

Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana

Elba Myriam Navarro Arvizu¹, Dr. Sergio Ochoa Jiménez¹, Mtra. Irma Guadalupe Esparza García¹

Resumen

En una asociación civil de Obregón, Sonora, México, que cuenta con un centro comunitario que imparte diferentes cursos para habitantes de una comunidad rural mejorando su calidad de vida en cumplimiento de la misión establecida, se realizó un diagnóstico de cultura organizacional aplicando el modelo propuesto por López (2006) complementando el instrumento con reactivos de Calderón, Murillo y Torres (2003) y de Rivas y Samra (2006); identificando elementos que interfirieran o influyeran en el diseño e implementación de un modelo para mejorar el desempeño individual de sus empleados. Resultando que la cultura organizacional existente no tiene elementos que obstaculicen implementar la propuesta de mejora del desempeño si la dirección acepta dicha implementación. Por esto se recomendó modificar la propuesta de mejora, agregando inicialmente una etapa de sensibilización para directivos y empleados.

Palabras clave: cultura organizacional, elementos de cultura organizacional, diagnóstico de cultura organizacional, desempeño.

Abstract

In a civil association at Obregón, Sonora, México, which has a community center that teaches different courses for residents of a rural community to improve their quality of life, in fulfillment of the mission established, studies were conducted that led to the design of a model to improve the individual performance of its employees. Being necessary to diagnose organizational culture identifying elements that interfere or influence the implementation of the model designed, using the model proposed by Lopez (2006) complementing the proposed instrument with reagents of Calderón, Murillo y Torres (2003) y de Rivas y Samra (2006). Resulting that the existing organizational culture has no elements that hinder the proposed implementing performance improvement if management accepts that implementation. Therefore it is recommended to modify the proposed of improvements, initially adding a stage of awareness for managers and employees.

Keywords: organizational culture, organizational culture elements, diagnostic organizational culture, performance.

INTRODUCCIÓN

La oportunidad que tienen las organizaciones de ser cada día más eficientes, se debe en gran parte a la aportación de cada uno de sus integrantes. Hoy en día la contribución del factor humano en las organizaciones es fundamental, ya que de él depende el éxito o fracaso de la misma. Es por ello, que constantemente se debe trabajar para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, creando de esta forma una mejor calidad de vida laboral

¹ ITSON. Cd. Obregón, Sonora.

donde los trabajadores estén motivados a realizar sus funciones y entregar lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conformes con lo que realizan y con la forma en que se les reconoce, lo que da como resultado la obtención de altos niveles de productividad, calidad y competitividad, además de que un desempeño eficiente o ineficiente es la estructura en la que se sustenta la calidad en el servicio que se proporciona al cliente.

Lo anterior es aplicable en cualquier tipo de organización, incluyendo aquellas comúnmente llamadas organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales o del tercer sector, a las cuales Fundación Murrieta (2003) define como “toda organización que agrupe a dos o más personas, bajo una denominación o razón social formal o informal (A.C., I.A.P., S.C., o sin registro legal pero existentes en la realidad), que prestan servicio comunitario y benéfico a terceros sin fines lucrativos”.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, se procedió a trabajar con una asociación civil situada en ciudad Obregón, Sonora, México, fundada en el año 2006, la cual tiene como misión “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales y sus habitantes en el Estado de Sonora” y su visión es “Institución Familiar, autosuficiente, honorable y de proyección internacional, que trabaja de manera permanente y proactiva con los habitantes de las distintas Comunidades Rurales del Estado de Sonora; así como con las diferentes instituciones de carácter privado y gubernamental”. Cuenta básicamente con

dos vertientes: a) trabajar en la mente y en la dignidad humana del colaborador y, b) elevar el nivel de vida de las comunidades donde el trabajador habita. Las líneas estratégicas bajo las cuales trabaja son: formación, vivienda, salud, fortalecimiento de valores, deportes, educación, infraestructura y desarrollo comunitario.

A dicha organización se le elaboró una planeación estratégica, en la cual, primeramente se llevó a cabo una detección de necesidades, después se realizó un análisis FODA donde se analizó el entorno tanto interno como externo de la organización para determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; luego se elaboró la matriz FODA planteando diferentes estrategias de solución para enfrentar las amenazas detectadas, poder aprovechar las oportunidades presentadas, así como incrementar las fortalezas de la organización y disminuir las debilidades con que se cuenta, originando un mapa estratégico y finalizando con un tablero de control donde se establecieron objetivos, de los cuales se derivaron proyectos, eligiendo entre estos el de desarrollar un modelo de mejora del desempeño individual para los empleados de esta organización ya que al

desarrollar dicho proyecto se alineará el desempeño individual de sus empleados logrando eliminar el retrabajo, minimizando el tiempo de entrega, eliminando el retraso en la entrega, además de aumentar el nivel de satisfacción tanto de compañeros, jefes como de los mismos empleados y hasta de los clientes.

Debido a esto y a que actualmente esta asociación civil no cuenta con un modelo para mejorar el desempeño individual de sus empleados que se procedió a diseñar dicho modelo, ya que mejorando el desempeño de sus trabajadores también se mejorará el desempeño organizacional elevándose la calidad de los servicios ofrecidos a los habitantes de las comunidades rurales del estado de Sonora, contando con mejores herramientas para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de éstos. Además, al mejorar el desempeño de los trabajadores de la Asociación civil se mejora el desempeño organizacional; al mejorar el desempeño organizacional, los servicios que se ofrecen mejoran su calidad;

al mejorar la calidad de los servicios se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades rurales del estado de Sonora; al mejorarse tanto el desempeño individual como el organizacional de Asociación civil se podrán presentar estos resultados a los donadores y/o patrocinadores tanto actuales como potenciales y de esta manera lograr aumento en la captación de recursos.

Pero, para poder llevar a cabo la implementación del modelo diseñado para mejorar el desempeño individual de los trabajadores de la asociación civil, se consideró de suma importancia que previamente se realizara un diagnóstico de la cultura organizacional prevaleciente en esta empresa con la finalidad de detectar aquellos elementos de la cultura que pudieran interferir o influir en la implementación de dicho modelo y en base a los resultados obtenidos se realizaran los ajustes o modificaciones necesarias para que con su implementación se cumplan los objetivos planteados.

CULTURA EN MÉXICO

Cultura

Para Austin (2000) cultura es un término que proviene de la palabra en latín “colere”, y significa: habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración. Vázquez, Gómez y Lugo (2005) mencionan que en castellano la

palabra cultura estuvo por mucho tiempo asociada a las labores de labranza de la tierra donde significaba cultivo y cuando se reconocía que una persona sabía mucho se decía que era "cultivada". Estos autores coinciden en que es hasta el siglo XX que el

idioma castellano comenzó a usar la palabra cultura con el sentido que actualmente se conoce.

Por otro lado, Martínez citado por Hernández (2011) menciona que la cultura se adquiere mediante el aprendizaje, a través de hábitos o destrezas, es caracterizada por ser un proceso acumulativo que una persona recibe de la generación anterior y a su vez transmite a la generación siguiente.

Elementos culturales.

Marín (2012) conceptualiza a los elementos culturales como “las expresiones prácticas del pensamiento filosófico de un pueblo que lo expresa en su cotidianidad, de manera sencilla y natural” y los va creando a través de los siglos y milenios de forma autónoma y anónima. Son lo que les identifica y diferencia de los demás pueblos del mundo. Tradiciones, fiestas, usos y costumbres, son formas de expresar el sentido que tiene un pueblo por la vida, el mundo, su relación con la naturaleza, con lo divino, lo bello y lo bueno y sus contrapartes. De la misma forma menciona que los elementos culturales en conjunto representan la identidad de un pueblo debido a que la forma de entender e interpretar el mundo y la vida queda plenamente expresada en ellos.

A su vez, Vargas (2007) hace referencia a que la cultura está formada por los siguientes elementos: a) instituciones,

que según Parsons (1949), citado por este autor, son "pautas normativas que definen lo que se considera adecuado, legítimo o como expectativas de acción o de relación social"; b) ideas, creencias y valores, que pueden ser teleológicas, filosóficas, científicas, tecnológicas, históricas, sociológicas, entre otros; y, c) cultura material, son instrumentos y artefactos producidos por los humanos y para su uso se necesitan métodos, técnicas y sistemas que implican costumbres, creencias, filosofías, leyes, gobiernos, entre otros. Al mismo tiempo este autor cita a Gray (1995) quien menciona que la cultura nacional se refiere a los valores de la mayoría de los miembros de un país o sociedad y su comportamiento está moldeado por valores, creencias y tradiciones culturales que son distintas a las de otras naciones o estados.

Un aspecto fundamental de la cultura mexicana es su gastronomía, reconocida como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO el 16 de noviembre de 2010, la cual utiliza ingredientes que vienen desde la época prehispánica como el maíz, chile, cacao, aguacate y nopal, junto con otros que fueron influencia colonial, como las carnes, arroz y trigo; así como las bebidas, como el pulque, tequila o mezcal que también son muy características de la cultura mexicana. Dentro de las tradiciones están los festejos regionales y nacionales de carácter religioso, como el celebrado el 12 de diciembre, día de la Virgen de Guadalupe,

que es considerado uno de los más importantes. Otra festividad es la del día de muertos, celebrada el 2 de noviembre; la celebración del grito de Independencia, realizada cada 15 de septiembre en las plazas públicas de todas las regiones del país; el día de Reyes, celebrado el 6 de enero, y el 2 de febrero, día de la Candelaria, así como la celebración de la Navidad, con las posadas, villancicos y nacimientos (Universia, 2013).

Otro rasgo característico de la cultura en México es la importancia que la familia tiene, considerándose que ésta es la base de la sociedad mexicana, donde los varones veneran a su madre y cuidan del honor de las mujeres de su familia y en las fiestas y reuniones familiares es importantísimo contar con una buena comida o buena bebida (Explorando México, 2013).

Cultura Organizacional.

El término de cultura es aplicado a la organización, según menciona García (2006) a partir de las aportaciones hechas por la escuela de las relaciones humanas, partiendo de los experimentos desarrollados por Elton Mayo en 1972 quien se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador y es a partir de esto cuando se inicia una serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones. Dávila (2000), citado también por García (2006), menciona que hacia finales de los años setenta los estudios

relacionados con cultura organizacional experimentan cierto ímpetu, a partir del estudio que Ouchi (1985) desarrolla, comparando empresas norteamericanas y japonesas.

García (2006) argumenta que el concepto de cultura es usado de diferentes formas por los teóricos organizacionales debido a las distintas maneras de concebir tanto la organización como la cultura. En el estudio que este autor realiza, cita a Smircich (1983), quien proporciona una clasificación de las diferentes formas de ver a la cultura organizacional: cultura como una variable externa, como una variable interna y cultura como una metáfora raíz para conceptualizar a la organización. Desde el punto de vista de variable externa, la cultura es entendida como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional y es llevada a éstas en el momento en que un empleado forma parte o pertenece a la organización, dichos empleados han sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, entre otros (Hatch, 1997, citado por García, 2006).

Desde el punto de vista de variable interna, Smircich (1983), citado por García (2006) entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura, son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos; definiéndola como el aspecto que mantiene

a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por sus miembros; los cuales se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado, entre otros. La postura que ve a la cultura como una etáfora raíz para conceptualizar la organización entiende a dichas organizaciones como culturas; es decir, la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son. En esta postura, las organizaciones son entendidas y analizadas en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.

Respecto a la conceptualización de cultura organizacional, Arnollete (2010) la define como “el conjunto de comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización y que están respaldados por los valores y normas ya sea formales o informales que configuran el ambiente en que se desarrolla la convivencia del grupo.” El autor agrega que la cultura tiene básicamente dos funciones: a) la integración, que es una función interna que se refiere a la aparición del “sentimiento de nosotros” por medio del acervo cultural compartido; y b) la adaptación, que se refiere a la adecuada y eficiente vinculación entre la organización y el medio externo, necesaria para la supervivencia y consolidación del grupo, por lo general es la causa de los conflictos cuando se exigen cambios en las actitudes culturales.

Por su parte, Newstrom (2007) define cultura organizacional como el

conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que son compartidos por los miembros de una organización. Agrega que dicha cultura puede haber sido creada deliberadamente por sus miembros clave, o simplemente pudo haber evolucionado con el paso del tiempo. El mismo autor menciona que la importancia de la cultura organizacional radica en la identidad organizacional que le brinda a los empleados, además de ser fuente de estabilidad y continuidad para la compañía, lo que a su vez da sentido de seguridad a sus miembros, al mismo tiempo que ayuda a estimular el entusiasmo de los empleados ya que atraen la atención, comunican una visión, y reconocen a los individuos destacados por su productividad y creatividad.

Los autores Marín, Cano, Zevallos, y Mora (2009) se refieren a la cultura organizacional como un valor intangible y cualitativo que puede ser una ventaja competitiva, dependiendo de cómo sea gestionada por la dirección de la empresa. Los mismos autores citan a Barón (2006) quien señala que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. Además, Marín, Cano, Zevallos, y Mora (2009) observan la cultura desde tres perspectivas relacionadas entre sí: a) los artefactos y creaciones, que son lo aceptado incondicionalmente); b) valores, que son los

ideales y objetivos del grupo y as o formas de de lograrlos; y, c) las creencias fundamentales, como lenguaje, tecnología y organización social. De igual forma mencionan que sus características son: holístico, que significa que el todo es más que la suma de las partes; manifiesta la historia de la empresa; está relacionada con símbolos y rituales que manejan los antropólogos; se construye y conserva mediante la interacción social; y por último es blanda y difícil de modificar.

La importancia de conocer la cultura organizacional radica según Amorós (2008) en detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas; integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización; poder formar equipos de trabajo dentro de la organización que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo; y buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible para que se sientan motivados. Este autor también proporciona una clasificación de la cultura organizacional, mencionando que puede considerarse como fuerte, que es lo ideal de una organización, y es aquella en la que todo el personal se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización y es compartida por todos sus miembros; o como débil, es la que se debería de cambiar ya que es en la que hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ejerce a través de exhaustivos procedimientos y por

consecuente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

Por lo tanto, se puede decir que cultura organizacional es todo aquello que identifica a una organización, incluyendo valores, creencias, símbolos, entre otros. Entre los autores consultados hay coincidencias muy marcadas tanto en la conceptualización de cultura organizacional como en las posturas o maneras en que se puede analizar este concepto: como variable externa, variable interna y una tercer postura llamada metáfora de raíz.

La cultura organizacional es una parte fundamental de la organización que se hace presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, es por eso que tanto su estudio como identificación y comprensión por parte de dichos miembros se vuelve sumamente importante.

Modelos de diagnóstico de cultura organizacional.

Para poder determinar la cultura de una organización existen diferentes modelos proporcionados por diversos autores, uno de ellos, expuesto por Ramírez (2004), consiste en el modelo propuesto por Schein con adaptaciones realizadas por Felcman (2001) y sus colaboradores del Centro de Investigaciones en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires, el cual propone considerar tres niveles de análisis de la cultura organizacional: 1) valores laborales, son las preferencias sólidamente constituidas de las personas que forman

parte de la organización para priorizar ciertos estados de cosas por sobre otros; 2) tipos culturales, son encuadres de clases de cultura; y 3) presunciones básicas, son los valores y creencias más profundamente arraigadas y por lo tanto más difíciles de modificar. El instrumento que se aplica en la metodología expuesta por este autor es una encuesta cerrada complementada con un soporte de técnicas cuantitativas, en la que a través de un cuestionario, se busca determinar los valores laborales, el tipo cultural y las presunciones básicas predominantes en el organismo bajo estudio y busca detectar la percepción real e ideal del encuestado respecto del trabajo (sólo ideal), el liderazgo en el trabajo, la actitud de la organización frente a los cambios, los sistemas alternativos de compensación, los sistemas alternativos de planificación, la disponibilidad de la información, el tratamiento de los errores, plazo con el que se trabaja, grado de tensión laboral (sólo real), entre otros. Una vez procesados los datos, la encuesta permite llegar a una medición cuantitativa del grupo laboral acerca de sus preferencias en materia de los tres niveles que se manejan.

Por su parte, Arbelaez y Cifuentes (2008) realizaron una investigación en una empresa de servicios llamada Codensa, S.A. donde analizaron y estudiaron la cultura, el desempeño y el grado de innovación de ésta. El estudio se basó en el modelo de Denison de Cultura Organizacional, el cual se fundamenta en cuatro rasgos culturales:

involucramiento, adaptabilidad, misión y consistencia, para los cuales el modelo define tres índices de gestión y de estos doce índices se generan sesenta preguntas. Para entender mejor cada uno de los elementos del modelo de Denison, Arbelaez y Cifuentes (2008) explican cada una de las características que dicho modelo incluye: 1) involucramiento, es la capacidad que tiene la organización de comprometer a los empleados con su trabajo y que se sientan parte de la organización; 2) consistencia, es el comportamiento de las personas fundamentadas en un conjunto de valores y a su vez es la capacidad que los líderes tienen de lograr acuerdos con colaboradores, el poseer esta característica hace a la organización tener una cultura distintiva y fuerte lo influyendo en el comportamiento de las personas; 3) adaptabilidad, es la capacidad de asumir riesgos y aprender de los errores utilizando la experiencia para generar cambios, y en la organización es la capacidad de mejorar continuamente la alternativa de generar valor para los clientes y cuando se cuenta con fortaleza en este rasgo por lo general se experimenta crecimiento en las ventas y la porción del mercado; y, 4) misión, es una de las características más importantes ya que si la empresa no sabe a dónde se dirige, no llegará a ningún lado.

En base a estas características y para poder llevar a cabo la aplicación del modelo de Denison, Arbelaez y Cifuentes (2008) diseñaron un instrumento de sesenta

preguntas que fue aplicado a la totalidad de los empleados para después procesar dicha información y analizarla, dando recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

Por otro lado, Botero y Rojas (2009), también aplicaron el modelo de Denison para determinar el perfil de la cultura organizacional y su relación con las variables de desempeño e innovación en una empresa llamada Contacto Solution, así como Carrillo y Ramírez (2008) quienes lo aplicaron en Elastoplast LTDA, ambas organizaciones de Colombia. Estos autores aplicaron el instrumento propuesto por el mismo modelo, un cuestionario compuesto por sesenta preguntas.

Calderón, Murillo y Torres (2003) describen una investigación realizada aplicando los modelos de Hofstede (1999), para medir la cultura y el de Meliá y Peiró (1989) para medir el bienestar laboral. Se realizó una metodología cualitativa-cuantitativa, aplicando el enfoque cualitativo en dos momentos: al iniciar el proceso, con los responsables de gestión humana en las empresas, mediante una entrevista semiestructurada. El segundo momento por medio de una entrevista a fondo a los responsables de gestión humana para contrastar, confirmar, refutar y comprender mejor los resultados cuantitativos; cada entrevista se diseñó a partir de los resultados más relevantes y críticos hallados en cada empresa.

Para el enfoque cuantitativo el

equipo investigador se decidió por cuestionarios con preguntas cerradas usando escala de Likert y adaptó instrumentos probados en otras investigaciones: para cultura se asumió el modelo de Hofstede usado en el proyecto IRIC, y para bienestar laboral se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró, adecuándose a las empresas colombianas, quedando como instrumento definitivo uno compuesto por sesenta preguntas, treinta orientadas a evaluar seis factores de bienestar laboral y las otras treinta, a cuantificar seis dimensiones de la cultura organizacional. El estudio se realizó en siete empresas, seleccionando a los participantes al azar, siendo en total 204 empleados, clasificándolos en cuatro ámbitos ocupacionales: directivos, profesional, auxiliar administrativo y operativo, ya que la percepción de la cultura es diferente según la posición que se ocupe en la estructura jerárquica de la organización (Hofstede, 1999) y se designó un responsable de aplicar los instrumentos en cada empresa para tener un mejor control.

Por otro lado, López (2006) realizó una investigación sobre el tipo de cultura que caracteriza a las organizaciones agrícolas que se dedican al cultivo del mango ataulfo en la región del Soconusco, Chiapas, con el propósito de detectar la influencia que la cultura tiene en el desempeño de dichas entidades productivas. Este autor afirma que además de los

métodos de investigación, cualitativo y cuantitativo, es importante considerar el estudio de caso como otro método más dentro de la metodología de la investigación, por lo tanto, es el método utilizado en su investigación, usando como técnicas de recolección de datos la observación y la entrevista.

Para efectos de su investigación, López (2006) definió las dimensiones que estudiaría, para cultura: valores (puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad); actitudes (optimismo y pesimismo); y habilidades (oficio y profesión). Para desempeño: eficiencia (capacidad, indisposición y optimización de los recursos); efectividad (oportunidad, retraso); y calidad (satisfacción y/o insatisfacción del cliente). Estableció preguntas a aplicar en la investigación de campo para cada variable, las cuales fueron utilizadas para diseñar el instrumento con el cual se recabó la información de la investigación. Dicho instrumento se realizó en tres versiones: para directivos, empleados administrativos y jornaleros. Realizadas las entrevistas a cada tipo de

empleados, se procesó y analizó la información obtenida para poder emitir conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Rivas y Samra (2006) realizaron un estudio donde el principal objetivo fue analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al C.C.Q. Divino Niño, C.A. Para ello llevaron a cabo la siguiente metodología: 1) definir el tipo de investigación a realizar, 2) determinar el nivel de investigación, 3) definir la población, 3) seleccionar la muestra, 4) realizar una revisión documental del tema a abordar en la investigación, 5) determinar la técnica a usar para recabar información, 6) diseño del instrumento para recabar la información, 7) procesamiento de la información recabada, y por último, 8) operacionalización de variables, donde se identifican los indicadores que proporcionan respuestas de forma directa a las variables en medición. El instrumento que aplicaron estos autores es un cuestionario de veinte preguntas evaluando las variables de cultura y desempeño.

MÉTODO

Sujeto.

La organización en estudio es una Asociación civil de ciudad Obregón, Sonora, fundada en el año 2006 que tiene como misión “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales y sus habitantes en el Estado de Sonora” y su visión es “Institución Familiar, autosuficiente, honorable y de proyección internacional, que trabaja de manera permanente y proactiva con los habitantes de las distintas Comunidades Rurales del Estado de Sonora; así como con las diferentes instituciones de carácter privado y gubernamental”. Cuenta con un centro comunitario en Bácum, Sonora donde se imparten clases de computación, inglés, reparación y mantenimiento de aires acondicionados, nivelación académica, deportes, entre otros. Debido al tamaño de la organización, se decidió tomar como muestra a la totalidad de empleados, que son ocho, los cuales ocupan los puestos de director ejecutivo, coordinador del centro comunitario y el resto son instructores de los diferentes cursos que se imparten.

Materiales.

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de la Asociación civil en estudio se decidió elegir el modelo propuesto por López (2006), debido a que dicho modelo tiene como finalidad caracterizar la cultura organizacional y su

influencia en el desempeño de la organización tomando en cuenta las características particulares correspondientes al giro de la empresa. El instrumento propuesto por este autor se complementó con reactivos utilizados por Calderón, Murillo y Torres (2003) y de Rivas y Samra (2006). El modelo que propone este autor consiste en un estudio de caso, usando como técnicas de recolección de datos la observación y la entrevista, utilizándose como instrumento un cuestionario compuesto por 35 preguntas de opción múltiple que cuestionan aspectos relacionados con las variables elegidas para ser evaluadas: valores (puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad); actitudes (optimismo y pesimismo); y habilidades (oficio y profesión) y para desempeño son eficiencia (capacidad, indisposición y optimización de los recursos); efectividad (oportunidad, retraso); y calidad (satisfacción y/o insatisfacción del cliente).

Procedimiento.

El proceso seguido para realizar el diagnóstico de cultura y la influencia que ésta tiene en el desempeño de la organización en estudio fue el siguiente:

Se determinaron las variables tanto de cultura como de desempeño a evaluar: para cultura son valores (puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad); actitudes (optimismo y pesimismo); y habilidades

(oficio y profesión) y para desempeño son eficiencia (capacidad, indisposición y optimización de los recursos); efectividad (oportunidad, retraso); y calidad (satisfacción y/o insatisfacción del cliente).

Se determinó la técnica de recolección de datos a utilizar que fue la encuesta, ya que se considera que es una técnica objetiva para recabar información, porque las personas encuestadas pueden proporcionar respuestas más cercanas a la realidad sin el temor de represalias por el hecho de que la encuesta es anónima; definiendo al mismo tiempo que el instrumento para recolectar la información fuera el cuestionario.

Se diseñó y validó el instrumento a utilizar, quedando formado por 35 preguntas de opción múltiple que cuestionan aspectos relacionados con las variables elegidas para ser evaluadas al inicio del proceso.

Se realizó la aplicación de una prueba piloto para detectar áreas de oportunidad en el instrumento diseñado, aplicándolo al 20% del total de los empleados para determinar las áreas de oportunidad en éste y en base a los resultados obtenidos se realizaron las modificaciones necesarias al instrumento.

Posteriormente, se llevó a cabo la aplicación del instrumento definitivo al 100% de los empleados, ya que por el tamaño de la organización se consideró

oportuno aplicarlo a todo el personal. La información obtenida se procesó de forma cuantitativa a través del uso de la estadística utilizando la medida de tendencia central que incluye promedio, media y modo, empleando como herramienta el programa de Excel para realizar la tabulación correspondiente, donde se realizó una plantilla de acuerdo al número de preguntas y de reactivos establecidos para cada una de ellas. En base a los resultados de la tabulación se procedió a realizar las gráficas para cada una de las preguntas con la finalidad de visualizar de forma más clara dichos resultados. Para un entendimiento más claro, el tipo de gráfico a utilizar fue la de pastel. Todo lo anterior se plasma en el siguiente procedimiento: a) codificar los instrumentos aplicados; b) diseño de la plantilla en Excel a utilizar para la tabulación; c) tabulación, capturando las respuestas proporcionadas por los encuestados; d) elaborar las gráficas para cada una de las preguntas del instrumento en base al resultado obtenido en la tabulación.

Derivado de lo anterior, se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos aplicando como técnica cualitativa la interpretación de los gráficos que se obtuvieron e integrando toda la información anterior, se elaboró un informe o resumen ejecutivo para presentarse a la parte interesada.

RESULTADOS

Dentro de los resultados obtenidos al llevar a cabo el trabajo de campo de la aplicación del instrumento para diagnosticar la cultura organizacional de la Asociación civil en estudio, también se identifican los elementos presentes en dicha cultura que pudieran ser de ayuda para la implementación de la propuesta de mejora del desempeño individual de los empleados de esta organización, al igual que los factores que pudieran en un momento dado obstaculizar dicha implementación. Además se hace una propuesta de ajuste al modelo diseñado para mejorar el desempeño individual de los empleados de la organización, aprovechando aquellos elementos de la cultura detectados como favorecedores y tratando de minimizar los efectos de aquellos identificados como obstáculo para la implementación de la propuesta.

El instrumento diseñado para diagnosticar la cultura organizacional de la asociación civil y su relación con el desempeño organizacional se aplicó a un total de ocho empleados y las respuestas obtenidas fueron tabuladas para obtener los gráficos correspondientes con su debida interpretación. Como resultados más relevantes derivados de lo anterior se puede decir que esta organización cuenta con los siguientes elementos dentro de su cultura organizacional: a) valores organizacionales fuertes que son compartidos ampliamente;

b) los valores que caracterizan a la organización son responsabilidad, equidad y justicia, rapidez, respeto y trabajo en equipo; c) se motiva al personal para innovar y asumir riesgos; d) las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización; e) personal con alto grado de energía y competitividad; f) la organización espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle; g) administración centrada en resultados o consecuencias, no en técnicas y procesos; h) costumbres presentes en la organización: celebración de posadas para los empleados, festejo del día de las madres, celebración del aniversario de la organización y día del niño, además de festejar a los cumpleaños del mes; i) los ritos que se llevan a cabo son la realización de juegos, reuniones, premiación anual, entrenamientos básicos y las fiestas de oficina; j) predomina el liderazgo democrático, ya que la dirección comparte la toma de decisiones con el grupo y toma en cuenta la opinión de los empleados, además da explicaciones de las decisiones tomadas.

En cuanto a elementos del desempeño, en la Asociación civil se cuenta con los siguientes: a) verificación de la puntualidad de los empleados; b) interés de éstos de terminar oportunamente sus funciones; c) la organización

proporciona las herramientas y materiales necesarios para desempeñar funciones; d) buenas condiciones físicas del lugar de trabajo; e) estímulos al personal; f) trabajo en equipo; g) capacitación, y h) evaluación del desempeño.

Analizando lo anterior y tomando en cuenta que Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que los tipos de cultura organizacional pueden ser: a) cultura burocrática, cuando una organización practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y coordinación jerárquica; b) cultura de clan, se caracteriza por la tradición, lealtad, compromiso personal, extensa socialización, trabajo en equipo, autoadministración e influencia social, los miembros comparten el orgullo de ser parte de la organización y se identifican fuertemente con ella; c) cultura emprendedora, se caracteriza principalmente por los altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo, creatividad y un alto compromiso con la innovación y el estar en la vanguardia; d) cultura de

mercado, su principal característica es el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente financieros y basados en el mercado.

Además de la aportación de Robbins y Judge (2009) quienes clasifican la cultura organizacional en a) fuerte, donde los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente y b) débil, donde existe mucho desperdicio de tiempo ya que los empleados no saben por dónde empezar por lo que se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten. Se puede decir que la Asociación civil cuenta con una cultura organizacional de tipo clan, ya que hay una fuerte tradición, lealtad, compromiso personal, extensa socialización, trabajo en equipo, autoadministración, entre otros, el personal siente orgullo de ser parte de la organización y se identifican fuertemente con ella; además, es una cultura fuerte, ya que los valores de la fundación son conocidos por todos los empleados y lo principal es que son compartidos y tomados en cuenta por el personal.

CONCLUSIONES

En base a la información presentada, se puede afirmar que la cultura organizacional existente en la Asociación civil no cuenta con elementos que pudieran ser obstáculo para implementar la propuesta de mejora

del desempeño individual de los empleados que se ha propuesto, ya que está fuertemente arraigada en su personal, los cuales se identifican ampliamente con la organización. Contrario a eso, se considera

que dicha cultura cuenta con elementos que apoyarían la implementación de dicha propuesta, como valores organizacionales fuertes que son compartidos por sus miembros, motivación al personal para innovar y asumir riesgos, liderazgo democrático y costumbres que llevan a una amplia sociabilización entre el personal.

Por lo anterior, se considera que al implementar la propuesta de mejora, no se presente resistencia de parte de los empleados, siempre y cuando la alta dirección acepte dicha implementación, aun así se recomienda que la propuesta de mejora planteada sea modificada, agregando al inicio del proceso diseñado una etapa de sensibilización que al aplicarse se realice en dos fases: una dirigida primeramente a la alta dirección, donde se presentará el modelo a implementar y se identificará a la persona que se encargará de dicha implementación, preparándolo más profundamente en dicho modelo; y la segunda fase, enfocada a los empleados, donde primeramente se les informará que serán evaluados a través de un modelo para mejorar el desempeño individual y también se les presentará el modelo, todo esto con la finalidad de motivar la participación y el compromiso de todas las partes involucradas en la implementación de la

propuesta de mejora.

Se sugiere que en la etapa propuesta se realicen sesiones de trabajo tanto con la alta dirección como con los empleados de la fundación, donde se les proporcione amplia información acerca de la propuesta de mejora planteada, los beneficios que se obtendrán al implementarla, así como el papel que cada uno de ellos tomará dentro del proceso, de esta manera, con el involucramiento de cada una de las partes, al momento de llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora, éstos sabrán que esperar en el desenvolvimiento de cada una de las etapas del proceso.

La duración y programación de las sesiones propuestas para la fase de sensibilización dirigida a la alta dirección es de seis horas dentro de las cuales se presentará el modelo a implementar, se identificará y preparará a la persona que estará encargada de ejecutar el modelo. La fase de sensibilización dirigida a los empleados tendrá una duración de cuatro horas donde se les informará sobre la evaluación que se realizará, se les presentará el modelo a implementar y se aclararán todas las dudas que los empleados pudieran tener acerca del modelo.

REFERENCIAS

- Amorós, Eduardo. 2008. *Comportamiento humano en las organizaciones del Norte de Perú*. Recuperado el 3 de marzo de 2013, de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/420/index.htm>
- Arbeláez, Alejandro & Cifuentes, Oscar. 2008. *Cultura organizacional y desempeño en las áreas de apoyo de Codensa, S.A. E.S.P.* Tesis doctoral. Cundinamarca: Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, especialización en Gerencia Estratégica. Recuperado el 18 de abril de 2013, de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6483/1/126142.pdf>
- Arnolleteo, Eduardo. 2010. *La gestión organizacional en los gobiernos locales*. Recuperado el 5 de marzo de 2013, de: www.eumed.net/libros/2010d/777/
- Austin, Tomás. 2000. *Para comprender el concepto de cultura*. UNAP Educación y Desarrollo, 1 (1). Chile: Universidad Arturo Prat. Recuperado el 12 de febrero de 2013, de: http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Sociales/Profesores/jramirez/PDF/Austin-concepto_de_cultura.pdf
- Botello, José. 2012. *Evolución de los estudios culturales. La hoja Volandera*. México: UNAM, Academia de humanidades FES-Acatlán. Recuperado el 13 de marzo de 2013, de: http://www.lahojavolandera.com.mx/profesores/prof_102.pdf
- Botero, Juliana & Rojas, María 2009. *Perfil de la cultura organizacional, desempeño e innovación en Contacto Solutions*. Tesis doctoral. Cundinamarca: Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, especialización en Gerencia Estratégica. Recuperado el 13 de marzo de 2013, de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1767/1/121581.pdf>
- Calderón, Gregorio, Murillo; Sandra & Torres, Karen. 2003. *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos de Administración. 16 (25), 109-137. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 21 de marzo de 2013, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Carrillo, Adriana & Ramírez, Idanyela. 2008. *Cultura organizacional, desempeño e innovación en Elastoplast LTDA*. Tesis doctoral. Bogotá: Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, especialización en Gestión para el desarrollo humano en la organización. Recuperado el 18 de abril de 2013, de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3040/1/131648.pdf>
- Explorando México. 2013. Recuperado el 18 de febrero de 2013, de: <http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico/5/>
- Fundación Murrieta. 2003. *Pasado reciente, presente y futuro inmediato de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012, de: <http://www.fundacionmurrieta.org.mx/ensayo.htm>
- García, Claudia. 2006. *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Univ. Psychol. 5 (1). 163-174. Bogotá, Colombia. Recuperado el 18 de abril de 2013, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- Hellriegel, Don & Slocum, John. 2009. *Comportamiento organizacional*. Doceava edición. México: Cengage Learning.
- Hernández, Katia. 2011. *Valoraciones conceptuales al desarrollo cultural*. Recuperado el 8 de febrero de 2013, de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/11/kshm2.htm>
- Kuper, Adam (2001). *Cultura: la versión de los antropólogos*. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- López, Idalia. 2006. *La cultura y desempeño organizacionales en una unidad productiva de mango Ataulfo. Estudio de caso: "Finca San José Río Lima, S.P.R. de R.L.", en la región del Soconusco, Chiapas, México*. Tesis doctoral. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Recuperado el 12 de abril de 2013 de: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspum/presentatesis.php?recno=14156&docs=UAMI14156.PDF>

Marín, Guillermo. 2013. *Los elementos culturales y de identidad*. Toltecatl. Recuperado el 18 de febrero de 2013, de: http://www.toltecatl.org/tolteca/index.php?option=com_content&view=article&id=214:los-elementos-culturales-y-la-identidad&catid=29:general&Itemid=66

Marín, Diego; Cano, Carlos; Zevallos, Manuel & Mora Ricardo. 2009. *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Colombia: Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Programa Administración de Empresas. Recuperado el 4 de marzo de 2013, de: http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_inter_net/55725.pdf

Newstrom, John. 2007. *Comportamiento humano en el trabajo*. Duodécima edición. México: MCGraw Hill.

Ramírez, Norberto. 2004. *Cultura organizacional: una mirada desde la gestión de reformas de los municipios*. Recuperado el 18 de marzo de 2013, de: <http://nulan.mdp.edu.ar/1012/1/00164.pdf>

Ramírez, Victoria. 2008. *La construcción de la identidad profesional de las normalistas tlaxcaltecas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado el 10 de febrero de 2013, de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/vrr/Cultura%20e%20identidad.htm>

Rivas, Mayra & Samra, Ariett. 2006. *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A.* Tesis Doctoral. México: Universidad de Oriente.

Robbins, Stephen & Judge, Timothy. 2009. *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson educación.

Sánchez, José. 2008. *La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior*. México: Universidad Autónoma de Oaxaca. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Modelos%20de%20analisis.htm>

Torres, Lina. 2004. *Ciencias sociales*. 3ª edición. Puerto Rico: Cengage Learning. Recuperado el 12 de abril de 2013, de:

<http://books.google.com.mx/books?id=t1YHxfUmZLAC&printsec=frontcover&dq=Ciencias+sociales+torres&hl=es-419&sa=X&ei=ZloWUu61NaSE2wXB7YDICQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=Ciencias%20sociales%20torres&f=false>

Tunal, Gerardo & Camarena, María. 2007. *La cultura como objeto de investigación*. *Tecsis-tecatl*. (2), 1-13. Recuperado el 9 de febrero de 2013, de: <http://www.eumed.net/rev/tecsis-tecatl/n2/tsca.htm>

Universia. 2013. *Cultura y tradiciones*. Recuperado el 19 de febrero de 2013, de: <http://universidades-iberoamericanas.universia.net/mexico/vivir/cultura.html>

Universidad Interamericana de Puerto Rico. 2012. Recuperado el 12 de febrero de 2013, de: <http://www.sg.inter.edu/index.php?page=dpto-ciencias-sociales-y-artes-liberales>

Urteaga, Eguski. 2008. *Historia reciente de estudios culturales*. *Historia contemporánea*. 1 (36), 219-259. España: Universidad del país Vasco. Recuperado el 11 de febrero de 2013, de: http://www.historiacontemporanea.ehu.es/s0021-con/es/contenidos/boletin_revista/00021_revista_hc36/es_revista/adjuntos/36_10.pdf

Vargas, José. 2007. *La culturocracia organizacional en México*. Recuperado el 18 de febrero de 2013, de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/cultura%20nacional.htm>

Vázquez, María; Gómez, Consuelo & Lugo, Carolina. 2005. *Historia de la cultura*. México: Editorial Thompson. Recuperado el 13 de febrero de 2013, de: <http://books.google.com.mx/books?id=qUSHe71oDYoC&printsec=frontcover&dq=cultura&hl=es-419&sa=X&ei=P78aUdqXHYKwqQGtgYHQCw&ved=0CD8Q6AEwAg#v=onepage&q=cultura&f=false>