

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL EMPOWERMENT HACÍA LA MEJORA CONTINUA.

Poblano Oropeza Rocío¹

*Paredes Cuahquentzi Marcelo**

*Hernández Flores Gabriela**

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación se basa en los antecedentes de la cultura organizacional y la relación entre gerentes, pares y subordinados, así como la unificación de criterios personales de cada trabajador que aplique en su área de trabajo, también se analizaron y determinaron los factores que intervienen en el diagnóstico de la cultura organizacional hacia el empowerment para la eficacia de la organización. La investigación es documental y descriptiva. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación documental y el análisis de contenido. El procedimiento de análisis se efectuó mediante un razonamiento crítico. La medición de los factores que aplican la Cultura Organizacional, demostraron que el empowerment en la empresa objeto de estudio consta de: identidad, estructura y autonomía individual, coincidiendo con los resultados obtenidos del diagnóstico con mayor porcentaje hacia la mejora continua de la organización.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Empowerment, Mejora Continua.

ABSTRACT

The main objective of this research is based on the background of the organizational culture and the relationship between managers, peers and subordinates as well as the unification of personal criteria of each worker to apply in your work area, were also analyzed and determined the factors involved in diagnosing organizational culture toward empowerment for the effectiveness of the organization. The research is documentary and descriptive. The techniques used for data collection were documentary observation and content analysis. The analysis procedure was performed by critical thinking. The measurement of the factors that apply organizational culture, showed that empowerment in the company under study consists of: identity, structure and individual autonomy, coinciding with the results of the diagnosis with the highest percentage to the continuous improvement of the organization.

Keywords: Organizational Culture, Empowerment, Continuous Improvement.

¹ Universidad Autónoma de Tlaxcala.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Rodríguez (2004), la cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus clientes tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se pueden llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el gerente de una organización como para el área de recursos humanos, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propicios de mejoras. El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y fuerte interés, se relaciona al declive de la productividad de los E.U.A y al aumento de competitividad de los japoneses (Gámes, 2007).

Schein (1983), señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que está insertada la empresa. En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplias.

La cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea mas no es una señal garantizada para la eficiencia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos. Actualmente, debido a constantes cambios ambientales que ocurren a nivel mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación (Robbins & Judge, 2009).

También recordar que la cultura nunca está totalmente formada, pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización. Sin embargo puede ocurrir una cristalización de la cultura con la consecuente desconsideración del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia pues acaba ocurriendo la desconsideración de los cambios que suceden en su ambiente externo.

Por último, la cultura (Schein, 2004) es un sistema de valor y creencias que se ha formado mediante la solución de problemas específicos, liderados y reforzados con distintas herramientas como comprensión y participación. Las herramientas no deben incluir de ninguna forma la restricción, el control que representan prácticas inhumanas y que solo crean una conducta temporal de cumplimiento y no el compromiso real de los empleados. Esto es especialmente cierto cuando se habla, de empleados con diversidad étnica que son inmutables e inherentes a esa cultura. Los líderes bajo

ningún concepto deben tratar de imponer valores en la organización, en cambio los valores deben surgir como parte del proceso de crear consenso, escuchar, apreciar distintos puntos de vista y practicar solución de conflictos.

Estas soluciones de problemas se convierten en el modo de realizar las cosas de forma efectiva; una y otra vez hasta que forman parte de la consciencia del grupo, de modo que se llevan a cabo estos procesos a nivel inconsciente. 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. Al entrar en ciertas etapas de cambio tales como fusiones y adquisiciones, la organización debe evaluar y flexibilizar la cultura a esas contingencias del ambiente. Aquí es donde aplica el proceso de intervención a través de proveer más información al empleado, donde el gerente a través de una comunicación clara puede proponer nuevas soluciones y donde el cambio surge de adentro de la organización que es de donde nace la cultura organizacional: los grupos de empleados y su consenso en la solución de problemas críticos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con frecuencia es difícil separar las modas de la administración de los cambios duraderos en el pensamiento directivo, en especial los antiguos. Gran parte de la cultura organizacional y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores como capitalizar sus fortalezas. Generalmente, los empleados realizan sus labores conforme a la situación operativa, que presenta la empresa diariamente, por ello es necesario que resuelvan los problemas al momento de la acción. Cuando los empleados requieren de dicha aptitud pero son deficientes al respecto, participan en la capacitación para resolver problemas. Esto incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones.

Esta es la situación que prevalece, tal vez no se manifieste como un problema pero si como una necesidad de conocer o de investigar la cultura organizacional que prevalece en la organización ya que de ésta dependen los resultados de la implementación de cualquier acción de mejora o innovación, para el trabajo colaborativo del empowerment.

Con base a una empresa piloto, se analizara esta cultura y se estudiara el diagnostico propuesto. Por lo tanto ante la situación planteada surge la necesidad de conocer *la cultura organizacional* que prevalece en dicha organización, la cual plantean los siguientes objetivos de investigación.

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar mediante un diagnóstico basado en las percepciones de los empleados acerca de los ocho factores de la cultura organizacional dentro de la empresa en estudio: Identidad, Compromiso, Autonomía individual, Estructura, Apoyo, Desempeño, Tolerancia al conflicto y al riesgo y Capacidad para dar rendimiento sobresaliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.-Determinar la situación actual de la cultura organizacional, dentro de la empresa en estudio.
- 2.-Analizar los resultados de la investigación aplicada en la empresa en estudio, para diagnosticar su cultura organizacional y conocer las áreas de oportunidad.
- 3.-Identificar los factores que intervienen en la cultura organizacional para el desarrollo de empowerment, dentro de la empresa en estudio.

HIPÓTESIS

Ho: Los elementos que constituyen la cultura organizacional de la empresa en estudio, favorecen el ambiente de trabajo y al desarrollo del empowerment.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Del mismo modo para (Chiavenato, 1999), presenta la cultura como: un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Cabe mencionar que la cultura no aparece en el escenario en la década de los ochenta, como tal, sino se ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del siglo XIX, y este concepto ha pasado por tres fases importantes a lo largo del tiempo: lingüística, sociopolítica y científica.

En Francia en el Siglo XVIII el paradigma dominante fue ver la cultura como una civilización, pero posteriormente surgieron una gran variedad de enfoques, para analizar este objeto de estudio en Alemania, Inglaterra y Estados Unidos a fines del Siglo XX.

Desde mediados del Siglo XX cuando se inician los primeros trabajos aplicados a las organizaciones, en donde primero se analiza como Clima Organizacional y posteriormente como Cultura en la Empresa, dando lugar a un gran número de investigaciones.

La cultura se puede definir como el conjunto de conductas aprendidas o la programación colectiva de la mente, la cultura constituye un sistema de valores que es la base sobre la cultura.

Hablar de la Cultura Organizacional significa un gran reto por la gran fragmentación de términos y enfoques de estudio. En primer lugar tenemos que para, (García, 1990), la cultura la definen como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa.

Del mismo modo para (Chiavenato, 1999), presenta la cultura como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

La interrogante de que es cultura puede ser resuelta en la medida que analicemos los diferentes niveles de la cultura. En ese sentido, para (Schein, 1985), propone que la cultura sea entendida como tres cosas diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco. Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana, además sostiene que estos elementos son de carácter jerárquico dado que al modificar los artefactos estos modifican los valores y a más largo plazo se modifican los supuestos. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, cambiar supuestos que a su vez modifican valores y después artefactos.

Lammers y Hickson (citado por Scott, 1987), quienes distinguen tres formas organizacionales con base a aspectos culturales de diversos países.

Cada cultura representa una forma organizacional distinta, tomando como elemento en las estrategias empresariales las manifestaciones de la cultura.

Establecen la siguiente tipología:

1.-Tipo Latino, en donde existe una alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas entre los niveles y conflictos en áreas de incertidumbre.

2.-Tipo Anglosajón, caracterizadas por un mayor grado de descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en la aplicación de reglas.

3.-Tipo Tradicional, en las que el liderazgo paternalista, reglas implícitas, falta de fronteras que separen los papeles organizacionales y no organizacionales están presentes.

En las culturas latinas se pone mayor énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización, además que la entrada a las grandes compañías internacionales es también muy elitista y se toman en cuenta las cadenas interpersonales (relaciones internas), en contraste con la noción anglosajona de inteligencia, en donde prevalece la competitividad y para admitir a un nuevo recurso humano se valoran más los resultados de exámenes de inteligencia que la forma en que interactúa con el grupo.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y lo que no lo es. Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esas organizaciones. Tiene una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbre o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suelen caracterizar a las nuevas organizaciones facilitan todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todo los miembros de la organización. No basta con la creación de la cultura, derivada de la visión del fundador para que esta sea exitosa y para que la organización subsista en un ambiente rodeado del fenómeno de la globalización, dicha visión debe ser sostenida por otros elementos para que la organización como menciona (Robbins, 2009), se institucionalice, lo cual sucede cuando la organización toma vida propia o separadamente de la de sus fundadores o miembros, no tan solo por los bienes o servicios que produce adquiere inmortalidad. Es decir, las organizaciones también tienen personalidad como los individuos, pueden ser flexibles, difíciles o apoyadores, innovadoras o conservadoras. La institucionalización opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de su comportamiento apropiado y fundamental dentro de la organización.

A partir del planteamiento del problema que sustenta a la investigación, los valores humano-sociales y los económicos-productivos se ha acertado ya que en la moderna administración no solo se conciben como interdependientes y complementarios, sino como dimensiones de un mismo fenómeno; el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad cuya cultura promueva su crecimiento y realización (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Las organizaciones que se comprometen seriamente con este postulado podrán sobrevivir y desarrollarse desde el punto de vista humano y técnico, en este mundo que se visualiza cada vez más competitivo.

La cultura organizacional se define como la filosofía de un grupo humano organizado que asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales y objetivos comunes.

En las organizaciones, los grupos humanos expresan tal filosofía en su comportamiento y trabajo individual y en equipo, y en la manera en que contribuyen a que la empresa enfrente los desafíos cotidianos para alcanzar con excelencia la misión que todos deben conocer y compartir.

Otra forma en que se expresa la cultura organizacional es en la humilde y paciente capacidad de los individuos que constituyen una empresa de observar con cuidado a la naturaleza para descubrir lo que sus procesos de protección y supervivencia enseñan, así como de asumir que ésta es vital para la subsistencia y evolución del hombre y, por lo tanto, se tiene la responsabilidad de protegerla.

La filosofía básica de la cultura organizacional se apoya en una tabla de valores; es decir, en un código ético y en un cuidadoso registro de experiencias, en un proceso que asegura y facilita la comunicación entre los miembros del equipo para transmitirse e intercambiar esas experiencias acumuladas, las cuales se convierten en tecnología administrativa y científica que es compartida por todos los miembros de la organización como un activo de la empresa (Romero, 2009).

La mezcla de los valores, la experiencia compartida y la tecnología, a través de un sistema de comunicación eficiente, originan los criterios que influyen en las decisiones que de manera cotidiana se toman en la organización, individualmente y en equipo, para aplicar con éxito los planes y estrategias previamente concebidos por el mismo equipo humano. Estos valores, experiencias, procesos de comunicación, sistemas y procedimientos, así como las políticas y criterios de decisión que han llevado a resultados exitosos van formando diariamente y año con año la llamada cultura organizacional (Howard, 2010).

- ✓ *Empowerment.* Término que significa: motivación, impulso, proporcionar facilidades para desarrollar y explotar todas las capacidades de alguna persona, grupo o institución para lograr objetivos (Chiavenato, 2006).

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto-dirigidos, donde la información se comparte con todos. En este sentido se capacita para delegar poder y autoridad a las personas

confiriéndoles el sentimiento de pertenencia a su trabajo y organización (Díaz 2005, citado por (Figuroa & Paisano, 2006).

- Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.
- Se requiere una fuerza motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción.

Se describen atributos del empowerment, pero evidentemente es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollarlo. Recordaremos la premisa que dice, la gente hace lo que espera que haga, lo cual es una arma de dos filos.

Generalmente si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si esperamos todo, entonces harán muchas cosas para que la gente dé los resultados esperados.

Esto significa, además que se debe trabajar en forma activa. Cuántas veces encontramos a gerentes que se quejan amargamente de su gente, pero que no hacen nada por ellos. La gente es inteligente, perceptiva y también genera grandes expectativas. Para integrar el Empowerment, hay tres elementos importantes a fortalecer (Figuroa et al, 2006).

El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que se guardan con la gente, deben poseer dos atributos fundamentales: ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo: y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. El empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar el orden; que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permitirá desarrollar sus actividades adecuadamente, la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye; lealtad, ser leales a nuestra propia gente para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar con los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales. Todo lo anterior, en concordancia con Vázquez (2008) quien señala que los equipos de trabajo son un arma competitiva en las organizaciones y que estas, han optado por esta nueva forma de trabajo.

Por último, el empowerment motiva al personal y estimula su creatividad, pues lo hace sentirse parte importante dentro de la empresa. Esto hace que tenga un mejor sentimiento positivo con relación a sus trabajos y a ellos mismos y como consecuencia les proporciona a los clientes lo que solicitan y necesitan.

El empowerment es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente (Robbins & Coulter, 2010).

Sus características son:

- El puesto le pertenece a cada persona, en función de que sabe hacer su trabajo a pesar de los problemas que se llegaran a presentar.
- El trabajador tiene la responsabilidad de su trabajo.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe para que está en todo momento.
- El trabajador tiene el poder sobre la actividad realizada.
- El puesto forma parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

1792

El crear en una empresa equipos de alto rendimiento conlleva costos laborales, pues se tiene que capacitar y seleccionar a la gente para este fin (Alacio, 2006).

PRUEBA DE INSTRUMENTO

El estudio realizado se basa, en la elaboración de un diagnóstico exploratorio y descriptivo en la empresa donde se aplicó el estudio, el cual ayudará a medir los factores de la cultura organizacional para fomentar el desarrollo del empowerment dentro de dicha empresa en estudio.

El análisis de la investigación cubre los ocho factores de la cultura organizacional que influyen en cualquier empresa, para determinar qué tan importantes son estas variables en el desarrollo organizacional y qué influencia tiene para propiciar el empowerment (Bonilla, Reyes, & Padilla, 1996).

Los ocho factores son los siguientes:

- 1.- Identidad, 2.- Compromiso, 3.- Autonomía Individual, 4.- Estructura, 5.- Apoyo, 6.- Desempeño, 7.- Tolerancia al conflicto y al riesgo, 8.- Capacidad para dar rendimiento sobresaliente.

Con estos ocho factores mencionados y teniendo en cuenta los objetivos que dirigen el estudio, se define la explicación tentativa que pudiera ser la respuesta al problema.

TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio de tipo exploratorio y descriptivo con enfoque cuantitativo y correlacional, el cual determina un diagnóstico basado en el análisis de las percepciones acerca de los *ocho factores de la Cultura Organizacional: Identidad, Compromiso, Autonomía Individual, Estructura, Apoyo, Desempeño, Tolerancia al conflicto y al riesgo, Capacidad para dar rendimiento sobresaliente*, dentro de la empresa en estudio, para conocer su estado actual.

INSTRUMENTO TIPO ENCUESTA

El instrumento de la investigación que fue en cuestionario consta de:

1. El objetivo y la finalidad de la aplicación de dicho estudio.
2. La primera parte corresponde a datos socio-demográficos.
3. La segunda parte corresponde a la evaluación diagnóstica donde se dan las instrucciones para contestar los siguientes 41 enunciados de contenido sobre conceptos de Identidad, Compromiso, Autonomía Individual, Estructura, Apoyo, Desempeño, Tolerancia al conflicto y al riesgo, Capacidad para dar rendimiento sobresaliente.

ESCALA DE MEDICIÓN

La escala utilizada que tiene la primera parte del instrumento es con valores absolutos tales como años, años de antigüedad laboral, número de hijos y valores nominales dados a variables como grado de estudios, entidad, estado civil.

En la segunda parte (preguntas del contenido) se utilizó la Escala de Likert, consistente en un conjunto de preguntas en forma de afirmaciones que solicita la reacción de los sujetos con respecto a su realidad. A cada afirmación se le asigna una serie de valores como respuesta y al final se obtiene una puntuación total de cada variable.

VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO EN ESTUDIO

El cuestionario fue extraído de la página de Internet de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B, Dirección General de Capacitación y Productividad, guía No.5 y adecuado al objeto de estudio de las necesidades de la organización validado por experimentos cuantitativos y Alpha Cronbach's.

CODIFICACIÓN DE LOS DATOS

Se revisan y enumeran los cuestionarios para la identificación de los mismos.

- Para el cuestionario se utilizaron letras y números con el fin de identificar cada una de las preguntas.
- Se clasificaron los ítems en cada concepto para una mejor interpretación de las preguntas.
- Se capturan los datos en los programas Excel para manejarlos mediante el programa estadístico SPSS versión 17.0.
- Las pruebas estadísticas utilizadas para el análisis de la información incluye estadística descriptiva (análisis de frecuencia)

La recolección de datos se desarrolló en las siguientes etapas:

1.- La elaboración del instrumento de medición, 2.- Confiabilidad del mismo, 3.- La aplicación, 4.- La codificación en archivos de los datos.

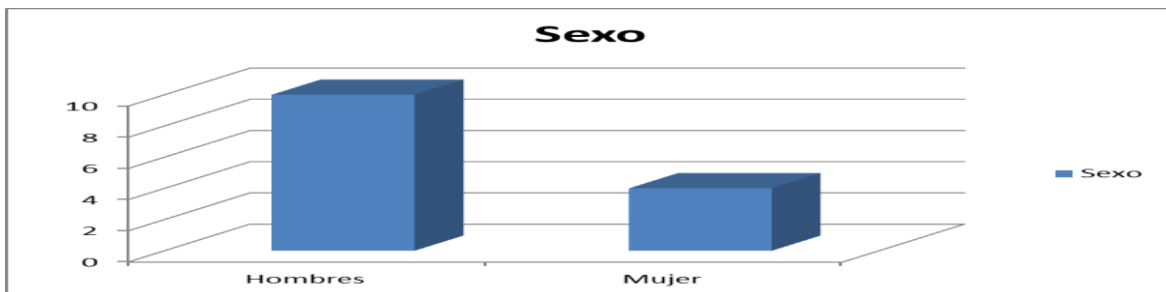
RESULTADOS

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se analizan en dos partes:

- 1.- Descripción de la población
- 2.- Análisis de las variables que describen el impacto sobre la cultura organizacional.

La empresa en estudio, cuenta con 14 trabajadores; 4 mujeres y 10 hombres.

Gráfica N°1. Personal total encuestado con respecto a su sexo.

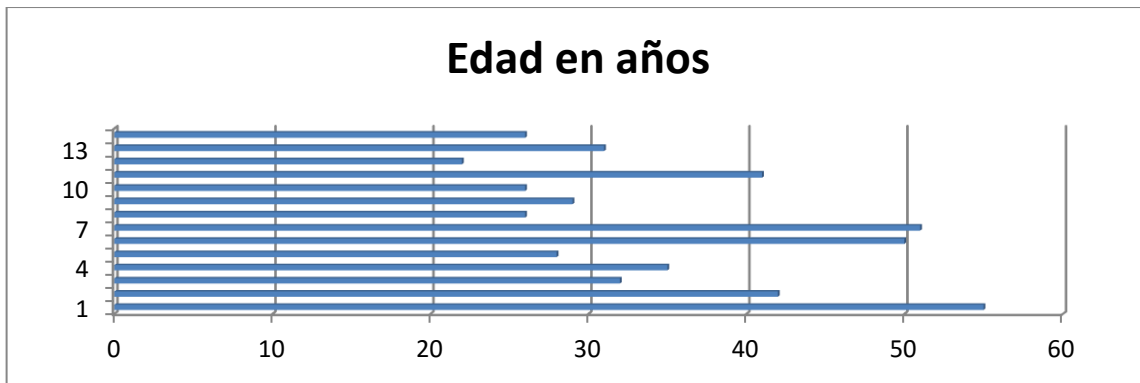


Fuente: Elaboración propia del instrumento

En lo que respecta al sexo femenino, la ubicación es en área de oficinas de la empresa, ya que cada una de ellas representa el área de Captura, Calidad, Recursos Humanos y Gerencia.

El personal masculino, se encuentra en las áreas operativas, como Báscula, Montacargas, Almacenistas, Conservación, Laboratorio, Chofer.

Gráfica N°2. Edad de las personas participantes en la investigación.



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

Como se puede observar, en la gráfica N°2, la edad que predomina es menor a 40 años y de más de 40 años es un menor porcentaje.

Las edades predominantes están entre los 20 y 40, lo que puede generar ideas nuevas para la generación de oportunidades de mejora y a su vez estas personas pueden ser el objeto de estudio, para la aplicación del empowerment.

También se puede observar que 5 personas entre los 40 y 50 años de edad, que de igual forma participan en ideas de innovación y mejora a las áreas de la organización en estudio y como valor agregado añaden la experiencia desarrollada en la misma de acuerdo a los datos cruzados.

1795

Estas últimas personas son las que motivan al personal joven a luchar por sus objetivos y por sus valores hacia la lealtad y compromiso que se tiene tanto personal como profesional, por lo que se torna el respeto hacia ellos, muy independiente del rango que tienen en su área de trabajo.

Este análisis, se realizó, para conocer si la cultura organizacional que existe en la empresa en estudio, es propicia para el empowerment, y se tomaron los 8 factores que intervienen en el diagnóstico de la cultura organizacional:

IDENTIDAD, COMPROMISO, AUTONOMIA INDIVIDUAL, ESTRUCTURA, APOYO, DESEMPEÑO-PREMIO, TOLERANCIA AL CONFLICTO Y AL RIESGO, CAPACIDAD PARA DAR UN RENDIMIENTO SOBRESALIENTE.

Se llevó a cabo las pruebas siguientes:

1.-Coeficiente de Cronbach's Alpha (confiabilidad del instrumento)

2.-Análisis de Frecuencias.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La encuesta realizada al personal, arrojó el 90.7% de confiabilidad, teniendo en cuenta que lo ideal sería 100%

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Ítems
0.907	41

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Dentro de la estadística descriptiva se obtiene frecuencias, porcentajes, frecuencias acumuladas, porcentajes acumulados para las preguntas cuantificables. Para las preguntas abiertas se obtuvieron frecuencia y porcentajes.

Basándose en el siguiente criterio:

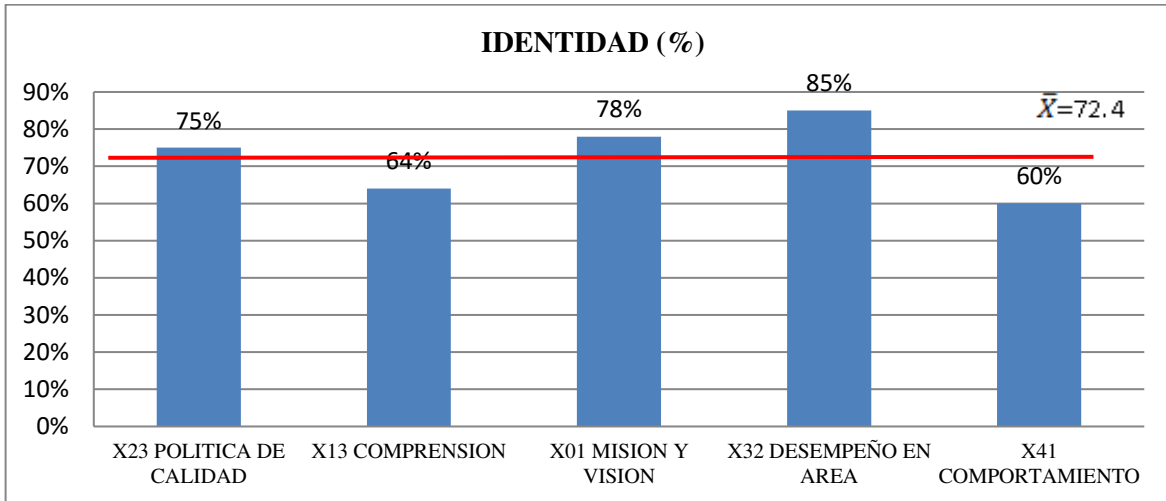
Tabla N°1. Escala de criterio de evaluación

86-100	Cultura Organizacional: Excelente
76-85	Cultura Organizacional: Muy Bueno
66-75	Cultura Organizacional: Bien
50-65	Cultura Organizacional: Aceptable
35-49	Cultura Organizacional: Riesgosa
10-34	Cultura Organizacional: Peligrosa

Fuente: Elaboración propia del instrumento

PRIMER INDICADOR: IDENTIDAD

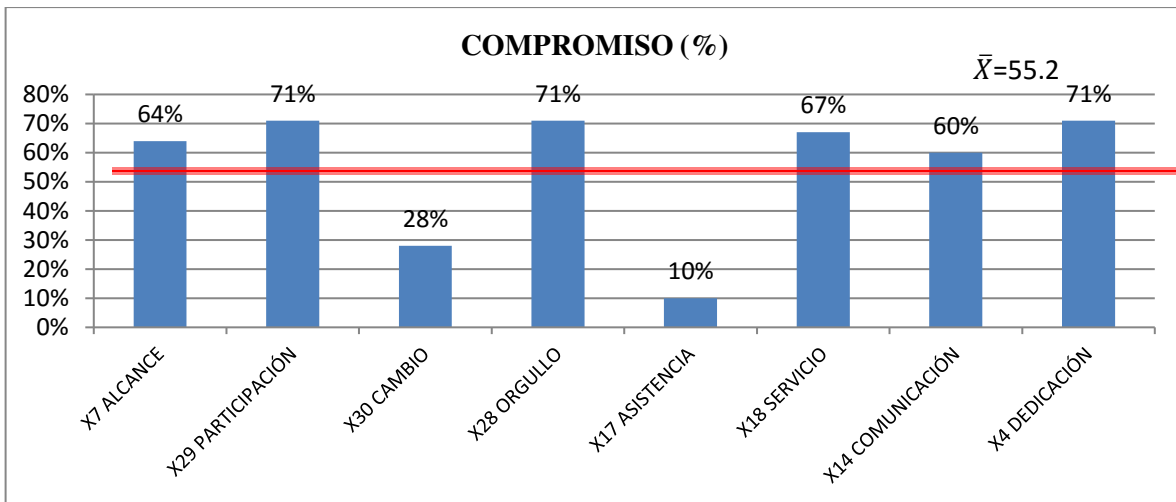
Gráfica N°3. IDENTIDAD.....Cultura Organizacional: Bien



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

SEGUNDO INDICADOR: COMPROMISO

Gráfica N°4. Compromiso.....Cultura Organizacional: Aceptable



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

En la gráfica 3 muestran los análisis realizados a las variables que integran el concepto de **Identidad** que son: Política de Calidad, Comprensión, Misión y Visión, Desempeño y Comportamiento.

De acuerdo al análisis de frecuencia, en la estrategia de Identidad, se tiene que reforzar el Comportamiento o actos del gerente, para que estos sean congruentes a los procedimientos operativos que se llevan internamente.

También se necesita mejorar los actos operativos de la gerencia, ya que esto depende que el 72.4% que arroja la Variable de Identidad, alcance un valor más significativo en la cultura organizacional y favorezca el empowerment.

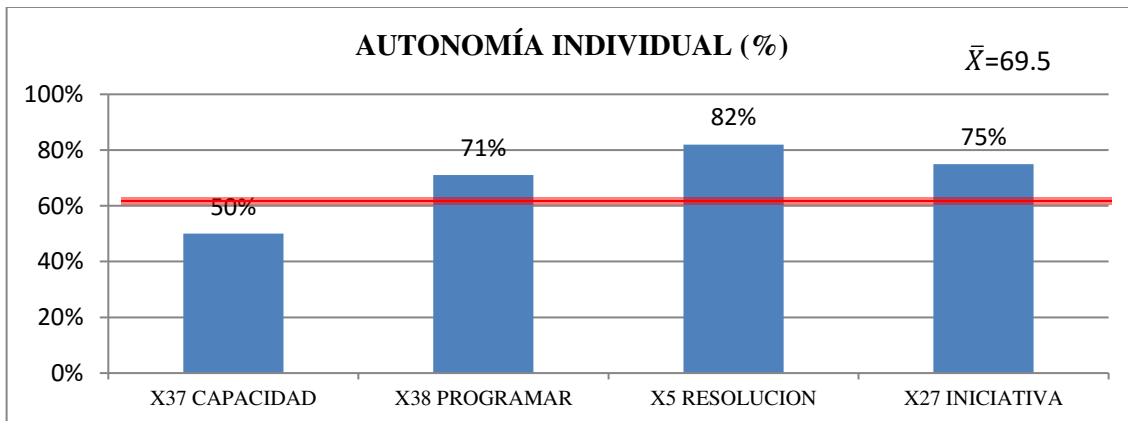
En la gráfica 4, muestra los análisis realizados a las variables que integran el concepto de **Compromiso** que son: Alcance, Participación, Cambio, Orgullo, Asistencia, Servicio, Comunicación y Dedicación.

Los resultados reportan dos variables que están en peligro, el Cambio, pero es a consecuencia de que a la gente no se le rota consecutivamente de área a otra área. Otra de la variable en peligro, es la Asistencia, en ella, se debe de trabajar mucho con el personal, para entender sus necesidades y problemas, para que esto no perjudique a la empresa. Por ultimo en la variable de Participación que realiza el personal, el sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa y la dedicación que tienen el personal con realizar el trabajo encomendado sin tomar en cuenta la hora, está en un nivel positivo, lo que significa que con estos puntos se puede trabajar con la cultura organizacional, para mejorar el 55.25%, que arrojó esta estrategia del compromiso hacia la empresa.

TERCER INDICADOR: AUTONOMÍA INDIVIDUAL.

Gráfica N°5. Autonomía Individual.....Cultura Organizacional: Bien

1798



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

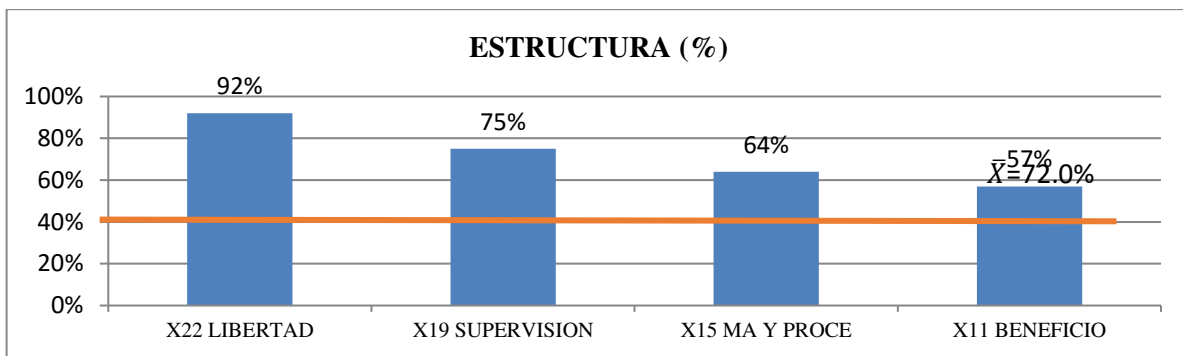
Se muestran los análisis realizados a las variables que integran el concepto de **Autonomía Individual** que son: Capacidad, Programar, Resolución e Iniciativa. Por parte de la gerencia de la empresa en estudio, se toma las ideas del personal, para dar solución a los problemas, lo que conlleva a que los trabajadores participen con sus opiniones y favorezcan la mejora al proceso.

En lo que respecta este punto, se considera que la cultura organizacional esta equilibrada con estas cuatro variables, aunque se pueden obtener mejores resultados y elevar el 69.5% de la autonomía individual.

En las variables de autonomía individual, los resultados arrojan en Capacidad el 50%, Programar un 71%, Resolución el 82% y en Iniciativa el 75%, por lo cual se mantiene constante este análisis, por lo que hay que seguir trabajando en estos puntos para lograr la excelencia en cada una de las variables analizadas.

CUARTO INDICADOR: ESTRUCTURA

Gráfica N°6. Estructura.....Cultura Organizacional: Bien



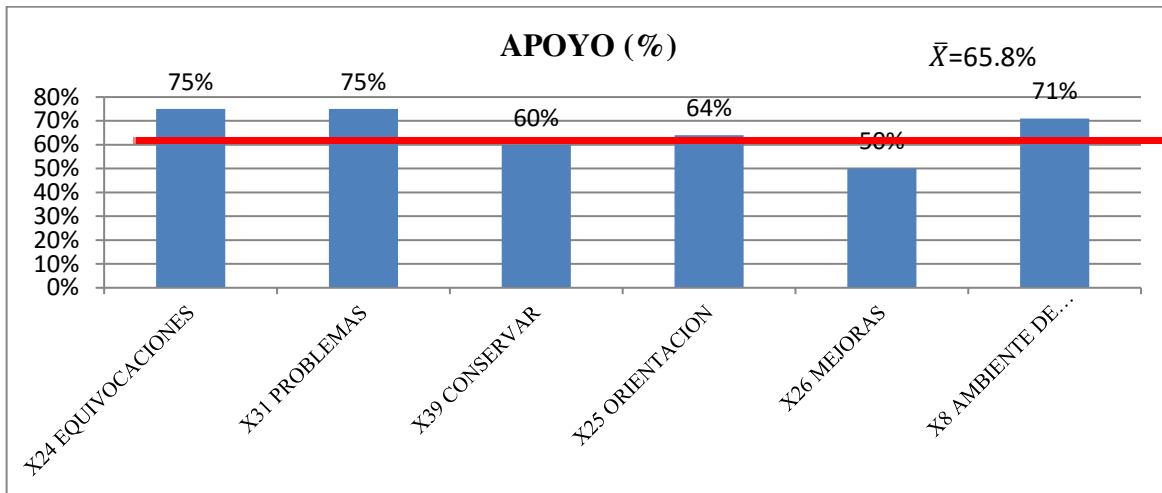
Fuente: Elaboración propia del instrumento

Se muestra los análisis realizados a las variables que integran el concepto de **Estructura** que son: Libertad, Supervisión, Manual-Procedimiento y Beneficio.

En este análisis, se puede determinar una excelente cultura organizacional, en lo que respecta a la libertad que tienen los trabajadores al determinar sus laborales diarias en su área. En esta variable de Estructura, se necesita seguir trabajando con las variables analizadas para aprovechar el 72.0% que arroja la variable y así equilibrar cada una de ellas. Las variables involucradas en esta estrategia de estructura dan como resultado en Libertad un 92%, Supervisión el 75%, Manual y procedimientos el 64% y por último el Beneficio el 57%, donde se concluye que el personal sabe realizar su trabajo con libertad apoyándose en los procedimientos establecidos por la empresa y con ello se puede fomentar el empowerment hacia la mejora de cada área.

QUINTO INDICADOR: APOYO

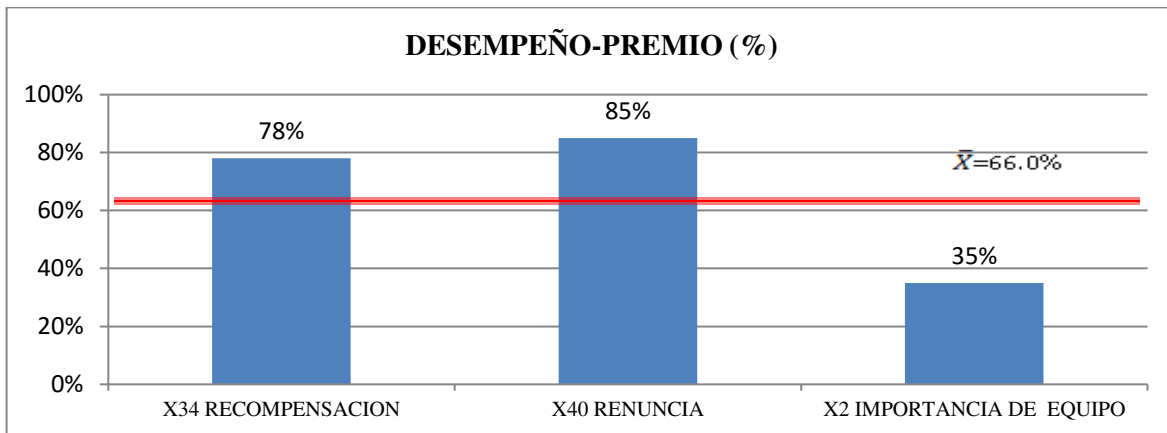
Gráfica N°7. Apoyo.....Cultura Organizacional: Bien



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

SEXTO INDICADOR: DESEMPEÑO - PREMIO

Gráfica N°8. Desempeño – Premio.....Cultura Organizacional: Bien



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

La gráfica 7 muestra los análisis realizados a las variables que integran el concepto de *Apoyo* que son: Equivocaciones, Problemas, Conservar, Orientación, Mejoras y Ambiente de Trabajo.

Al analizar este concepto se concluye que, las fallas que cometen los trabajadores se ven como una oportunidad para el mejoramiento al proceso, además de que en sus asuntos personales la gerencia en ocasiones los coloca en una escala importante para resolverlos, pero hay ocasiones que el personal al estar preocupado por su situación, comete estas fallas, por lo que se debe tener cuidado para que el clima organizacional sea más efectivo y valorativo en lo que respecta al personal.

En ocasiones, la gerencia no comprende la situación del personal que se decide en liquidarlos y no escuchar sus necesidades, por lo tanto hay que trabajar en ese punto de comunicación y apoyo para minimizar esa inconformidad que en ocasiones el personal tiene hacia su trabajo y, esto perjudica el clima organizacional y evita que el empowerment se dé en este punto, por ello se tiene reforzar y mejorar el 65.8% general que da esta variable para favorecer la cultura organización de la empresa.

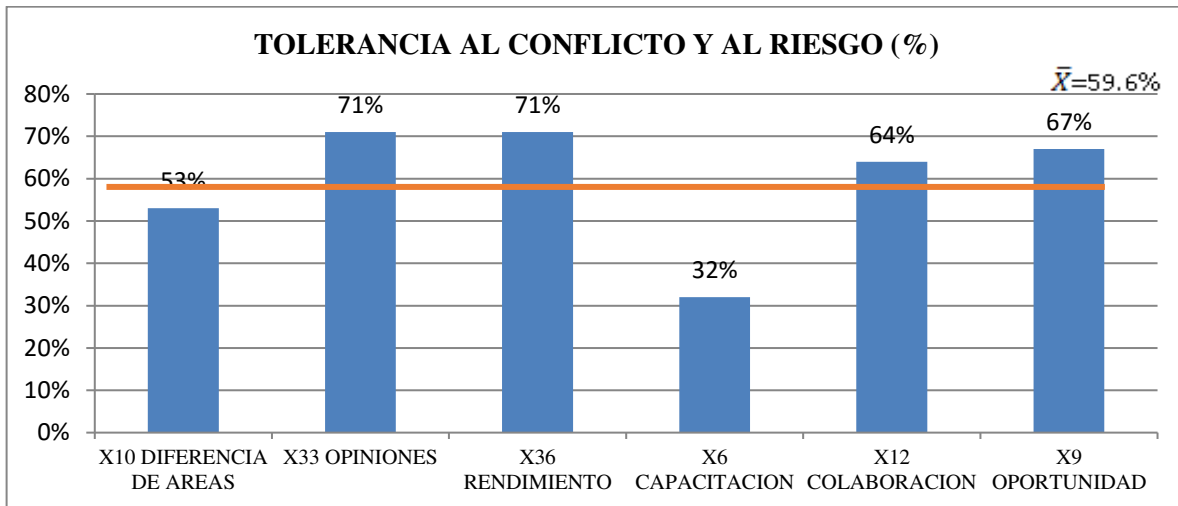
La gráfica 8 muestra los análisis realizados a las variables que integran el concepto de Desempeño-Premio que son los siguientes: Recompensación, Renuncia e Importancia de Equipo.

En lo que respecta las aportaciones para la mejora continua son recompensadas por parte de la gerencia y esto lleva a que el personal en un momento dado no está de acuerdo a los principios y objetivos de la empresa, se toma la determinación de ofrecerle otros caminos para su beneficio común.

Se puede mejorar con este análisis el trabajo en equipo y hacerlo participe en toda la organización para favorecer esta cultura y, lograr que el índice no sea riesgoso a la empresa en estudio, ya que generalmente nos está dando el 66.0% en esta variable, por lo que se necesita reforzar el último punto analizado.

SEPTIMO INDICADOR: TOLERANCIA AL CONFLICTO Y AL RIESGO.

Gráfica N°9. Tolerancia al conflicto y al riesgo.....Cultura Organizacional: Aceptable



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

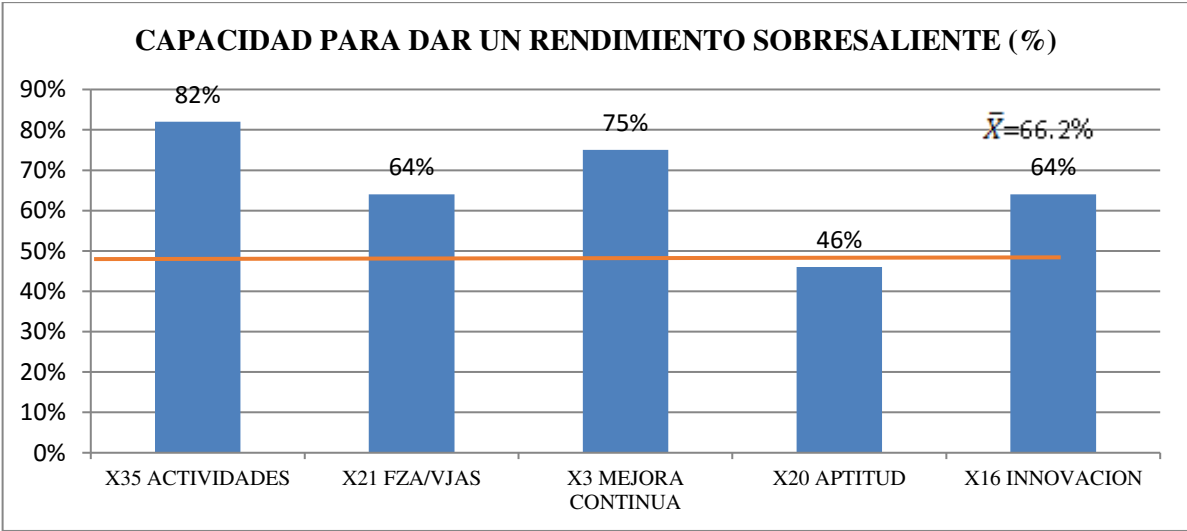
Se muestra los análisis realizados a las variables que integran el concepto de **Tolerancia al conflicto y al riesgo**, que son: Diferencias de Áreas, Opiniones, Rendimiento, Capacitación, Colaboración y Oportunidad.

Al igual que en los casos anteriores, el resultado del análisis de frecuencia que se da en las opiniones de los trabajadores hacia la gerencia es positiva, ya que eso ayuda a que cada persona dé un rendimiento extra en cada tarea encomendada, logrando la distinción de la gente de confianza con la de sindicato, ya que estos están con la confianza de que sus opiniones siempre serán a favor de la mejora continua y que esto da la oportunidad a lograr los objetivos de la empresa.

Las cifras muestran un área de riesgo en la capacitación del personal, ya que el análisis arroja un porcentaje bajo, aunque la gente tiene el interés por sobresalir y dar su mejor esfuerzo lo que se puede decir, que la cultura organizacional si favorece el empowerment.

OCTAVO INDICADOR: CAPACITACIÓN PARA DAR UN RENDIMIENTO SOBRESALIENTE

Gráfica N°10. Capacitación para dar un rendimiento sobresaliente.....Cultura organizacional: Bien



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

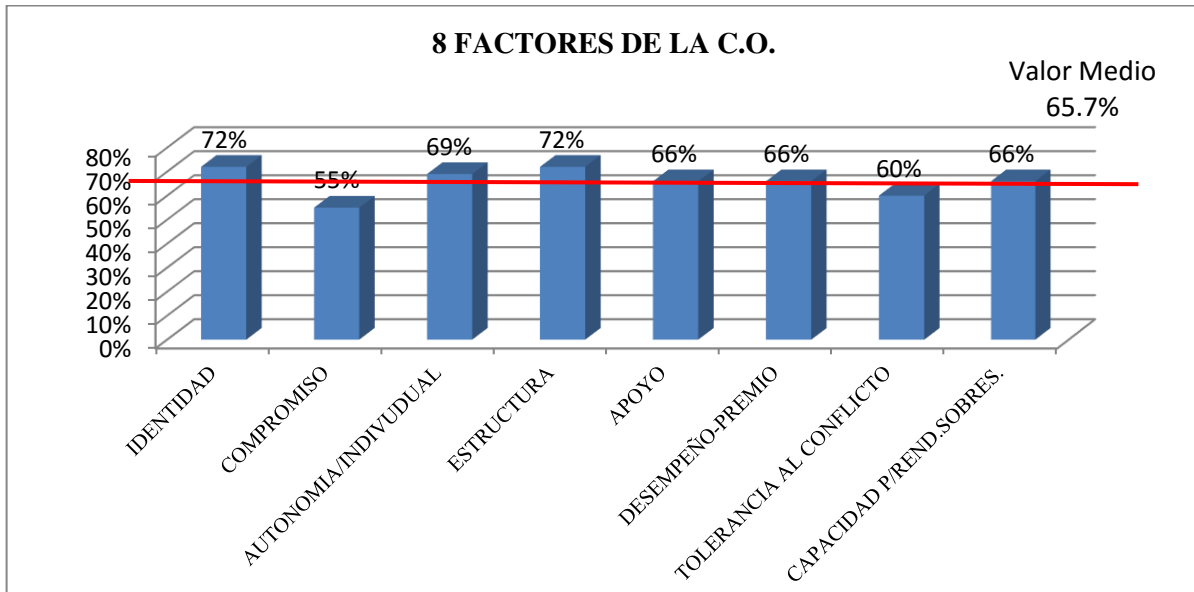
Se muestran los análisis realizados a las variables que integran el concepto de Capacidad para dar un rendimiento sobresaliente que son las que a continuación se dan: Actividades, Fuerza/Ventaja, Mejora Continua, Aptitud e Innovación.

En lo que respecta al punto de mejora continua, se enlaza, con la innovación al servicio de los clientes, pero si se necesita dejar que el personal decida por si solo los proceso que dominan, apoyándose con los procedimientos del sistema de calidad que se tiene para que favorezca el empowerment. Se necesita enfocar las aptitudes del personal en lo que respecta esta variable analizada, ya que se

encuentra en riesgo el punto de la aptitud, lo que genera que el total de la variable este en el 66.2% y esto pueda perjudicar a que el empowerment quede nulo en esta variable.

Resultados generales del análisis de frecuencia: cultura organizacional.

Gráfica N°11. Resultados generales del análisis de frecuencia.



Fuente: Elaboración propia del instrumento.

El resultado de las variables que intervienen en el análisis de frecuencia que involucra la cultura organizacional se da en: la Identidad el 72.4%, Compromiso el 55.2%, en la Autonomía Individual el 69.5%, Estructura 72.0%, Apoyo 65.8%, Desempeño-Premio 66.0%, Tolerancia al conflicto y al riesgo con el 59.6%, Capacidad para dar un rendimiento sobresaliente con el 66.2%, teniendo así la media de los ocho factores analizados del 65.7%, con esto se entiende que hay varias áreas de oportunidad, donde puede favorecer el empowerment y así lograr la base principal de una cultura organizacional de excelencia.

CONCLUSIONES

Se presentan los resultados de las percepciones de los trabajadores con respecto a la cultura organizacional de la empresa en estudio, así como el perfil de los trabajadores participantes, con lo que se cumple el objetivo general de la investigación, dando a conocer el estado actual de la empresa.

Se cuenta con un análisis de la situación actual respecto a la cultura organizacional de la empresa en donde se identifica el nivel alcanzado en cada uno de los factores que la definen.

Se determina el grado de identificación y compromiso de los trabajadores hacia la empresa, y esto ayuda a identificar los factores que intervienen en el desarrollo del empowerment dentro de la empresa.

Con base al objetivo de esta investigación se determina que los factores que tiene mayor peso dentro de la percepción de los empleados de la empresa objeto de estudio con base al análisis de frecuencia son: Identidad, Autonomía Individual y Estructura, sin embargo es importante destacar que los factores compromiso, Apoyo, Desempeño-Premio, Tolerancia al conflicto y al riesgo, Capacidad para dar un rendimiento sobresaliente Tolerancia al conflicto y al riesgo, Capacidad para dar un rendimiento sobresaliente ,tienen un promedio de 62.6 % se tendrá que trabajar más en la mejora continua de estos para seguir avanzando para lograr el desarrollo del empowerment, lo que nos permitirá tener una cultura organizacional de excelencia dentro de las organizaciones.

Finalmente, podemos decir que la cultura organizacional de la empresa en estudio se encuentra en un nivel bueno, teniendo áreas de oportunidad que aprovechar y explorar para el mejoramiento del ambiente laboral. Sobre todo para que la cultura se propicia para el desarrollo del empowerment, ya que las variables de la cultura organizacional son elementos de elevada importancia en la empresa para favorecer y fortalecer la eficiencia de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Alacio, G. V. (2006). *Clima laboral propicio para el desarrollo del empowerment (Tesis de maestría)*. Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Bonilla, G. J., Reyes, P. P. y Padilla, A. J. (1996). *Instrumentos de diagnóstico de la productividad y la calidad (guía técnica 5)*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*, 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey- Bass.
- Figueroa, M. Y. y Paisano, M. V. (2006). *El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional (Tesis de licenciatura)*. Venezuela: Universidad de Oriente.
- García, C. (1990). *Culturas Híbridas*, México.
- Gámes, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica: eumed.net.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture, organizational dynamics. *Social Science Research Network*, 13-28.

- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Howard, D. (2010). *Cultura orientada al desempeño*. México: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson, Education.
- Rodríguez, G. I. (2004). *Cultura organizacional*. Cuba: Cuba-energía.
- Romero, R. S. (2009). *La cultura organizacional*. México: Pearson.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. United States of America: Jossey-Bass.
- Scott Richard. (1992). *Organizations*, Tercera Edición, EU.
- Vázquez, J. S. (2008). *Proceso para que el líder geste empowerment en sus colaboradores (tesis de licenciatura)*. Veracruz: Universidad Veracruzana.

*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son
responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con
los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.