la que siempre ha tenido incomodaba, molestia o hayan sentido que no les permite avanzar, luego de enfocarse en esta persona iban a escribir el porque les molesta esa persona, una vez descrito el por qué siente que esa persona siempre tiene una actitud mala, entonces se les pide que se pongan en el papel de la persona, es decir ponerse en su lugar, y se le solicita que piensen el porque esta persona se pone actuar de esa manera, porque se dan esos comportamientos, lo que se intenta es que la persona no juzgue a la otra y que evalué si tuvo algún comportamiento negativo sobre esa persona entonces se les pide que piense como se habrá sentido esa persona debido a la actitud del participante Y el último momento se les pidió a los participantes compartieran el ¿cómo se sienten después de haber estado en el lugar de la otra persona?

Desarrollo:

Se inicia con la presentación de ppt con los conceptos de empatía, las estrategias beneficios des practicar la empatía entendiendo y comprendiendo la situación o emoción de cada trabajador para un mejor desempeño en las áreas

Cierre:

Se les comunica sobre la presentación del video “Cadena de la empatía”, luego se elaboró una compartiendo con todos los participantes, el mensaje sobre la capacidad que tenemos para identificarse y entender a la otra persona y como esto influye a continuar esta acción a todos los que se nos cruza ya sea familiares, amistades o compañeros de trabajos, luego se les hizo las siguientes interrogantes
¿Cómo te pareció el video? ¿has visto algo similar en el trabajo? ¿Qué sentiste?
¿Qué te llevas de esta sesión?

SESIÓN :	5	<i>“Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia.”</i>	
OBJETIVO	Lograr que los trabajadores comprendan entre ellos para la eficiencia en las tareas a se entiendan y realizar.		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Bienvenida	30	Saludo del facilitador Se establecen las regla y pautas de trabajo Recordatorio de la sesión anterior Se les brinda el objetivo de la sesión Presentación del video	PPT Papel bond y lapiceros
Desarrollo	15	Actividad expositiva activa participativa	PPT
CIERRE	15	Presentación de video cadena de la empatía Reflexión sobre el video Conclusiones Despedida incentivos	Proyector Dulces

SESIÓN N° 6

“seamos la solución”

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Brindar a los colaboradores pasos para la resolución de conflictos donde los intereses de cada uno se vean favorecidos..
Duración de la sesión	1 hora 30 min

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio:

Saludo de parte del facilitador a todos los participantes, se plantea las preguntas sobre la sesión anterior. Generando un recordatorio. como es costumbre se presentó las normas de convivencia y objetivo de la sesión a cargo de la ponente, con dicha explicación e interacción con los administrativos.

Dando ya la introducción al tema y una breve explicación se presenta la dinámica teniendo denominada “La sabana”, consiste en elaborar un papelote muy grande donde todos los trabajadores puedan ingresar, luego de eso los participantes tiene que darle vuelta al papelógrafo sin pisar el piso, manteniendo los pies dentro de la sabana; para eso se invitó a los participantes a formar parte de experiencia. El cual consiste en observar la ejecución y en que estrategias utilizan y eso se les pregunta, incluso una de la pregunta es si tuvieron que cambiar el plan original, lo cual origina la interacción de los participantes. Otra de las preguntas es ¿Qué se hizo para llegar al objetivo, dar vuelta la sabana? A lo que pueden responder. Tener un líder para que guie a su equipo y escuche activamente.

Desarrollo:

Se les explica sobre el trabajo grupal denominado “Barreras del conflicto” que todo conflicto tiene fuerzas disfuncionales y funcionales entonces los beneficiados tiene que enfocarse en un problema en general de la empresa, anotarlos en papel, luego de ellos cada participante ingresaba su papel a una bolsa se mezclaron todos, después se compartió entre todos y se escribía en la pizarra cada uno de los problemas mencionados.

Una vez escritas se seleccionan las 5 más importantes para los participantes y en consenso de esos 5 problemas, buscaran y se quedaran con solo uno, en el cual todos están de acuerdo posteriormente se elabora una línea donde se pondrá fuerzas disfuncionales que viene a ser las desventajas de problema y las fuerzas funcionales son las ventajas del problema y empieza sus opiniones ya sea una ventaja o desventaja para la empresa, luego de escrito todo se busca la plausibilidad del problema en sí, es decir se puede reformular en algo productivo de cara al grupo o si es una cuestión que se debe solucionar de forma pacífica por medio de otras actividades.

Cierre:

Dinámica de reflexión: Se invita a todos los participantes a tomar asiento para que la ponente realice una dinámica que consiste en inflar dos globos, sin embargo, a uno lo inflaba y a otro los desinflaba.

El cual tiene como enseñanza que pasa con las personas que van absorbiendo conflictos, y no lo comunican hasta que llega un punto en el cual ellos explotan, porque no ven una solución, no ven alternativas; pero de otro lado tenemos personas que son capaces de afrontar cada conflicto, ellos se pueden inflan, pero buscan soluciones y vuelven al estado normal.

Por último, se realiza la pregunta que es lo que se llevan de la sesión agradeciendo al personal que asistió, se realizó un pequeño compartir y un presente por parte de GTH.

SESIÓN:	6	<i>“Seamos la solución”</i>	
OBJETIVO	Brindar a los colaboradores pasos para la resolución de conflictos donde los intereses de cada uno se vean favorecidos.		
Fase o ACTIVIDAD	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material

Bienvenida	15	<p>Dar la retroalimentación de la sesión anterior</p> <p>Establecemos las normas</p> <p>Objetivo de la sesión</p> <p>la dinámica teniendo denominada "La sabana"</p>	Papel sabana gigante
Desarrollo	30	Trabajo grupal denominado "Barreras a la solución"	Pizarra y plumones
Cierre	15	<p>la dinámica</p> <p>inflarse como globo</p> <p>Conclusiones</p> <p>Despedida</p> <p>Detalle del equipo de GTH</p>	2 globos de diferentes colores dulces

SESIÓN N° 7

“Aliados para transformar la organización”

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Reflexionar sobre la importancia la interacción en los colaboradores de la empresa.
Duración de la sesión	60 min

Inicio

Presentación: El facilitador se presentará ante los administrativos dando a conocer la sesión que se llevará a cabo y les explica el objetivo. Además, tendrá en cuenta brindarles las pautas y normas de convivencia las cuales ellos mismos elaboraron en la primera sesión también le da una pequeña introducción y les explicara como esta sesión será beneficiosa para ellos.

Luego de ello el facilitador le explica la dinámica “mapeo mis relaciones donde los participantes tienen que sentarse con un compañero de trabajo y ambos se iban a preguntar las siguientes interrogantes ***¿Cuáles son las 3 cosas más valiosas para ti? ¿Cuál es la función que más te agrada dentro la empresa?***

¿Cuál es tu habilidad especial? ¿Cuál es tu objetivo dentro de la empresa?, luego de eso cada participante presentaba a su compañero y viceversa, con la finalidad de cuan importante es conocer a nuestros compañeros d áreas ya que con ellos pasamos la mayor parte del día y es necesario para la efectividad de las tareas o funciones del área, a su vez para que ellos se conozcan un poco mas y establezcan sus relaciones interpersonales

Desarrollo

Explicación sobre las relaciones interpersonales y cuán importante es la inteligencia emocional en esta competencia, la importancia del manejo de las emociones y del tipo de motivación: En esta sección se les dará un breve alcance a los participantes Todas las participaciones serán expuestas

Luego se indica que se formen en equipos de 4 para realizar una dinámica que se titula papeles arrugados, la cual consiste en que el facilitador coge un papel sabana y lo arruga hasta hacer una bola de papel y les solicita que el equipo que lo deje más plano al papel gana, entonces ellos emplearan diferentes estrategias para dejar al papelote si una grieta. Esta dinámica tiene como objetivo que los participantes se reflexionen en trato a sus pares ya que todos los seres humanos somos como el

papel si no tenemos buenas relaciones interpersonales, muchas veces tratamos mal y no nos damos cuenta de cómo esta persona se puede arrugar como un papel. Es por ello que el facilitador les explico cómo se mejoran las relaciones interpersonales a través de comunicar los deseos, conociendo los derechos de uno mismo, atajando los conflictos, escuchando y mostrando gratitud

Cierre

El facilitador solicita atención a todos los participantes ya que presentara un video reflexivo sobre las relaciones interpersonales después de ellos se pregunta que les pareció que entendieron hacerle entender que a veces juzgamos y no intentamos conocer a nuestros compañeros y muchas veces ellos se alejan de uno por vergüenza. Ya para terminar se brindó las conclusiones de la sesión: El facilitador pedirá si tiene alguna duda. Al mismo tiempo les preguntara la siguiente pregunta ¿Que podrías hacer hoy mismo para fortalecer tus relaciones interpersonales dentro de la empresa?? Para que se cuestionen sobre la sesión asimismo recordar que asistan a la siguiente sesión

SESIÓN :	7	“Aliados para transformar la organización”	
OBJETIVO	Reflexionar sobre la importancia la interacción en los colaboradores de la empresa.		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Bienvenida	15	<p>Presentación de la sesión por parte del facilitador</p> <p>Se da lectura las normas de convivencia</p> <p>Se explica el objetivo de la sesión.</p> <p>Dinámica: Mapeo mis relaciones</p>	Papel bond y lapicero
Desarrollo	30	<p>Explicacion de la importancia de la inteligencia emocionales en las relacione interpersonales</p> <p>Dinámica</p> <p>Papeles arrugados</p> <p>Como mejorar las relaciones interpersonales trabajo en conjunto compartiendo ideas en cuanto al tema.</p> <p>Brindar la información a los participantes por parte del facilitador.</p>	Ppt Papelote
Cierre	15	<p>Presentación del video de relaciones interpersonales</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=5kKXn9AXg8c</p> <p>Conclusiones de la sesion</p> <p>Despedida</p> <p>Detalle de gth</p>	Proyector

SESIÓN N° 8

“El poder de la comunicación”

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Lograr una comunicación asertiva interna entre los colaboradores y externa con los clientes.
Duración de la sesión	1 hora 30 min

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio

El facilitador da el agradecimiento por la asistencia luego hace comentario y recordatorio de la sesión anterior: A través de las ideas de los participantes, para una mejor comprensión. Luego se da lectura de las normas y se explica el propósito de la sesión, posteriormente se les pide a los beneficiarios su atención para que puedan apreciar un video sobre la comunicación organizacional el cual manifiesta como en las empresas se da muchas veces las excusas para no hacerse responsables de su comunicación tergiversando las informaciones y no dando solución. Después se les pregunta ¿Cuál es su apreciación del video? Y se les pide la participación a los admirativos. Luego se da inicio a la dinámica Comunicando ando, la cual consiste en pedir la participación de dos administrativos, se les da las indicaciones que ambos se tienen que parar al frente de cada uno y uno de ellos tienen que lanzar diferentes pelotas en un solo tiempo. Al otro compañero y este tiene que intentar coger todas las pelotitas, sin embargo se podrá visualizar que este compañero no lograr atrapar todas las pelotitas, entonces se les pedirá que se vuelva a realizar y pasará lo mismo, entonces se les pedirá que las bolitas seas lanzadas de una en una para que el compañero pueda atrapar las pelotitas entonces se lograra y ahí se les pregunta cómo estamos comunicándonos a los participantes, luego se les habla acerca de la comunicación

Desarrollo:

El facilitador les presentó una PPT con la definición de la comunicación asertiva, la cual se consultó si la conocían o si en alguna oportunidad utilizaron su comunicación asertiva. Luego se presentó una dinámica para afianzar el tema, la cual se titulaba El teléfono 3D. Esta consiste en que se les pide la participación de 10 administrativos al frente y todos tienen que ponerse en columnas una

persona tras otra, la consigna es que todos estén uno tras otro mirando a un solo lado se le explica que no puede voltear hasta que la persona de atrás les toque el hombro derecho. Para esto la última persona hará un gesto no verbal y a la vez utilizará su lenguaje corporal para hacer un gesto y un movimiento, el cual será repetido por cada uno de los participantes, según lo descrito arriba una vez culminado se le pide al primer participante es decir el último que realice el gesto y movimiento para ver si los demás lo hicieron bien y todos se darán cuenta de que no lo hicieron tal cual y se les explica que cuando uno escucha una información no se da la retroalimentación adecuada por eso es necesario dar la información oportuna y la persona directa

Posteriormente se realizó un trabajo grupal donde se formó 2 grupos, uno de color azul y otro de color blanco, la consigna fue que todos iban a evaluar a las áreas según el tipo de comunicación asignada, para ello se les brindo papelote y plumones el grupo azul se le dio el estilo de comunicación agresivo y al grupo de color blanco se les dio el estilo pasivo, sin embargo muchos preguntaran que falta el estilo asertivo para esto pegaras otro papelote con título de estilo asertivo y haras una línea en medio donde irán agregando alternativa de como se deben comunicar estas áreas que tienen estilo agresivo o pasivo, se escucha atentamente todas las sugerencias y se anotan la mejor alternativa es ahí que se le explica lo que se necesita para ser asertivos y cuales son las ventajas de serlo

Cierre:

Se les presenta un video titulado pásame la sal para que ellos reflexionen el tipo de comunicación que emplean ya sea en el hogar o en el trabajo después se hace una lluvia de ideas con las participaciones. El facilitador reforzará lo dicho por los participantes buscando la autorreflexión en ellos y dará por concluido la sesión, haciéndoles recordar de su asistencia para el próximo taller. Por ultimo les da detalles elaborados por el equipo de GTH

SESIÓN :	8	<i>“El poder de la comunicación”</i>	
OBJETIVO	Lograr una comunicación asertiva interna entre los colaboradores y externa con los clientes.		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Bienvenida	30	Comentario y recordatorio de la sesión anterior. Establecemos las normas Se da explica el objetivo Dinámica comunicando ando	Tina y pelotas
Desarrollo	30	Brindar la información a los participantes por parte del facilitador. Sobre la comunicación asertiva Dinámica teléfono 3D Trabajo grupal acerca de los estilos de comunicación Explicación como se puede mejorar la comunicación y las ventajas de la comunicación asertiva	Papelotes
Cierre	30	Video reflexivo “Pásame la sal” Conclusiones Despedida Incentivos	Fichas

SESIÓN N° 9

“La fuerza del Siempre juntos”

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Lograr que los colaboradores pongan en práctica las 5 c del trabajo en equipo, en sus tareas diarias. para éxito de la organización.
Duración de la sesión	60 min

Inicio

Saludo por parte del facilitador, luego se elabora un comentario y recordatorio de la sesión anterior: A través de las ideas de los participantes, se les pide que den lectura a las normas de convivencia, la ponente les explica el objetivo de la sesión, posteriormente les muestra una imagen de cual se elabora una lluvia de ideas acerca de los que un trabajo en equipo, después de esta técnica se elaboró una dinámica titulada “Listones”, la consigna es que el grupo de participantes se tiene que dividir en dos, luego el facilitador les entrega los listones amarrados a un participante de cada grupo, para esto ambos grupos deben estar agarrados de la mano y tienen que pasarse el listón lo más rápido posible hasta llegar al participante que se le dio el listón al inicio de la dinámica, se les calcula el tiempo a ambos equipos y se los reta hacerlo en menos tiempo.

Desarrollo

Se les presentó un video llamado La carreta el que muestra la dirección un líder y diferente tipo de colaboradores los cuales solo uno apoyaba al líder en la totalidad, otro solo su ayuda era escasa también había otro trabajador vulnerable y el que parece que si ayuda sin embargo trata de que la empresa se estanque, después de visualizar, Se les pedirá a los administrativos que comenten su trabajo: ¿Cómo reacciona normalmente ante esas situaciones que genera estos trabajadores? Después se les explica sobre las actitudes positivas y negativas de los trabajadores que trabajan en equipo, después se les invita a los participantes a realizar la dinámica de “La silla”, donde la consigna es que todos ganen y ninguno pierda, es decir, en un inicio todos tendrán una silla y van recorrer al costado ellas mientras el facilitador dirá en voz alta amarillo eso significa que los participantes van a la derecha, y cuando diga verde van a la izquierda, al decir rojo significa que los participantes deben sentarse, sin embargo cada vez se les ira quitando una silla hasta que todos se queden sin silla y tienen unos 3min para

ingeniárselas de cómo pueden estar juntos unos sobre otros. por último, se les presento las claves de las 5C del trabajo en equipo

Cierre

Se les presenta un video un corto sobre las cinco claves de las 5C para mejorar el trabajo en equipo y sean eficaces y por ende sea más productivo. Se dan conclusiones: Se solicitará ideas para llegar a las conclusiones del visto en el video, buscando la autorreflexión de los participantes. Además, se tendrá en cuenta las sesiones anteriores como parte de la retroalimentación. Finalmente se dará el agradecimiento por su participación

SESIÓN :	9	“La fuerza del Siempre juntos”	
OBJETIVO	Lograr que los colaboradores pongan en práctica las 5 c del trabajo en equipo, en sus tareas diarias. para éxito de la organización.		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Bienvenida	10	Comentario y recordatorio de la sesión anterior Imagen alusiva al tema Dinámica listones	Proyector Cinta satinada de dos colores
Desarrollo	40	Presentación del video “La carreta” Se les pedirá a los administrativos que comenten el video. Posterior se les explica de las actitudes positivas y negativas del trabajo en equipo. Dinámica “La silla” Explicación de las claves del trabajo en equipo.	sillas
Cierre	10	Presentación de un corto donde explica las 5C del trabajo en equipo Conclusiones buscando la reflexión Agradecimiento e invitación para la siguiente sesión	Proyector Incentivos

SESIÓN N° 10

“Abrazar el cambio”

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Incrementar la competencia de la flexibilidad en los trabajadores para que se adecúen al cambio.
Duración de la sesión	60 min

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio

Expresar el agradecimiento y tiempo de los participantes para el desarrollo de la sesión, se les brinda una breve retroalimentación de la sesión pasada y se responde algunas interrogantes breves de los temas. Se explica el objetivo de la sesión. Luego de ello, pasamos a la dinámica “Formas de estar” se les pide a los participantes que se levante y realicen un círculo, donde se van a mirar los unos con los otros, luego se les pide que hagan la posición de Superman y cambien con el que está al frente, luego de hacer la prueba. se les pide que saluden con un hola y cambien, también se les piden que cambien después de que den un pisotón al que está enfrente, asimismo se les pide que cambien con el de frente dándose un abrazo, también que se cambien, pero empujando a su compañero de enfrente y por ultimo se les piden que cambien, pero sin tocarse, esta dinámica trata de que muchas veces serán momentos difíciles, o cambiantes en las cuales uno tiene que estar preparado para siempre dar lo mejor en cada uno de las etapas o proceso que pase la empresa .

Desarrollo:

Se brindara una exposición sobre sobre la curva del cambio se hablará de los diferentes procesos que pasa la persona cuando quiere pasar de la zona de confort a otro estado, luego, el facilitador explicará el concepto, las estrategias y como cada colaborador tienen sus recursos para lograr adaptarse al cambio, siendo esto muy beneficioso teniendo actitudes positivas en los diferentes entornos.

Cierre

Se realizará una dinámica denominada el “movimiento al cambio” tiene como objetivo demostrar cómo las personas no somos indiferentes ante situaciones de cambio. Y como esto nos ayuda dentro de la organización ya sea para ser una

empresa de éxito, la consigna es que todos los participantes formen dos filas y luego se miren frente a frente una vez realizado se les pide a los primeros de las filas que pasen por cada uno de sus compañeros realizando un movimiento el que ellos deseen, luego se les pide a los otros compañeros que han lo mismo pero con diferente movimiento y así sucesivamente. Una vez terminado todos se los lleva a la reflexión de cómo vamos pasando el tiempo y cada persona que llega trae diferentes estrategias para mejorar nuestros procesos dentro de la empresa. Y siempre vamos a estar en el continuo cambio.

Posteriormente se proyectará un video en el cual se genera motivación ya que se les pide que el cambio es hoy y que debemos estar preparados y siempre actuar para salir adelante, posteriormente se brinda las conclusiones del tema, se les invita para su siguiente sesión y se le da un incentivo alusivo a la sesión

SESIÓN:	10	<i>“Abrazar el cambio”</i>	
OBJETIVO	Incrementar la competencia de la flexibilidad en los trabajadores para que se adecúen al cambio.		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Bienvenida	20	Dar la retroalimentación de la sesión anterior Establecemos las normas Se explica el objetivo Dinámica “Formas de estar”	laptop.
DESARROLLO	20	Exposición de las estrategias para el cambio	ppt
CIERRE	20	Dinámica movimiento al cambio Video de motivación para el cambio Conclusiones Entrega de incentivos	Ficha de auto registro

SESIÓN N° 11

“Eres nuestra prioridad”

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Incentivar a los colaboradores a una correcta atención, a través de sus procesos que realizan diariamente, generando satisfacción en los clientes
Duración de la sesión	60min

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio

Se da las gracias por su participación, se realiza unas breves preguntas del tema pasado y lo que se aprendió y se menciona el tema a tratar.

Continuamos con un video a manera de introducción donde se detalla que los cliente son los que nos eligen a nosotros como empresa, sin embargo, una mala atención hace que nuestros clientes no fidelicen, posteriormente se elabora una técnica de lluvia de ideas participativas donde todos los trabajadores deben realizar un concepto de orientación al cliente una vez realizado lo pegan en la pizarra y de ahí se les explica que hay cuatro conceptos en diversas partes y ellos tienen que identificar donde se encuentra, luego leerlas y compararlas con sus conceptos elaborados.

Desarrollo:

Mediante una presentación de Power Point, el facilitador explicará las objeciones más recurrentes en el área de ventas, y porque es de suma importancia, conocerlos y estudiarlos para poder comunicarnos con nuestros clientes y tener un impacto positivo el cual se vea reflejados en los resultados de la empresa

Cierre:

Se realiza la dinámica metáfora, es decir que a los participantes se les presenta una ppt donde hay tres dibujo, los cuales son un timbre, un reloj, y un salero

Ellos tendrá en una hoja bond dibujarlos y decir a que hace referencia esas imágenes decir que el timbre hace alusión a la atención que le brindamos a nuestro clientes, el reloj al tiempo que no damos para brindarle lo mejor y la sal es la actitud positiva para ofrecerle es acompañamiento en

cada uno de sus proceso de compras, luego todos explican lo que han hecho y se brindan las conclusiones del tema, también se contestan algunas dudas que se presenten., también se les entrega su incentivo y por último se da la despedida por parte del facilitador y se les invita al otro taller.

SESIÓN:	11	<i>“Eres nuestra prioridad”</i>	
OBJETIVO	Incentivar a los colaboradores a una correcta atención, a través de sus procesos que realizan diariamente, generando satisfacción en los clientes		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Bienvenida	30	Dar la retroalimentación de la sesión anterior Establecemos las normas Presentación vídeo sobre atención al cliente Técnica de lluvia de ideas participativa activa sobre el concepto de orientación al cliente	Postit Proyector
DESARROLLO	30	Presentación expositiva participativa sobre las objeciones recurrentes de los clientes	Ppt
Cierre	30	Dinámica la metáfora Se presenta imágenes timbre, reloj y la sal Se brinda las conclusiones del tema Se respuestas a inquietudes Incentivo Despedida	Papel bond Dulces

SESIÓN N° 12

“Influencia brillante”

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Conseguir que los administrativos dirijan y guíen a su equipo trabajen de manera efectiva para cumplir con los objetivos de la inmobiliaria
Duración de la sesión	60 min

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio

El facilitador expresa agradecimiento y el tiempo que se toman para asistir a cada sesión se les brinda una breve retroalimentación de la sesión pasada y se responde algunas interrogantes breves de los temas. Luego de ello, pasamos a la presentación del objetivo, posteriormente se realiza una dinámica denominada “El éxito certero” el cual consiste en que todos los participantes forman una fila y todos estarán con los ojos cerrados para se les pide que busquen un líder, el cual llevará una pelota o dibujo. Para esto, en otro espacio estará un dibujo de tres círculos donde cada círculo estará escrito en el primero dirá “casi lo lograste”, en el segundo estar escrito “sigue esforzándote” y el tercero dirá “éxito”, entonces se les pedirá que se organizaran de tal manera, que el primero de la fila que será el líder tiene que llevar la imagen al círculo y pegarlo donde dice éxito, teniendo en cuenta que todo deben estar con los ojos cerrado, ganaran siempre y cuando se logre poner el dibujo en el círculo “éxito” luego se harán un conversación con ellos de cómo lo lograron y posteriormente se les brinda el concepto de liderazgo, los tipos de liderazgo.

Desarrollo:

Trabajo individual donde se realice el realce de cada líder que llevan dentro se les pedirá que un papel bond lo partan en dos y en una parte escriban sus fortalezas, debilidades y objetivos a corto mediano y largo plazo y en la otra parte se les pidió que coloquen a su líder favorito y hagan una lista del porque le gusta ese líder ya cuando han terminado los participantes comparte lo que han escrito y contrastan con la lista de sus líder en que se asemejan a ellos en que pueden mejorar

Cierre:

El facilitador les presenta una imagen de una consultora de lideres la cual manifiesta que se necesitan mucho más que los diferentes tipos de liderazgo y y todos participan y para finalizar se les presenta un video el cual habla de la confianza que se tiene que transmitir a sus trabajadores,

por último se resuelve dudas de los participantes, luego se ofrece las conclusiones y se da la despedida dándoles unos incentivos alusivos a la sesión

SESIÓN:	12	<i>“Influencia brillante”</i>	
OBJETIVO	Conseguir que los administrativos dirijan y guíen a su equipo trabajen de manera efectiva para cumplir con los objetivos de la inmobiliaria.		
Fase o ACTIVIDAD	Tiempo (60Min)	Descripción de actividades	Material
Inicio	15	Retroalimentación de la sesión anterior Establecemos las normas Se brinda los objetivos Dinámica éxito certero Explicación del concepto y tipo de liderazgo	Ppt Dibujo de cara feliz
Desarrollo	30	Trabajo individual Sacando el líder que llevo dentro	Papel bond y lapiceros
Cierre	15	Presentación de video de liderazgo Resolver interrogantes Conclusiones Despedida	Proyector

SESIÓN N° 13

“Marcando un camino empresarial”

Datos informativos

Objetivo de la sesión	Fomentar la adecuada toma de decisiones de los administrativos para cada una de sus funciones de los dirección enfocándose en la dirección de la empresa
Duración de la sesión	60 min

Temas:

PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

Inicio

La facilitadora da las gracias por asistir a la sesión, se consolida algunos temas de la anterior sesión, luego se les explica el objetivo y se les proyecta un video donde tienen que se tienen que tomar decisiones, posteriormente se explica la lógica racional de Simon donde explica que si ya tienen el 70% de información se tiene que tomar una decisión por el contrario si se tiene un 40% puede ser muy dificultoso, luego se realiza una dinámica denominada los postes donde se ponen las cartas naipes del 1 al 14 y se les brinda billetes a los participantes haciendo alusión de apuesta la apuesta será cuando saquemos tres cartas y abramos las deambos costados y la de en medio se que boca abajo entonces se les pregunta apuestan, luego de eso se les explica la decisiones que se tienen que tomar a veces son rápidas, otras riesgosas otras las personas no creen sin embargo las persona que decidio tienen la confianza entonces gana.

Desarrollo

Se exponela adecuada toma de decisiones se explica las fases y posteriormente se les hace una actividad grupal donde se les pide que formen 3 equipos uno de ellos será el que evaluara la problemáticas recurrentes a lo largo de programa , el grupo dos anotara puntos a eliminar y el tercero anotar lo que se debe implengar en la empresa entonces el facilitador les alcanza papalelotes y plumones y les indicaa que tienen 5min para la elaboración, luego de eso todos explican los diversos puntos encontrados

Cierre

Para cerarr se les presenta un vide de Ernesto ... el cual nos habla de 5 claves en la toma de decisiones en la empresa, luego se realiza una lluvia de ideas con los administrativos acerca del resumen para la toma de decisiones. Ya para finalizar se les entrega el pos tes de Cultura organizacional, se brinda la despedidad y se les entrega un detalle y se les invita la sesión de cierre del programa

SESIÓN :	13	"Marcando un camino empresarial"	
OBJETIVO	Fomentar la adecuada toma de decisiones de los administrativos para cada una de sus funciones de los dirección enfocándose en la dirección de la empresa		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material

INICIO	15	Bienvenida Objetivos Video de toma decisiones Dinamica los postes	Ppt naipes
DESARROLLO	60	Exposición de las etapas del la toma de deciones Trabajo grupal donde el grupo uno evalua problemáticas, 2 eliminan cosas dentro de la empresa y 3 implanta entrategias en la empresa	Papelotes y plumones
CIERRE	15	Vide de las claves de la toma decisión en la empresa Lluvia de ideas Pos tes de cultura organizacional Despedidad Conclusines Detalles alusivo a sesion	Papel bond lapiceros dulces

Sesión N°14

““Mis competencias y metas logradas””

Objetivo de la sesión	Brindar tiempo para que los administrativos reflexionen y se retroalimenten sobre los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro talleres del programa Empowerment
Duración de la sesión	60 min

Inicio:

Se empieza con el agradecimiento por el tiempo y la participación de los administrativos, por parte del facilitador a cargo también se explica y se resuelve alguna inquietud de la sesión anterior

Se les presenta una frase de Simon Mainwaring para entender que los cambios parte desde la colaboración de todos, posteriormente se les pregunta si están de acuerdo con esa frase y se aplica en la empresa, después se realiza la dinámica "El rey pide" esta dinámica tiene el objetivo que los administrativos interactúen a través del juego, la cual consiste que el encargado tiene que decir el rey pide un zapato y el primero en llegar se ganara una carita feliz, luego les dice el rey pide un reloj y así sucesivamente se puede pedir diferentes para que ellos compitan por ganarse su carita feliz

Desarrollo:

Se inicia un con un conversatorio de que recuerdan del todo el programa, como se ven en la empresa en 5 años, que decisiones a tomado y que dejarían atrás para ser los mejores, con la finalidad de que los administrativos brinden información que sirva de retroalimentación del aprendizaje de cada una de las sesiones posteriormente se realiza la dinámica la estrella de la confianza, donde todos los colaboradores se pondrán en un circulo y el facilitador les brindara un numero por ejemplo 1y 2 a cada uno esto permitirá que todos los unos inclinen sus cuerpos hacia delante y los numero dos inclinen sus cuerpos hacia atrás, luego de terminar esa dinámica se pretende que ellos sienta confianza en los compañero, asimismo al realizar todos sus funciones en la empresa

Cierre

Se les presenta un video, en el cual se aprecia el valor de la convivencia donde el día y la noche se complementa y hay momentos que se unen cuando es el atardecer, posteriormente se les presenta una frase Jill Konrath, la cual habla de que el éxito es una decisión y se les invita a los administrativos a que los elijan ya para finalizar se les entrega una constancias

firmadas por el gerente general y de la capacitadora, se les entrega un detalle y se les invita a la cena por cierre del programa Empowerment.

SESIÓN :	16	““Mis competencias y metas logradas””	
OBJETIVO	Brindar tiempo para que los administrativos reflexionen y se retroalimente sobre los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro talleres del programa Empowerment		
Fase	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
Inicio	15	Bienvenida por parte de la ponente Presentación de frase sobre el cambio colaborativo Dinámica el rey pide Interacción y participación de los administrativos	ppt
Desarrollo	30	Reflexiones sobre las sesiones del programa Retroalimentación de los administrativos Dinámica la estrella de la convivencia	ppt
Cierre	15	Presentación de video el valor de convivir Frase de éxito Constancia Despedida, entrega de detalle e invitación a una cena	Papel opalino Dulces, cartulina fomix

IX. Referencias

Alles, M. (2008) Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias 3ra Ed.
Granicas

Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos El capital humano de las organizacione 8va
Ed.

García, A. (2006) Recursos humanos Plantea Colombiana SA

Lopez, F. Casique, A. Ferrer, J. (2001) Administración de recursos humanos en las PYME. Pearson

Puchol, L. (2003) DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 5ta Ed. De los Santos S.A.

Weiner, W. (S.F.) Administración de personal y recursos humanos 5ta ed. Mc Graw Hill

FOTOS DE LAS SESIONES DE EMPOWERMENT







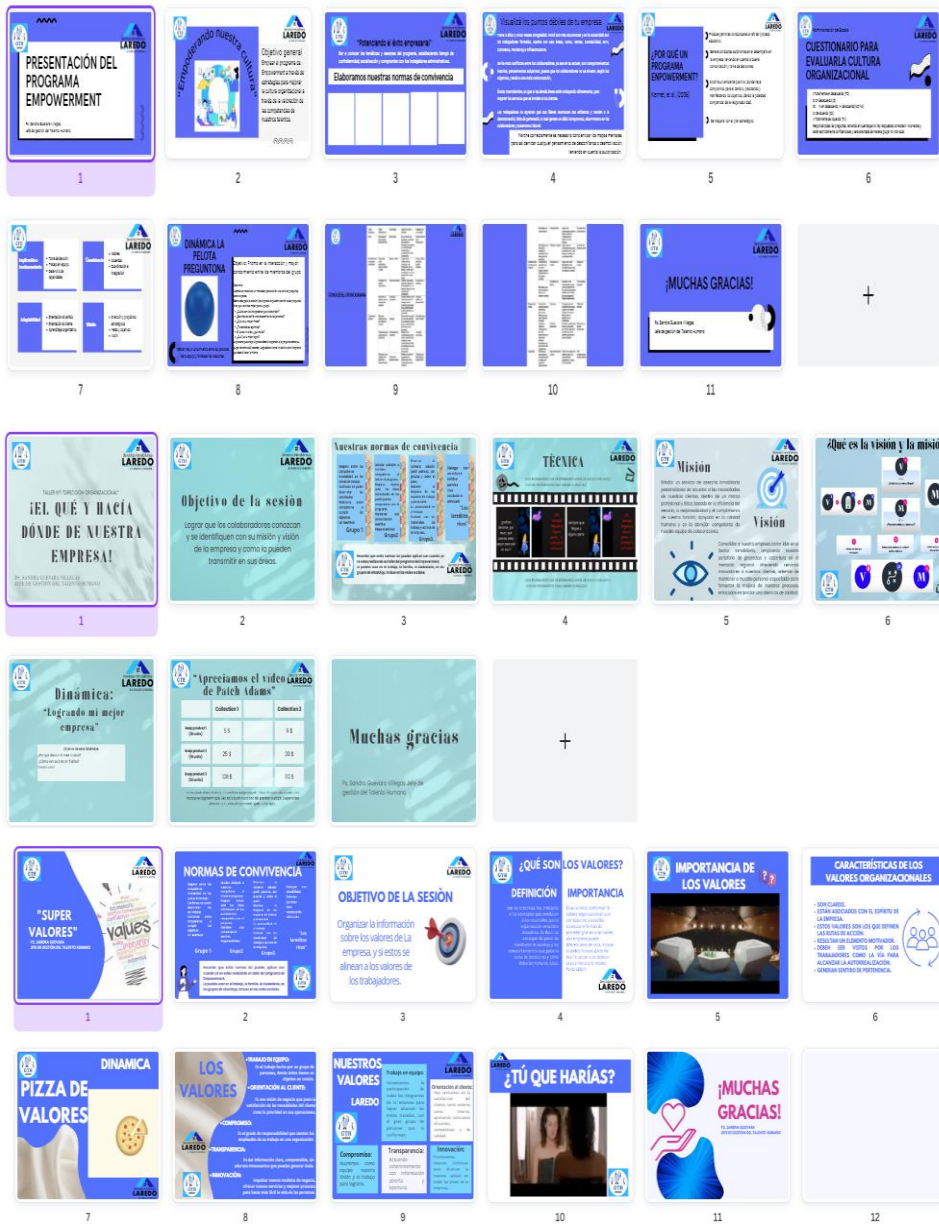






Anexos 11

Capturas de las presentaciones de las sesiones



1. "SIGUE TUS OBJETIVOS SIN DESVIACIONES"

2. OBJETIVO

3. DINÁMICA EL BOTE SALIVARAS

4. OBJETIVO

5. OBJETIVO

6. OBJETIVO

7. SMART

8. DINÁMICA NUESTRAS METAS LA NUESTRA META

9. REALICEMOS NUESTRAS METAS

10. ¿QUE TIPO JERARQUÍA LE PONE A ESTA PIRÁMIDE?

11. GRACIAS

1. "ALIADOS PARA TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN"

2. ¿El día más feliz del año?

3. OBJETIVO

4. ¿Qué tipo de relaciones se necesitan para conseguir los resultados efectivos?

5. ¿Apoyas mis relaciones?

6. Relaciones interpersonales como inteligencia emocional

7. Papeles arrugados

8. ¿Cómo mejorar las relaciones?

9. [Image of people]

10. ¿Qué podrías hacer hoy mismo para fortalecer tus relaciones interpersonales dentro de la empresa?

11. Muchas gracias por su atención!

1. "AUNQUE NADA CAMBIE SI YO CAMBIO TODO CAMBIA"

2. OBJETIVO

3. NORMAS DE CONVIVENCIA

4. ENTENDEMOS LA EMPATIA

5. DINÁMICA MIRA CON LOS OJOS DEL OTRO

6. EMPATIA

7. ESTRATEGIAS

8. BENEFICIOS

9. ¿Y TU CUMPLES CON ESTA?

10. GRACIAS POR TU ATENCION!

1. "El poder de la comunicación"

2. Objetivo

3. Normas

4. ¿Cuál es la percepción del otro?

5. Dinámica Comunicación asertiva

6. Comunicación Asertiva

7. Dinámica Telefono 3D

8. [Image of phone]

9. Trabajo en grupo Estilos de comunicación

10. Se requiere asertividad para expresar...

11. Ventajas de la comunicación asertiva

12. ¿Cómo nos comunicamos?

13. Gracias

TEMA: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
SEAMOS LA SOLUCIÓN
 PL. SANDRA GONZÁLEZ VILLALBA
 DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y UNIVERSITARIO DE LAREDO

OBJETIVO
 Brindar a los colaboradores pasos para la resolución de conflictos donde los intereses de cada uno se vean favorecidos.

NORMAS DE CONVIVENCIA
 Tener en cuenta que...
 Escuchar al otro...
 Respetar los turnos...
 Mantener un lenguaje adecuado...
 Evitar interrumpir...
 Mantener el orden...
 Evitar el uso de celulares...
 Evitar el uso de redes sociales...
 Evitar el uso de cámaras...
 Evitar el uso de grabadoras...
 Evitar el uso de cámaras...
 Evitar el uso de grabadoras...

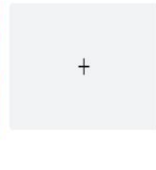
ESTRATEGIA DE CONFLICTO
 ¿Cómo se resuelve el conflicto?
 1. Identificar el problema.
 2. Buscar soluciones.
 3. Elegir la mejor solución.
 4. Implementar la solución.
 5. Evaluar los resultados.

DINÁMICA
 La sabana

TEMA GENERAL
LAREDO A LA SOLUCIÓN

DINÁMICA
 VILLAGES COMO GLOBOS

MUCHAS GRACIAS



La fuerza del tiempo juntos

Objetivos
 Saber que los colaboradores programan el futuro en el día a día de su trabajo, en su vida diaria, para vivir de la experiencia.

Normas de convivencia

Dinámica
 Listones

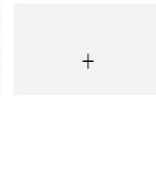
La sabana

Actividad

Objetivos de la sesión
 Identificar los roles de cada participante.
 Reconocer los roles de cada participante.
 Reconocer los roles de cada participante.

¿Qué aprendimos con esta sesión?

Gracias



Taller N°3
Abrazar el cambio

Dinámica: Formas de estar

La curva del cambio

Dinámica moviéndome al cambio

Estrategias para el cambio

¿Qué necesitas para el gran cambio?

¡Muchas gracias!



1 **"ERES NUESTRA PRIORIDAD"**
El cliente es el negocio. El negocio es el cliente.

2 **¿DÓNDE QUEDA LA LECCIÓN?**
• ¿Cómo se relaciona el cliente con el negocio?
• ¿Cómo se relaciona el negocio con el cliente?
• ¿Cómo se relaciona el cliente con el negocio?

3 **NUESTRAS NORMAS DE CONVIVENCIA**
• Normas de convivencia
• Normas de convivencia
• Normas de convivencia

4 **¿TU QUE OPTINAR?**
¿QUÉ DEBE OPTINAR EL CLIENTE?
¿QUÉ DEBE OPTINAR EL CLIENTE?

5 **IMPORTANCIA**
¿QUÉ DEBE OPTINAR EL CLIENTE?
¿QUÉ DEBE OPTINAR EL CLIENTE?

6 **LAS 5 PRINCIPALES OBJECIONES QUE PONEN FIN A UN NEGOCIO DE VENTA**
• Objeción 1: "No tengo dinero"
• Objeción 2: "No tengo tiempo"
• Objeción 3: "No tengo confianza"
• Objeción 4: "No tengo información"
• Objeción 5: "No tengo necesidad"

7 **LAS 5 PRINCIPALES OBJECIONES QUE PONEN FIN A UN NEGOCIO DE VENTA**
• Objeción 1: "No tengo dinero"
• Objeción 2: "No tengo tiempo"
• Objeción 3: "No tengo confianza"
• Objeción 4: "No tengo información"
• Objeción 5: "No tengo necesidad"

8 **LAS 5 PRINCIPALES OBJECIONES QUE PONEN FIN A UN NEGOCIO DE VENTA**
• Objeción 1: "No tengo dinero"
• Objeción 2: "No tengo tiempo"
• Objeción 3: "No tengo confianza"
• Objeción 4: "No tengo información"
• Objeción 5: "No tengo necesidad"

9 **LAS 5 PRINCIPALES OBJECIONES QUE PONEN FIN A UN NEGOCIO DE VENTA**
• Objeción 1: "No tengo dinero"
• Objeción 2: "No tengo tiempo"
• Objeción 3: "No tengo confianza"
• Objeción 4: "No tengo información"
• Objeción 5: "No tengo necesidad"

10 **BONUS TRACK**
• Bonus Track
• Bonus Track
• Bonus Track

11 **MANEJO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**
• Manejo de la atención al cliente
• Manejo de la atención al cliente
• Manejo de la atención al cliente

12 **MANEJO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**
• Manejo de la atención al cliente
• Manejo de la atención al cliente
• Manejo de la atención al cliente

13 **DINÁMICA**
• Dinámica
• Dinámica
• Dinámica

14 **¡Gracias!**
• ¡Gracias!
• ¡Gracias!
• ¡Gracias!

1 **"INFLUENCIA BRILLANTE"**
• Influencia brillante
• Influencia brillante
• Influencia brillante

2 **Normas de convivencia**
• Normas de convivencia
• Normas de convivencia
• Normas de convivencia

3 **Objetivo**
• Objetivo
• Objetivo
• Objetivo

4 **Dinámica éxito seguro**
• Dinámica éxito seguro
• Dinámica éxito seguro
• Dinámica éxito seguro

5 **Tú es el liderazgo**
• Tú es el liderazgo
• Tú es el liderazgo
• Tú es el liderazgo

6 **Tú es el liderazgo**
• Tú es el liderazgo
• Tú es el liderazgo
• Tú es el liderazgo

7 **Actividad Individual**
• Actividad individual
• Actividad individual
• Actividad individual

8 **La importancia del liderazgo**
• La importancia del liderazgo
• La importancia del liderazgo
• La importancia del liderazgo

9 **Roselinde Torres**
• Roselinde Torres
• Roselinde Torres
• Roselinde Torres

10 **¿Qué te inspira este liderazgo?**
• ¿Qué te inspira este liderazgo?
• ¿Qué te inspira este liderazgo?
• ¿Qué te inspira este liderazgo?

11 **MUCHAS GRACIAS!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

1 **MARCANDO UN CAMINO EMPRESARIAL**
• Marcando un camino empresarial
• Marcando un camino empresarial
• Marcando un camino empresarial

2 **OBJETIVOS**
• Objetivos
• Objetivos
• Objetivos

3 **¿VECES?**
• ¿Veces?
• ¿Veces?
• ¿Veces?

4 **HERBERT SIMON GANÓ UN PREMIO NOBEL EN 1955**
• Herbert Simon ganó un premio Nobel en 1955
• Herbert Simon ganó un premio Nobel en 1955
• Herbert Simon ganó un premio Nobel en 1955

5 **DINÁMICA**
• Dinámica
• Dinámica
• Dinámica

6 **ETAPAS DEL PROCESO DE REGISTROS**
• Etapas del proceso de registros
• Etapas del proceso de registros
• Etapas del proceso de registros

7 **ETAPAS DEL PROCESO DE REGISTROS**
• Etapas del proceso de registros
• Etapas del proceso de registros
• Etapas del proceso de registros

8 **TRABAJO GRUPAL**
• Trabajo grupal
• Trabajo grupal
• Trabajo grupal

9 **¿QUÉ HA MÁS VISTO REALIZADO EN LA EMPRESA?**
• ¿Qué ha más visto realizado en la empresa?
• ¿Qué ha más visto realizado en la empresa?
• ¿Qué ha más visto realizado en la empresa?

10 **RESUMEN CHECK LIS**
• Resumen check list
• Resumen check list
• Resumen check list

11 **MUCHAS GRACIAS**
• Muchas gracias
• Muchas gracias
• Muchas gracias

1 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

2 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

3 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

4 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

5 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

6 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

7 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

8 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

9 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

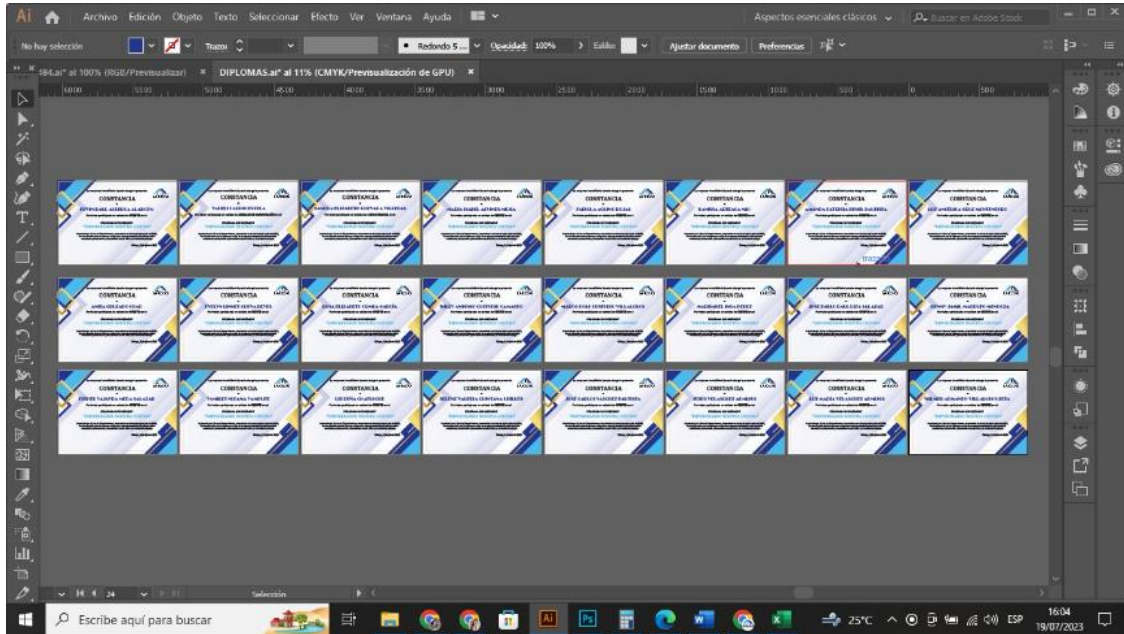
10 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

11 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

12 **Muchas gracias!**
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!
• Muchas gracias!

Anexo 12

Diseños de constancia a entregar después del programa



Anexo 13

Instrumento aplicado a administrador de una empresa inmobiliaria después de aplicar el programa Empowerment

LAREDO

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

EDAD: 25 TIEMPO DE SERVICIO: 3 años SEXO: Femenino

A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con la cultura organizacional que percibes en la Inmobiliaria Laredo. Lea cada una de las frases y conteste de acuerdo a la siguiente escala marcando con una (X).

I. Totalmente en desacuerdo (TD)
 II. En desacuerdo (D)
 III. Ni en desacuerdo, Ni de acuerdo (ND/NA)
 IV. De acuerdo (DA)
 V. Totalmente de Acuerdo (TA)

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas y serán estrictamente confidenciales:

Nº	DIMENSIONES/Items					
		TD	D	ND/NA	DA	TA
1.	Implicación o involucramiento (Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Desarrollo de capacidades) La mayoría de los miembros de esta inmobiliaria están muy comprometidos con su trabajo.				X	
2.	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.			X		
3.	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.			X		
4.	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en la inmobiliaria.			X		
5.	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.			X		
6.	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos de esta organización.			X		
7.	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.			X		
8.	Asistimos a realizar las tareas en equipo, en vez de designar el peso en la dirección.			X		
9.	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.			X		
10.	El trabajo es en grado de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.			X		
11.	La autoridad se otorga de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.			X		
12.	Las expectativas de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente.			X		
13.	Esta inmobiliaria invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.			X		
14.	La capacidad de las personas de trabajar en equipo es una de nuestras ventajas competitivas.			X		
15.	A menudo surgen problemas que requieren el desarrollo de las habilidades necesarias para resolverlos.			X		

LAREDO

Consistencia (valores - Acuerdos - Coordinación e integración)

	TD	D	ND/NA	DA	TA
16. Los líderes y directores practican lo que promueven.					X
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					X
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					X
19. Ignorar los valores esenciales de esta inmobiliaria ocasiona problemas.				X	
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.			X		
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.			X		
22. Este grupo tiene una cultura "fuerte".			X		
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.		X			
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.		X			
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.		X			
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.				X	
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.				X	
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.				X	
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de esta organización.			X		
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.			X		

Adaptabilidad (Orientación al cambio - Orientación al cliente)

	TD	D	ND/NA	DA	TA
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					X
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.				X	
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.				X	
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.				X	
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.				X	
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.				X	
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.				X	
38. Todos tenemos una comprensión profunda de las demandas y necesidades de nuestro entorno.				X	
39. Nuestros decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.			X		
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.				X	
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					X

LAREDO

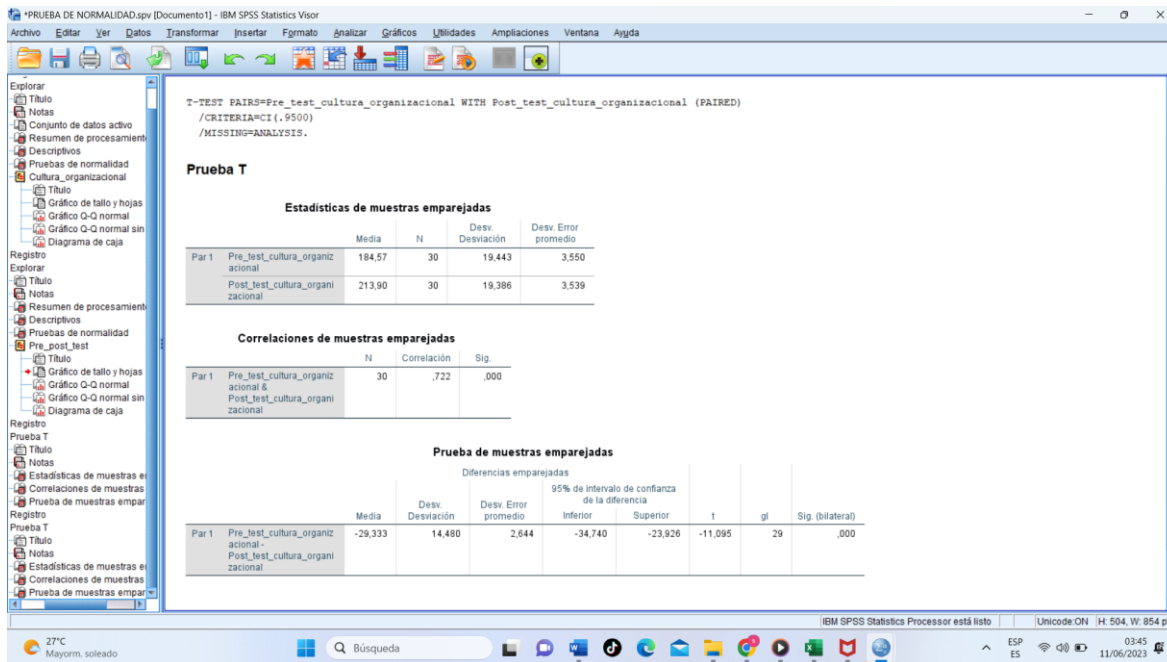
	TD	D	ND/NA	DA	TA
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					X
43. Muchas ideas "se pierden por el camino".					X
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					X
45. No seguimos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					X
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.				X	
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.				X	
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.				X	
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.				X	
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.			X		
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.			X		
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.				X	
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.				X	
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.				X	
55. Los gerentes de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.				X	
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.				X	
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.				X	
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.				X	
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.				X	
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.				X	

Base de datos del post test de la cultura organizacional

		Escala																																								CULTURA ORGANIZACIONAL		DIMENSIONES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
		IMPULSION										CONFORMIDAD										ADAPTABILIDAD										MISIA										VARIABLE DEPENDIENTE		DIMENSIONES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Nº	ITEM	DIR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300	1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360	1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368	1369	1370	1371	1372	1373	1374	1375	1376	1377	1378	1379	1380	1381	1382	1383	1384	1385	1386	1387	1388	1389	1390	1391	1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398	1399	1400	1401	1402	1403	1404	1405	1406	1407	1408	1409	1410	1411	1412	1413	1414	1415	1416	1417	1418	1419	1420	1421	1422	1423	1424	1425	1426	1427	1428	1429	1430	1431	1432	1433	1434	1435	1436	1437	1438	1439	1440	1441	1442	1443	1444	1445	1446	1447	1448	1449	1450	1451	1452	1453	1454	1455	1456	1457	1458	1459	1460	1461	1462	1463	1464	1465	1466	1467	1468	1469	1470

Anexo 15

Análisis inferencial de los datos



Anexo 16