



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

“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

AUTOR:

Br. Benites Rivera, Rafael Robinson (ORCID: 0000-0003-1421-503X)

ASESORES:

Dra. Carbajal Cornejo, Katherine (ORCID: 0000-0003-3339-9217)

Mgtr. Cabanillas Palomino, Roxana (ORCID: 0000-0003-1360-1625)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo Organizacional

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Principalmente a mi madre por guiarme y enseñarme lo difícil que es la vida, por no perder la confianza nunca en mí, por su incondicional amor y apoyo para no decaer en esta etapa académica.

El Autor.

Agradecimiento

A Dios, por cuidarme y no abandonarme nunca, por haberme permitido conocer personas que han sido muy importantes en el proceso académico.

El Autor.

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	17
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	17
2.2. Operacionalización de Variables.....	18
2.3. Población, muestra y muestreo.....	20
2.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.....	20
2.5. Procedimiento.....	21
2.6. Método de Análisis de Datos.....	21
2.7. Aspectos Éticos.....	21
III. RESULTADOS.....	23
IV. DISCUSIÓN.....	38
V. CONCLUSIONES.....	41
VI. RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS.....	43
ANEXOS.....	48

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de operacionalización	18
Tabla 2: Cantidad de colaboradores.	20
Tabla 3: Cronograma de actividades.	28
Tabla 4: Matriz de consistencia.	50
Tabla 5: Ficha técnica del instrumento para medir la cultura organizacional.	50
Tabla 6: Baremo de la escala de cultura organizacional.....	51
Tabla 7: Alpha de Cronbach	51

Índice de figuras

Figura 1: Niveles de la Cultura según Schein. _____	8
Figura 2: Niveles de la Cultura según Hofstede. _____	9
Figura 3: Nivel general de cultura organizacional. _____	23
Figura 4: Dimensión implicación de cultura organizacional. _____	24
Figura 5: Dimensión consistencia de cultura organizacional. _____	25
Figura 6: Dimensión adaptabilidad de cultura organizacional. _____	26
Figura 7: Dimensión misión, cultura organizacional _____	27
Figura 8: Resultados del Post Test del nivel general de cultura organizacional _____	30
Figura 9: Resultados del Post Test de la dimensión implicación de cultura organizacional _____	31
Figura 10: Resultados del Post Test de la dimensión consistencia, cultura organizacional.	32
Figura 11: Resultados del Post Test de la dimensión adaptabilidad de cultura organizacional. _____	33
Figura 12: Resultados del Post Test de la dimensión misión de cultura organizacional. __	34
Figura 13: Comparación entre los resultados del pre test y post test del nivel general de cultura organizacional. _____	35
Figura 14: Comparación entre los resultados del pre test y post test de las dimensiones de cultura organizacional. _____	36

RESUMEN

El presente estudio tuvo como principal objetivo determinar si las estrategias de empowerment fortalecen el nivel de cultura organizacional de la constructora Briamonte. El trabajo realizado fue con la totalidad de la población; 30 por ser reducido el número de integrantes en la organización, utilizando un diseño pre experimental, con tipo de investigación aplicada. La técnica que se optó por realizar es la encuesta para la variable de cultura organizacional, la escala de Denison Organisational Culture Survey (60 ítems con 4 dimensiones) bajo la teoría de Denison, se probó la confiabilidad del instrumento a través del Alpha de Cronbach, en el cual los resultados fueron de 0.890, con mencionado instrumento se procedió a identificar los niveles de cultura organizacional de la constructora. En base a los resultados se procedió a diseñar y aplicar las estrategias de empowerment, seguidamente evaluar los resultados con el mismo instrumento, comparando y demostrando la efectividad de las estrategias de empowerment. Finalmente, se fortaleció el nivel de cultura organizacional en los colaboradores; ahora bien, detallamos con respecto al nivel inicial en el pre test se encontró con un 53% fuerte, para aumentar después el post test a 65% en nivel fuerte. Finalmente, se acepta la hipótesis alterna obteniendo un nivel de significancia 0,007, afirmando que las estrategias de empowerment fortaleció la cultura organizacional en los colaboradores de la constructora Briamonte.

Palabras clave: Estrategias de empowerment, Cultura organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine if Empowerment strategies strengthen the level of organizational culture of the Briamonte construction Company. The work done was with the entire sample 30 collaborators because the population is small, using a pre experimental Design, which type of application research. The technique used was the survey with the test For the organizational culture variable, the Denison Organizational Culture Survey scale (60 items with 4 dimensions) under Denison's theory, the reliability of the instrument was tested Through Cronbach's Alpha, in which the results were 0.890, with said instrument, the levels of organizational culture of the construction Company in question were identified. Based on The results, the Empowerment strategies were designed and applied, then at the end of evaluating the results with the same instrument, comparing and demonstrating the effectiveness of the Empowerment strategies, strengthening the level of organizational culture in the collaborators, with respect to the initial pre test level he found a strong 53% increase after 65 % in the strong level. Finally, the alternative hypothesis is accepted, obtaining a level of significance of 0.007, stating that the Empowerment strategies strengthened the organizational culture in the collaborators of the construction Company Briamonte.

Keywords: Empowerment strategies, Organizational Culture.

I. INTRODUCCIÓN

En la realidad actual y en particular las organizaciones privadas se encuentran en un entorno cambiante, por lo tanto, esto los obliga a adaptarse a las exigencias del mismo. En estos tiempos están conformadas por ambientes que relacionan distintos factores motivacionales, físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales (ADN de la organización), que interactúan en un proceso dinámico, lo cual, manejada de manera eficiente, se vuelve en un activo económico importante, de tal manera; que los distintos procesos donde la cultura organizacional son de vital importancia, así determina el éxito en el logro de las metas planteadas por la organización. (Sheen 2017, p.78).

Por aspectos mencionados, puede señalarse a nivel internacional una investigación en Colombia, Coyle (2019) precisó que la cultura organizacional es el ADN capaz de generar múltiples beneficios corporativos. Asimismo, indica que algunos colaboradores pueden aportar más que otros, esto explica que una cultura de equipo es algo que se tiene y no se tiene, incluso se considera como algo natural, cabe mencionar que la clave para implementar una cultura de trabajo en la organización es el liderazgo eso permite un mejor manejo con el equipo de trabajo, otro aspecto fundamental es darle sentido de pertenencia a los procesos que impulsan la conexión organizacional. (párr. 2)

Del mismo modo en México, General human (2018) indicó que estamos inmersos en la revolución industrial 4.0, que se basa netamente al cambio de nuevas tecnologías digitales entre la organización, clientes y los procesos internos. Todos estos cambios deben ir en paralelo con un cambio de cultura en las organizaciones, formación de trabajadores para que se adapten; en este ámbito se necesita un profesional con perfil productivo que no solo domine los procesos, sino también que se adecue a este cambio tecnológico. (párr. 3)

Bajo esta perspectiva en Costa Rica, El financiero (2018) argumentó que la cultura organizacional es una ventaja competitiva, es por ello debe enfocarse de manera proactiva. Todo esto debe realizarse bajo dos enfoques. Por una parte, la organización realiza el máximo esfuerzo por construir una cultura que permita al logro del cumplimiento de sus objetivos estratégicos y por otro lado la organización debe velar por los riesgos asociados que pueden afectar al cumplimiento de sus objetivos evitando ser una cultura nociva para los colaboradores. (párr. 5)

En base a las investigaciones Rosario Sheen, indica que “La cultura organizacional no es

estática, [...] debido a que se enseña, transmite, hereda, transforma a través de las personas. Es un proceso fundamentalmente inconsciente que abraza a todos los integrantes de la organización” (Sheen 2017, p. 44).

Asimismo, en el ámbito nacional en Lima, Funes (2016), consultora especialista manifiesta que la cultura organizacional son los valores que identificó a la organización y que sostiene la misión y visión. Comprende en diferentes patrones como espíritu, y la personalidad. Precisa que existen tres pilares fundamentales en una cultura organizacional positiva: tener clara las metas, inculcar al liderazgo y fomentar una comunicación idónea. (párr. 3 - 10)

De acuerdo con ello se realizó una investigación por HayGroup (2015), indicó sobre la cultura organizacional y cuáles son las claves del éxito, manifestando que la consolidación de la organización al planificar, no debe perder de vista al factor humano debido que resulta fundamental, posteriormente detalla que en el último tiempo muchas empresas han tenido que hacer fuertes cambios organizacionales, como fusiones con el fin de generar una nueva cultura de negocio. La transición cultural se ha convertido en el pan de cada día, debido a la aparición de nuevas tecnologías, por ello, hace hincapié que mediante este proceso el factor humano es fundamental porque el 70 % de las fusiones realizadas han fracasado por ello. (párr. 8)

Aunado a esto, el portal Peru.com (2014) detalló que la cultura organizacional se centra en cómo se cumplen las tareas. En la actualidad muchos empresarios son conscientes de crear una misión y visión claras para su empresa, así como detallar los objetivos para que los colaboradores se sientan comprometidos, manifiesta que existen diversas formas de crear una buena cultura organizacional, pero detalla 4 pasos simples en donde se puede lograr con éxito implantarla: Demostrar poder de cambio, un líder modelo de comportamiento, crear un equilibrio y finalmente hacer que el cambio perdure. (párr. 5)

Bajo este marco nacional, se realizó una investigación a tres compañías peruanas Rosario Sheen indica que “Cuando los valores corporativos están conectados con la misión y visión empresarial, con las necesidades de los clientes y guían las estrategias de la empresa, la cultura se convierte en un motor de negocio” (Sheen 2017, p. 131)

En nuestro departamento la cultura organizacional es muy importante, por ello Telefónica y Laboratoria dictaró un taller a empresas de Lambayeque para enfrentar los retos de la

transformación digital con el objetivo de promover la transformación en Lambayeque lo cual manifestó “Es indispensable que los líderes empresariales se capaciten de forma frecuente en la cultura y la estructura de la organización que es necesaria para ganar la era digital. [...] útil para el desarrollo de negocios que generan valor al mercado” Karlosperu (2019, párr. 4)

Asímismo, es por ello que en la conferencia “crisis de valores” en el auditorio de la corte superior el Poder Judicial (2012), hizo énfasis indicando que los valores son la base de la cultura organizacional, los cuales facilitan una dirección en general a cada uno de los colaboradores estableciendo un compromiso diario, y que están explícitos en la voluntad de sus creadores de la empresa, así como la formalización de la misión y la visión. (párr. 2)

La constructora Briamonte, está conformada por colaboradores especialistas en el rubro; dedicada a brindar servicios de construcción residencial, institucionales o públicas. En cuanto a los colaboradores se observa que tienden a ser individualistas, por ello, existe poca empatía al realizar la jornada diaria, por ello existe; escasa comunicación en las áreas, esto dificulta un buen proceso de labores. Si bien es cierto; se esmeran por cumplir sus actividades y tienen la noción de cómo hacer o realizar sus funciones, más no se podría afirmar que cuentan con la coordinación y alineamiento entre ellos.

Es por ello, bajo esta problemática y observación de la forma en como ellos interactúan con la organización nos conduce a identificar el nivel de cultura organizacional, a fin de generar un cambio que ayude a fortalecer a la organización.

En este contexto, es destacable la labor que viene realizando la constructora Briamonte, debido al soporte que trata de generar a sus colaboradores. Por ello, es fundamental esta investigación profusa en la dinámica de la cultura organizacional que se está impartiendo. Debido a todo lo mencionado, de no haber o generar cambios estructurales en el comportamiento de los colaboradores, se podría llegar a dificultar las gestiones y funciones desempeñadas por ellos, reflejando directamente en la organización; lo cual conllevaría a una cultura débil y con graves problemas de productividad.

Trabajos previos, por la cual se encontró que existen diversos estudios realizados a nivel internacional, nacional y local con respecto al tema en mención. Estos estudios son descritos a continuación:

De tal forma, a nivel internacional, Santizo (2018), en su tesis de licenciatura “Cultura y Motivación (Estudio realizado con colaboradores del área de producción de tejido,

preparación y revisado de fábrica Cantel de Quetzaltenango)". Determinó que el 86% de los colaboradores muestran entusiasmo por mejorar en sus actividades, sin embargo, 14 % de la población remarca que no reciben una motivación adecuada por parte de los jefes de la organización.

Por lo tanto, Gonzales, Ochoa y Celaya (2016), en su investigación "Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: Implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión". Concluyó que el 42% de los colaboradores cumplen y desarrollan sus labores sustantivas cuando la cultura es vivida debido a que los símbolos de la organización fortalecen el perfil institucional.

Sumado a ello, Méndez y Vera (2014), en su tesis "Cultura Organizacional y la Efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México". Concluyó en su investigación que el 67.1 % de la efectividad en la organización de las empresas constructoras es atribuida a que los gerentes y colaboradores conozcan la cultura organizacional de la misma.

Asímismo, en el ámbito nacional; Arrosquipa (2018), en su investigación "Funciones de la cultura organizacional en el comportamiento de los trabajadores, de las empresas industriales Metal Mecánica en Arequipa Metropolitana". En cuanto a los frutos de esta investigación fue; que los colaboradores en un 66 % indican que la cultura organizacional influye el comportamiento de ellos, tan solo el 20% influye de manera individual, mientras la demás en un 14% población señala que no influye.

Sumado a ello, De la torre y Afán (2016), en su tesis "Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú". Determinó que los colaboradores de la organización poseen un 59.5% de nivel regular y el 40.5% buen desempeño, innovación y trabajo en equipo debido a tener una buena cultura organizacional.

De tal manera, Anccana (2012), investigó "Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en el distrito de Villa el Salvador - 2012". Concluyo que el 70% de los colaboradores obtuvo una puntuación no favorable y el 30 % tendencia mala con relación a los valores organizacionales, es por ello, qué no son asimilados de forma idónea si no hay una buena cultura organizacional.

En nuestro departamento de Lambayeque encontramos que Romero, Saavedra y Vásquez (2017), en su investigación “Cultura organizacional en tres bancos comerciales del Departamento de Lambayeque”. Concluyó que el 75% de los colaboradores desea laborar en una empresa con cultura fuerte, con mando de altas direcciones en base a involucrarse con el personal en general.

También, Alarcón y Ruiz (2016), realizó una investigación titulada “La cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales de la empresa Los Alpes Chiclayo SAC.” Llegando a la conclusión que el 53% de los colaboradores está de acuerdo que los valores forjan y promueven un buen desempeño ante los procesos.

Por su parte, Gonzales y Capuñay (2015), en su tesis “Influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del hospital provincial docente Belén – Lambayeque, 2015”. Obtuvo como resultado que el 87.5 % de los colaboradores siempre tienen un alto grado de comprensión de las situaciones, debido a un buen cimiento de la cultura organizacional en la empresa.

En las teorías relacionadas al tema tenemos a la Cultura Organizacional según: Schein (Citado por Sheen, 2017), denota que la cultura organizacional es un conjunto de creencias compartidas que los colaboradores han adoptado para tener respuestas a situaciones tanto internas o externas, lo cual siempre ha tenido óptimos resultados, que ha sido tomado como alternativa válida en los grupos de trabajo. (p. 45).

De igual forma, Denison (Citado por Bonavia, Prado y Barbera, 2009), indicó que la cultura organizacional son un conjunto de valores, las creencias y los principios esenciales que construyen la base del sistema de altos mandos de la organización. Sumado a eso, el conjunto de prácticas de gestión y comportamientos refuerzan esos principios. (p. 234).

Sumado a ello, Chiavenato (2008), manifestó que la cultura organizacional está conformada por valores, costumbres, códigos de ética, conducta, reglamentos de trabajo que se transmiten por generaciones. Estas establecen normas desde que nacemos las vamos interiorizando y almacenando a través del proceso educativo, las cuales recaen en la motivación y las expectativas con respecto al trabajo y las interrelaciones, así determinan como se desenvuelve el individuo en su puesto laboral. (p. 67).

Por su parte, Zapata (2007), argumentó que la cultura organizacional como una sistematización de patrones de información, comportamientos y actitudes que manifestamos

con nuestros compañeros de trabajo y los mismos validan el grado de adaptación laboral; de tal forma, que representa un aprendizaje continuo en el cual la cultura se alimenta con los aportes del equipo, y a la vez se enriquecen sus entornos. (p. 78).

Finalmente, Robbins (1996), definió a la cultura como un sistema entre sus miembros, distinguiéndola de una organización con otra, haciendo cada uno de ellos tenga una percepción común de la organización. (p. 97).

Importancia de la cultura organizacional, Según Romero (2016), señaló a la cultura organizacional como el valor fundamental que cada colaborador percibe tal como motivación, satisfacción y productividad en la organización. Es por ello, se debe fomentar a realizar programas de desarrollo para que cada colaborador pueda potenciar sus habilidades, fortaleciendo sus valores y reteniendo a los buenos empleados. (p. 236).

Por lo tanto, es de fundamental importancia mantener una cultura de cohesión debido que nos permite detectar conflictos en los equipos de trabajo y formarlos con ideologías positivas para la realización global de los objetivos de la organización.

Por otro lado, Romero (2018), argumentó que la cultura organizacional es de vital importancia porque tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Por ello, desarrollarla forma parte imprescindible si se busca aprovechar al máximo el talento humano que se posee, y así aprovechar como un factor estratégico en la visión de la organización. (p. 56).

Sheen (2017), Pensar en cultura organizacional es hablar del ADN de la organización, debido que es un elemento que puede ayudar a predecir el triunfo ó derrota de una organización, de esta manera tiene una amplia repercusión sobre el crecimiento del negocio; si es administrada de forma eficiente se convierte en un verdadero activo económico. (p. 135).

De tal manera, (Cantillo y Daza, 2011, p. 39), manifestaron qué, para poder entender el grado de importancia de una cultura es esencial generar una mejora continua, es por ello se necesita mecanismos internos idóneos y la vez aprovechar al máximo las oportunidades sumando integración e involucramiento, y así se transforme en la clave del cambio. Como se cimienta una cultura organizacional que es pieza clave para que una organización se desarrolle y pueda establecerse en el mercado, es así que, (Schein 2014, p. 56), nos indicó lo siguiente:

La cultura se construye a través de una interacción espontánea, son patrones de comportamiento que paulatinamente llegan al equipo mediante una forma idónea de pensar, apreciar y proceder.

Por lo tanto, debe ser dirigida de manera idónea por un líder, que puede llevar a su equipo hacia el éxito, moldeándolo a los objetivos de la visión.

Por ello, la cultura se define como un patrón de comportamientos básicos que son aprendidos en su proceso de asimilación externa e integración interna. Los cuales fueron validados de forma correcta, y los mismos, son instruidos a los nuevos integrantes como la manera correcta de percibir, pensar y sentir la relación entre ellos.

- El nacimiento (Cameron y Quinn 2006, p. 34), el punto de inicio de la cultura organizacional son los creadores de esta, debido ellos imparten el trazo cultural que enrumba el desempeño organizacional. En el mismo sentido, Madu (2012), recalcó que los líderes forman y moldean la cultura para que se extienda en la organización por medio de políticas, normas, prácticas, patrones de comportamiento y componentes visuales, los cuales se conllevarán y extenderán a medida los cuales ellos respeten y cumplan. (p. 156).
- La asimilación con la empresa ya en funcionamiento (Sheen 2017, p. 23), detalló que esta fase surge por un conjunto de procesos, normas y acciones, de tal forma, que los colaboradores se van interrelacionando. En este sentido, Chatman y Enyong (2006), indica que la interrelación da paso a que una persona logre comprender los valores, las conductas, las habilidades y los conocimientos, que son fundamentales para ocupar el rol y accionar como integrante de la organización. (p. 96).

Finalmente, Sheen (2017), recalcó que los colaboradores visualizan lo que sucede a en el entorno, como se manejan los líderes, la confianza que tienen con ellos, cuando les manifiestan las normas y reglas que están en la organización. Además, en como crean artefactos culturales visibles, como un uniforme, el logotipo, los lemas, las credenciales de identificación, los himnos corporativos y contar la reseña histórica de la empresa. (p. 23).

- La comunicación (Sheen 2017, p.24), manifestó que es un eje de desarrollo, es el vehículo en el cual hace que la cultura irradie; al mismo tiempo inyecta confianza a los colaboradores, de modo que estos pueden comportarse como portavoces naturales de la cultura hacia afuera: con los clientes y potenciales clientes, los proveedores y

las empresas de la competencia, los candidatos a emplearse. Para Charam (2006), la calidad de dialogo determina la forma como las personas recopilan y procesan la información, como toman decisiones y que sienten respeto hacia los demás. (p. 98).

Niveles Culturales Schein (2014), definió los siguientes tres niveles culturales:

- **Artefactos:** son los elementos visibles, pero no siempre descifrables, por ejemplo: la infraestructura de la empresa, los espacios de trabajo, el código de vestir, los patrones de conducta visibles o audibles, las normas escritas u otros documentos.
- **Valores:** declarados son los valores que la organización conscientemente resguarda y comunica, los cuales ayudan a entender hasta cierto punto la conducta de los colaboradores y la razón por los cuales integran la organización.
- **Creencias Básicas:** es lo que permite entender a los integrantes de la organización, como piensan y se comportan de una manera determinada. Aquí es donde residen valores inconscientes. Schein lo asemeja a las raíces de un árbol que alimentan el tronco, lo hacen más o menos fuerte y que forjan su aparición. (p. 3).

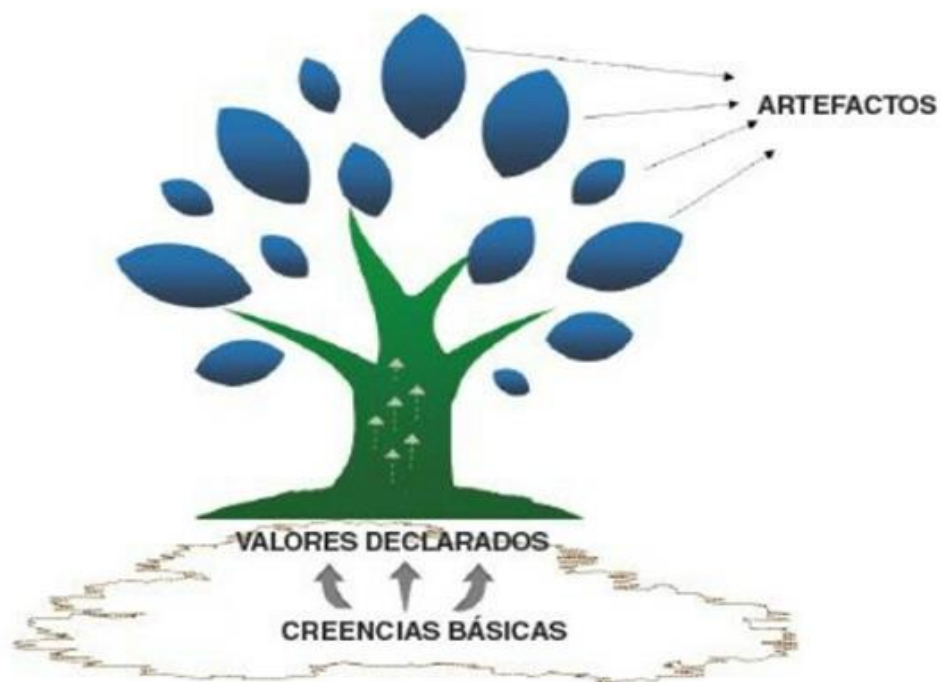


Figura 1: Niveles de la Cultura según Schein.

Fuente: Tomado de Schein (2014, p. 3).

El modelo de la cebolla según Hofstede (2010), utilizó una metáfora de la cebolla para explicar la interconexión y cohesión entre cuatro elementos que se encuentra tejido la cultura organizacional.

- Símbolos: es la capa externa o superficial, está representada por las palabras, gestos, gráficos, estilos de vestir, el status, o cualquier otro objeto físico observable que identifica a los miembros de la organización.
- Héroe: indica que son aquellas personas independientemente de su cargo relevante, son valorados como referentes de buenos comportamientos y valores dignos de imitar, que mediante su accionar crean ejemplo en sus roles como personas e integrantes del equipo de labores.
- Ritos: son las actividades frecuentes que se producen dentro o fuera del ambiente laboral, son transversales para el colaborador por ejemplo celebración del aniversario de la organización, o celebraciones puntuales de cada mes.
- Valores: lo representa como el corazón, que está constituida por el software invisible de nuestra mente, son los valores que se perciben de manera diaria en la organización, sin necesidad de que alguien sea consciente de ese proceso. (p. 35).

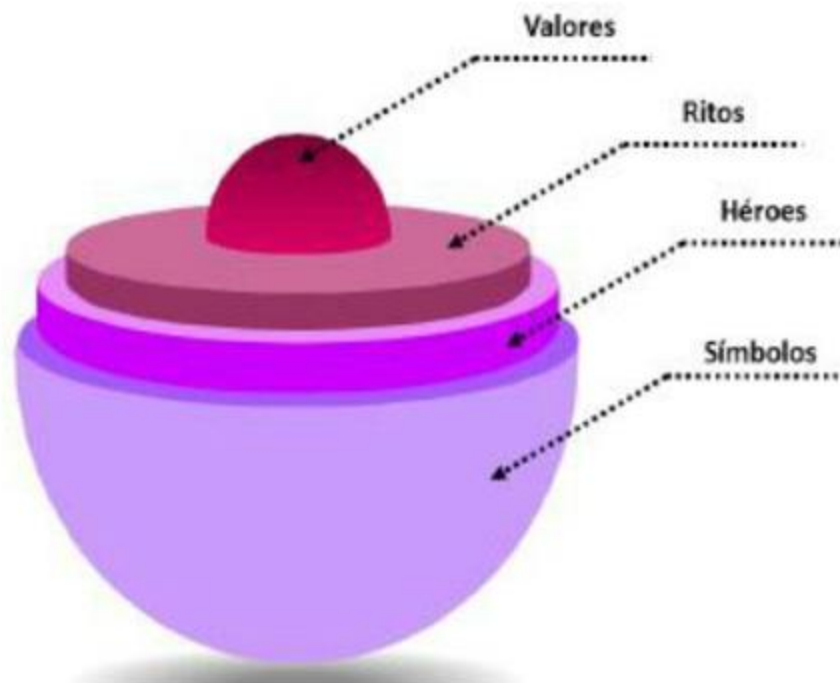


Figura 2: Niveles de la Cultura según Hofstede.

Fuente: Tomado de Hofstede (2014, p. 3).

Finalmente, al analizar ambos modelos de cultura organizacional tanto como el de Schein y Hofstede los cuales perciben como un todo compuesto por niveles que abarcan desde un ámbito externo hacia llegar a las no consientes o internas. Coinciden que el nivel profundo posee los principios más arraigados sobre los cuales descansa el credo organizacional.

Clasificación de la cultura organizacional, para Robbins (2004), nos manifestó que una organización puede ser débil o fuerte, las culturas se identifican porque los valores centrales en las organizaciones se aceptan con solidez y se compenentran ampliamente en toda la organización recibiendo una adecuada adhesión de los mismos. Es por ello a que mayor aceptación de los valores centrales las culturas serán más fuertes. Asimismo, hay características que enmarcan como reconocer una cultura débil:

- La supervisión es poco flexible.
- El puesto y la labor de trabajo es monótona.
- Los mandos altos centran su atención en la rentabilidad y falta de interés en el colaborador.
- La mayor parte de colaboradores solo se identifican con un grupo de trabajo.
- Se trabaja bajo presión y no se reconoce a la innovación.

Se debe comprender como cultura débil, donde los colaboradores se sienten acorralados porque no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo acabo de la mejor manera, debido a que se les ha puesto un límite que no les permite desarrollarse, por lo que han sido cercados, esto hace que las personas con más jerarquía tengan que explicarle cada actividad que realice; debido a que la autoridad muestra una excesiva preocupación por la rentabilidad de la organización y deja en el olvido a los colaboradores. (p. 167).

Sin embargo, también hay características que hacen poder visualizar una cultura estable, bien estructurada, es por ello que Robbins (2004), enmarca ciertas características:

- La supervisión es general y flexible, otorgando libertad en el cargo.
- Las reglas de trabajo son las adecuadas el colaborador se siente motivado.
- Los mandos altos muestran gran interés por los colaboradores.
- Las compensaciones y ascensos son en base al desempeño.
- La organización se alimenta y busca la innovación.

En las culturas fuertes existe un alto nivel de motivación y escaso nivel de presión, lo que da lugar a que los conflictos o problemas que se presentan se pueden resolver con mucha libertad, consultando o realizándolo con las personas que los colaboradores consideren ideal para una solución idónea. Además, las compensaciones se otorgan a las personas con mejor desempeño y se toman en cuenta la gestión del talento y la creatividad. (p. 167).

Dimensiones de la cultura organizacional, Denison (Citado por Bonavia, Prado y Barbera 2009, p. 65 - 75), detallaron cuatro dimensiones o rasgos los cuales describió basándose en la investigación profusa de cómo influye la cultura en una organización.

Implicación: esta dimensión está orientada a los colaboradores que poseen atributos en la organización y eso a su vez hace que se muestren identificados con la misma, sienten que son colaboradores relevantes. De tal forma, que estas decisiones les permita relacionar cuáles serán los beneficios que traerán en su cargo. Esta dimensión se divide en tres sub-escalas:

- Empowerment: capacidad que posee un individuo en una organización para poder delimitar sus funciones y orientar al equipo a un objetivo establecido.
- Trabajo en equipo: necesita que varios colaboradores aporten para lograr un objetivo en común.
- Desarrollo de capacidades: potenciar un crecimiento de competencias y habilidades de una determinada organización.

Consistencia: esta dimensión abarca a la cohesión de los resultados en una visión en conjunto, son los valores definidos y estables integrados en la organización. Está compuesta por tres sub-escalas:

- Valores centrales: son los valores que se van acoplado a los colaboradores como proceso de su identidad en la organización.
- Acuerdo: es la solvencia que poseen los colaboradores en conjunto, para dar solución a un conflicto suscitado.
- Coordinación e integración: implica que todas las áreas de la organización puedan trabajar en conjunto, asimismo, los mandos altos, medios o bajos; haciendo un lazo de conexión y puedan lograr objetivos en común.

Adaptabilidad: abarca a la integración interna y como acoplarse a los cambios del entorno para lograr organizaciones efectivas; estas a la vez toman riesgos, aprenden de sus errores y tienen la capacidad para generar cambios en ella. Esta dimensión está conformada por tres sub-escalas.

- Orientación al cambio: capacidad para poder tener disposición a nuevos retos, desarrollarse personalmente y no optar por la resistencia.
- Orientación al cliente: fundamental que los colaboradores tengan sentido de pertenencia con los valores de la organización, y los transmitan a los clientes bajo una fidelización y buena calidad de atención.
- Aprendizaje organizativo: la organización aprovecha de manera óptima las oportunidades del entorno para ser innovadores y crear colaboradores desarrollados y capaces.

Misión: las organizaciones por lo general no saben a dónde apuntan sus objetivos, es por ello no son tan exitosas, al mismo tiempo no cuentan con una visión tan clara sobre su futuro. Esta dimensión cuenta con tres sub-escalas:

- Dirección y propósitos estratégicos: normas establecidas o planes en el cuales los colaboradores pueden contribuir.
- Metas y objetivos: misión, visión que pueda integrar objetivos que faciliten una dirección adecuada en el trabajo.
- Visión: guía principal para que los colaboradores se sientan motivados, es como quiere ser vista la organización en el futuro.

El empowerment según Molina (Citado por Rios, Tellez y Ferrer 2013, p.23), manifestó que es habilitar, conceder y otorgar iniciativa para que la persona ejecute solo su accionar, es aquí donde se da una cultura de cooperación, donde se busca de cada uno de los colaboradores para lograr los objetivos planteados, donde las organizaciones rompen la barrera de los paradigmas en cuanto al liderazgo, toma de decisiones y equilibrio. Se tiene que desarrollar al colaborador para integrarlo a los equipos de la organización.

Para Gutierrez (2015), es crear un nuevo ambiente de labores donde los colaboradores de todos los niveles tengan una idea clara de liderazgo, calidad y servicio para la organización. Esto contribuye que los colaboradores se sientan comprometidos a alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. (p.35).

De tal manera, Porret (2012), simboliza potenciación, apoderamiento, facultar y se dirige a los colaboradores de las organizaciones. Es ver a los colaboradores de manera individual o colectiva, que posean la iniciativa de asumir sus propias decisiones, tener la potestad de optar por una decisión en su puesto o cargo laboral. (p.46).

Asímismo, Wilson (1997), aportó indicando que es un cambio de estilo en la organización, esto conlleva a la delegación, la comunicación y la responsabilidad de dirección, lo que favorece a los colaboradores tengan un campo de acción más amplio en su labor a la hora de tomar decisiones. (p.83).

De tal forma, Rowlands (1997), señaló que es el hecho que todos los colaboradores integran la organización en los diferentes niveles, posean la libertad de tomar desiciones apropiadas, desarrollado aptitudes requeridas para desarrollar sus funciones. (p.67).

Finalmente, Arroyo (2012), aportó que el empowerment significa proporcionar a los colaboradores herramientas y procedimientos requeridos para realizar de forma adecuada su labor. Además, sustenta que el colaborador requiere ciertos cambios de puesto, porque pertenece a un entorno en constante cambio. Por ello, debe estar capacitado para que se involucre en las mejoras de la organización con el fin de encontrar soluciones oportunas. (p.148).

Teoría del empowerment según kennet, Blanchard y Hersey (citado por Pintado 2014, p.34), resaltó que es un proceso educativo con el objetivo de establecer y promover patrones de comportamiento y desempeño en la organización de forma autónoma, por medio de la comunicación y toma de decisiones.

Asimismo, (Pintado, 2014, p.36), para poder realizar un cambio y el mantenimiento del empowerment se requiere considerar los siguientes pasos:

- Impulsar una nueva cultura organizacional.
- Suscitar un clima laboral positivo.
- Involucramiento: formar y promocionar una cultura de cambios.
- Definición y propagación de los objetivos (delegación del poder, autoridad y la responsabilidad compartida).
- Sensibilización y eliminar paradigmas erróneos generadores desmotivación e inseguridad.

- Adiestramiento referido al nuevo enfoque (pilares: visión, inspiración, alineamiento y credibilidad).
- Desarrollo general y mantenimiento prioritarios de altos mandos altos y estos a la vez ser formadores de colaboradores comprometidos.
- Creación de equipos de alto rendimiento a cargo de líderes.
- Mantenimiento de estrategias, monitoreo, evaluación.

Teoría del Empowerment Estructural, Kanter (Citado por Rios, 2015), se centra en las condiciones del ambiente de trabajo, por ello, trata de fortalecer el trabajo mediante las relaciones interpersonales, basándose en una comunicación efectiva, carga de trabajo, soporte de la organización; por ello, lo traducen en una forma de satisfacción laboral, lo cual los colaboradores tienen acceso a nuevas oportunidades en la organización, por ende, se lograrán mejores resultados y aumentara la productividad.

Esta teoría está debidamente estructurada, debido a que incluye recursos, información y apoyo, estableciendo los siguientes puntos:

- Acceso a recursos: es desarrollar la propia capacidad de obtener algún material, tiempo y apoyo para realizar las labores en la organización.
- Acceso a la información: es poder lograr a adquirir experiencia para la obtención de herramientas necesarias que nos permitan obtener información para lograr ser efectivo en el trabajo, lograr un mejor conocimiento en el puesto, desarrollo de experiencia.
- Acceso al apoyo: es poder interactuar con cada uno de los colaboradores y áreas de la organización dando un feedback adecuado y orientación desde el mando bajo hasta los colaboradores que tienen una línea jerárquica superior. (p. 234).

Teoría del Empowerment Psicológico, Kanter (1993), indicó de la persuasión de los colaboradores hacia su puesto, equipo y motivación en cómo percibe a la organización. La finalidad es permitir a los colaboradores mejoren su autosuficiencia. Se motiven en las diferentes áreas de la organización, y no se frustren por malos tratos o abusos de los mandos altos, a la vez esta teoría está compuesta por cuatro determinantes:

- El impacto la influencia: en como el colaborador percibe su área de labores o forma de interactuar de su equipo que pueden desmotivar a este, como ellos pueden ver “hacer algo diferente” en términos de lograr cumplir con su trabajo,
- La competencia: nivel en que el colaborador pueda realizar sus funciones demostrando suficientes competencias a su equipo o superiores.
- El significado: el valor que el colaborador percibe de su trabajo realizado, si muestra pasión o sentimiento al realizarlo, es una meta o algún propósito que se fija a cumplir involucrando los valores, creencias y comportamientos.
- La autodeterminación: es la proactividad del colaborador, sin recibir órdenes, una sensación individual de poseer una elección propia. (p.67).

Dimensiones del Empowerment según Kenneth Blanchard y Hersey (Citado por Pintado, 2014), la idea es reconocer el engranaje de la organización, se les llama los pilares del empowerment.

- Dirección Organizacional: Ideas a futuro, o idea matriz como la misión, visión y/o valores organizacionales centrados; se busca el cumplimiento de los objetivos a través de los colaboradores, bajo un planteamiento ideal con espíritu de motivación.
- Alineamiento: se busca establecer una imagen organizacional a seguir por parte de los colaboradores, que se identifiquen para lograr a establecer una estrecha relación por parte de toda la organización, sin brechas y jerárquicas marcadas, un alto nivel de empatía, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- Inspiración: Liderazgo, mejor toma de decisiones, para ello se debe descentralizar el poder logrando un diferente enfoque colaborador y mandos superior.
- Credibilidad: Moral con sus principios, satisfacción por parte de todos los colaboradores de la organización, de manera interna y externa adaptando al cambio en base del entorno. (p.36).

Bajo esta perspectiva tenemos al planteamiento del problema tenemos, ¿En qué medida las estrategias de Empowerment fortaleció la cultura organizacional en la constructora Briamonte?

La Justificación de esta investigación contribuye al enriquecimiento de la lectura científica sobre la aplicación de estrategias de empowerment y como está tiene implicancia sobre la cultura de organizacional, así cobra importancia; porque se hará un diagnóstico de la cultura

organizacional de la constructora Briamonte, bajo el instrumento de medición “Denison Organisational Culture Survey” el que posee cuatro dimensiones que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Este instrumento adaptado a la realidad, además ha sido validado para utilizarlo científicamente, por lo tanto, es un aporte para ser viable en posteriores investigaciones en el departamento.

La investigación está orientada a fortalecer la cultura organizacional a través de las estrategias de empowerment, por lo que beneficiará de manera directa a la constructora en mención, el propósito fundamental de esta investigación es identificar el nivel de cultura organizacional que poseen los colaboradores de la constructora Briamonte, pues los resultados brindarán indicadores para diseñar estrategias de empowerment. Asimismo, será útil para el rubro, específicamente del departamento de Lambayeque, dotándoles de una herramienta que ayudará a moldear de manera óptima los niveles de cultura organizacional en la empresa.

Para lograr los objetivos del estudio, se empleó diferentes técnicas de investigación como el Test “Denison Organisational Culture Survey” y su procesamiento bajo el software SPSS versión 25 para medir el nivel de cultura organizacional de los colaboradores de la constructora, con ello se pretende trabajar en orientación a resultados, con un programa teórico- práctico de intervención, estas estrategias se utilizarán para la investigación son válidas en el medio.

Por lo mencionado, el objetivo general es: determinar si las estrategias de empowerment fortalecerá la cultura organizacional en la constructora Briamonte.

Objetivos específicos 1. Identificar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones que poseen los colaboradores de la constructora Briamonte. 2. Implementar las estrategias de empowerment en los colaboradores de la constructora Briamonte. 3. Evaluar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones después de aplicada las estrategias de empowerment en la constructora Briamonte. 4. Comprobar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones de los colaboradores alcanzado el pre test y post test para medir la efectividad de las estrategias de empowerment en la constructora Briamonte.

Hipótesis: H1. “La aplicación de estrategias de empowerment fortaleció significativamente la cultura organizacional de la constructora Briamonte”

II. MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Tipo de estudio que se utilizó en la presente investigación es aplicada por lo que se utiliza conocimientos previos de autores sobre las variables tanto independiente y dependiente poniendo en práctica los conocimientos obtenidos del estudio estrategias de empowerment para fortalecer la cultura organizacional en la constructora Briamonte.

Asimismo, según Carrasco (2009), manifestó que este tipo de investigación se distingue por tener propósitos prácticos bien dirigidos, por ello, se investiga para tomar acción, transformar, generar o realizar cambios en una determinada realidad. (p. 126).

Diseño metodológico utilizado en la investigación fue Pre experimental, con un solo grupo de estudio con diseño de pre y post test.

De tal forma que Gomez (2009), nos pone de manifiesto que el diseño Pre experimental solo analiza una variable y no se tiene en cuenta un grupo de control. (p. 351).

Su esquema es el siguiente:

$$Ge: O_1 X O_2$$

Dónde:

- Ge : Grupo de estudio
- O₁ : Pre test aplicado al grupo de estudio
- x : Estimulo (Estrategias de Empowerment)
- O₂ : Post test aplicado al grupo de estudio

2.2 Operacionalización de Variables

Tabla 1: *Matriz de operacionalización*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Cultura Organizacional	Bonavia, Prado y Barbera (2009), indica que la cultura organizacional son un conjunto de valores, las creencias y los principios fundamentales que construyen la base organización. (P.234).	Conjunto de convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización de forma intangible, porque no podemos verla ni cortarla, pero está presente.	Implicación	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Trabajo en equipo • Desarrollo de capacidades 	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	Ordinal
			Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Valores centrales • Acuerdo • Coordinación e integración 	16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30	
			Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cambio • Orientación al cliente • Aprendizaje organizativo 	31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45	
			Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y propósitos estratégicos • Metas y objetivos • Visión 	46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60	

variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Estrategias de Empowerment	Pintado (2014), es un proceso educativo con el objetivo de establecer, promover patrones de comportamiento y desempeño en la organización de forma autónoma. (p. 34).	son actividades que nos permiten potenciar a los colaboradores a una autosuficiencia y poder en la toma de decisiones en su propio trabajo .	Sustento Teórico	Teoría del Empowerment psicológico Teoría del Empowerment estructural
			Objetivo	Fortalecer la cultura organizacional de la constructora Briamonte a través de las estrategias de Empowerment
			Estrategias	Dirección organizacional Metas y objetivos Valores propósito con los colaboradores
				Inspiración Liderazgo Toma de decisiones
				Credibilidad Orientación al cambio Orientación al cliente
Evaluaciones	Lista de cotejo			

Fuente : Elaboración propia

2.3. Población, muestra y muestreo

Según Hurtado (2010), aporta que es un conjunto de seres que poseen los mismos rasgos o fenómeno a investigar y se engloban dentro de criterios de inclusión. (p.76).

Ante lo mencionado, esta presente investigación comprende con una población constituida por 30 colaboradores de la empresa constructora Briamonte.

Tabla 2: *Cantidad de colaboradores.*

Personas	F	%
Varones	26	87%
Mujeres	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Cuadro de asignación de personal

La Muestra, según Hurtado (2010), afirma que si la población es accesible para todos sus miembros y es relativamente pequeña de modo que puede ser abarcada en el tiempo y los recursos del investigador puede tomarse en su totalidad, Bajo ese aporte, la muestra está constituida por 30 colaboradores de la constructora Briamonte, la técnica de muestreo utilizada fue no probabilístico por conveniencia. (p.83).

2.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad

Técnica utilizada para la presente investigación fue la observación sistemática, primero para poder ver la efectividad de las estrategias de empowerment en los talleres aplicados, segundo todo ello registrado en una lista de cotejo.

El instrumento que se utilizó en la investigación para la recolección de datos, fue Denison Organisational Culture Survey (1990), elaborado por Daniel Denison en los Estados Unidos. El cual fue adaptado en España por Bonavia, Prado y García (2010), validado en el Perú por Esteban Acuña (2014), para una población adulta, el mencionado instrumento cuenta con 60 ítems, bajo la modalidad de respuesta de escala de Likert con 4 dimensiones. (Implicación, consistencia, adaptabilidad, misión)

Validez, para ello se realizó mediante juicios de expertos, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), que manifiestan que en ciertas investigaciones es necesaria la opinión de individuos expertos en el tema. (p. 346).

Por mi parte, busqué a tres docentes de la escuela de Psicología de la universidad César Vallejo que validaron el test adaptado a mi realidad, asimismo, con la prueba piloto de 10 colaboradores y utilizando el Alpha de Cronbach. El nivel alcanzado de la confiabilidad fue a un 0,890 donde se pone en manifiesto que el instrumento es altamente confiable.

2.5.Procedimiento

Con respecto al procedimiento utilizado se realizó el diagnóstico respectivo aplicando el instrumento denominado cuestionario de Denison Organisational Culture Survey para evaluar la variable dependiente la cultura organizacional, así permitió justificar argumentativamente la problemática local y dar respuesta al planteamiento de la variable las estrategias de empowerment, donde se formuló y aplicó las estrategias propuestas.

El cuestionario cuenta con 5 alternativas de respuestas basadas en la escala de Likert siendo estas las siguientes: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo/ ni en desacuerdo, en desacuerdo, total desacuerdo; así serán aplicadas en dos momentos, antes de aplicar la propuesta (pre test) y procesado a través del programa SPSS versión 25 y después de aplicar la propuesta (post test).

La variable independiente (Estrategias de empowerment) será manipulada para proponer mejoras que serán aplicadas en la variable dependiente (Cultura organizacional) mediante técnicas enfocadas en la población de 30 colaboradores.

2.6.Método de Análisis de Datos

Para la investigación como primer paso se procedió a la recolección de datos por medio del instrumento utilizado, Denison Organisational Culture Survey, seguidamente, se realizó la actividad de escrutinio para poder determinar cuáles test son válidos y viciados. Finalmente, se pasaron los datos al programa Excel 2016 y después de obtener la sabana de datos se exportó al software SPSS en su versión 25.

2.7.Aspectos Éticos

Está conformado por aquellos criterios que forman parte de la ética del profesional del psicólogo, por lo tanto, respaldo que los conocimientos utilizados y mencionados son producto de mi propia investigación aplicada a la constructora Briamonte, por otra part, con los datos que se realizó la investigación como el consentimiento informado y al principio de confidencialidad, es decir que todos los datos obtenidos son de orden privado.

La ética del presente trabajo de investigación está encaminada a la honestidad y veracidad de acuerdo a su desarrollo, de tal forma, cabe recalcar que la investigación beneficiara en el desarrollo de mi país, asimismo, la ética hace referencia a la dignidad e integridad que todo ser humano debe tener para lograr desarrollar un trabajo de investigación responsable y confiable.

III. RESULTADOS

- a. Identificar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones que poseen los colaboradores de la constructora Briamonte.

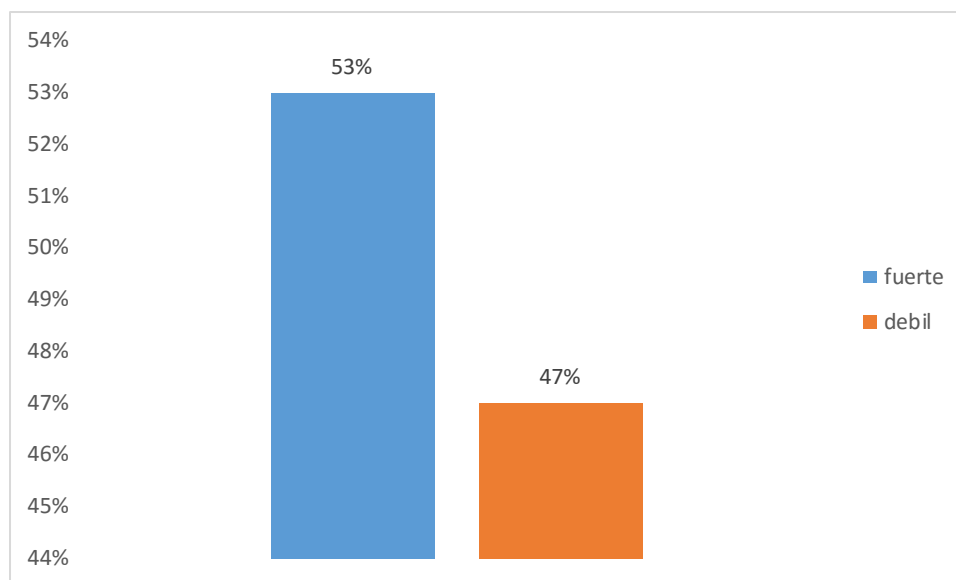


Figura 3: Nivel general de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 3: se puede evidenciar que el 53% de la población encuestada presenta un nivel fuerte, por ende, denota un aceptable manejo de los valores centrales en la organización, de tal forma, el involucramiento, los procedimientos y la supervisión en torno a la cultura es estable; además, perciben que las compensaciones se rigen entorno a su desempeño y que la gerencia muestra interés por los colaboradores valorando la innovación de los mismos, sin embargo, un 47% de la población presenta un desacuerdo con una cultura baja, es así que, necesita encaminarla y generar un cambio en pro de la organización.

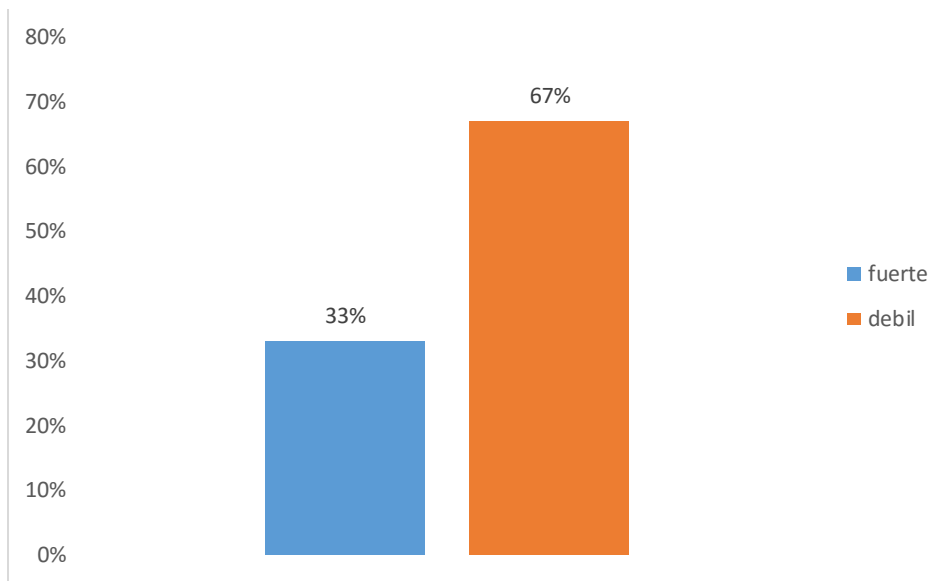


Figura 4: Dimensión implicación de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 4: Se visualiza que el 67% de la población encuestada presentan nivel débil de implicación; lo cual, hay un déficit en los colaboradores en relación a poder ellos tener un adecuado empoderamiento y coordinación en el ambiente de labores. Les cuesta relacionarse con las demás áreas y tener una buena resolución de conflictos. Asimismo, existe comunicación no apropiada al gestionar las actividades, por ende, se les dificulta el trabajo en equipo, siendo así, nos les permite desarrollar su potencial en el puesto desaprovechando las ventajas que les presenta la organización, por otra parte, solo un 33% de la población pone en manifiesto un idóneo involucramiento en su puesto o área de labores.

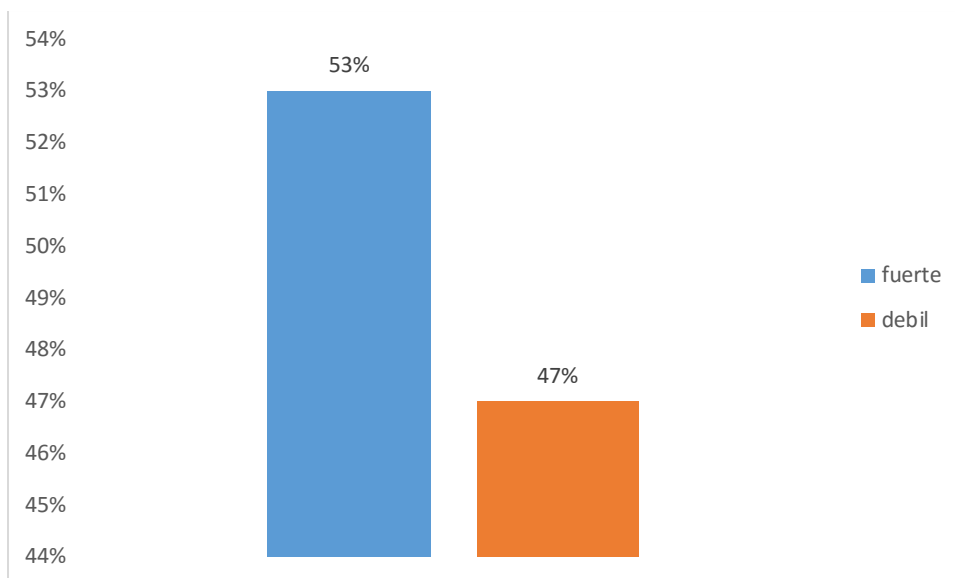


Figura 5: Dimensión consistencia de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 5: Se visualiza que el 53% de la población encuestada presenta un nivel fuerte, eso denota que la mayor parte de la población reconoce que tiene a cargo una aceptable gestión con relación al liderazgo, esto es marcado por una buena toma de decisiones, es consistente a la hora de delegar funciones y reglas a los colaboradores, son capaces de seguir procedimientos, normativas pactadas por mandos de mayor grado jerárquico, realizando o cumpliendo su función de forma adecuada, por otra parte, tenemos un 47% de la población que está en discordancia con la gestión y la dirección que se les brinda tanto de forma general y por áreas de labores.

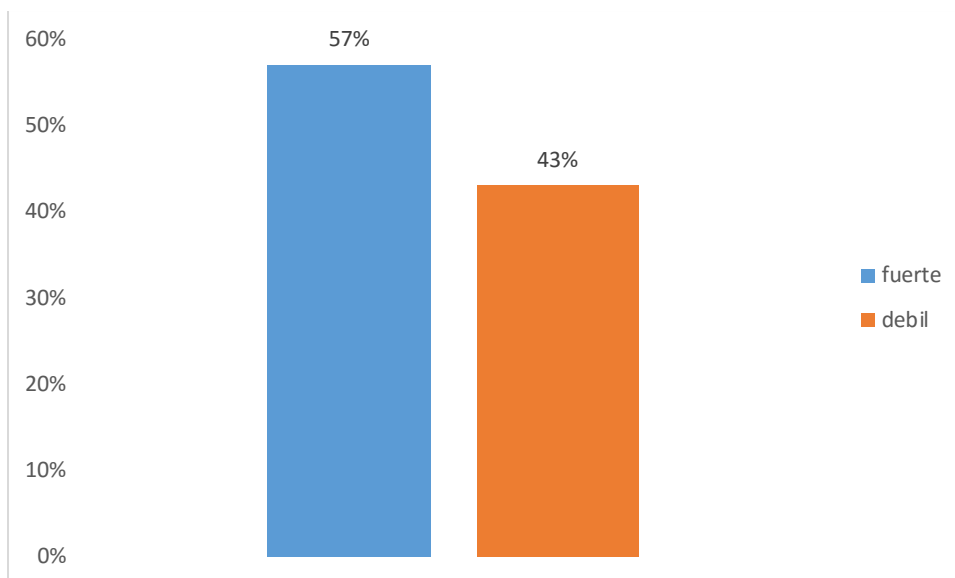


Figura 6: Dimensión adaptabilidad de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 6: Se visualiza que el 57% de la población encuestada presenta un nivel fuerte, hace ver que la organización prioriza a los clientes, los colocan como guía para que ellos puedan realizar una adecuada labor en torno al producto final, continuamente, se mantienen expectantes de mejoras para crear valor al cliente y optimizar las ventas, esto hace garantizar la productividad, aumento de la rentabilidad; también, tienen a mejorar modas vigentes y anticipar futuros cambios, conocen las necesidades de los clientes otorgándoles innovación y creatividad en sus servicios, por otro lado, un 43% de la población pone en manifiesto que le cuesta adaptarse al entorno es así que la organización no desarrolla completamente sus capacidades para fortalecer la cultura organizacional en mención.

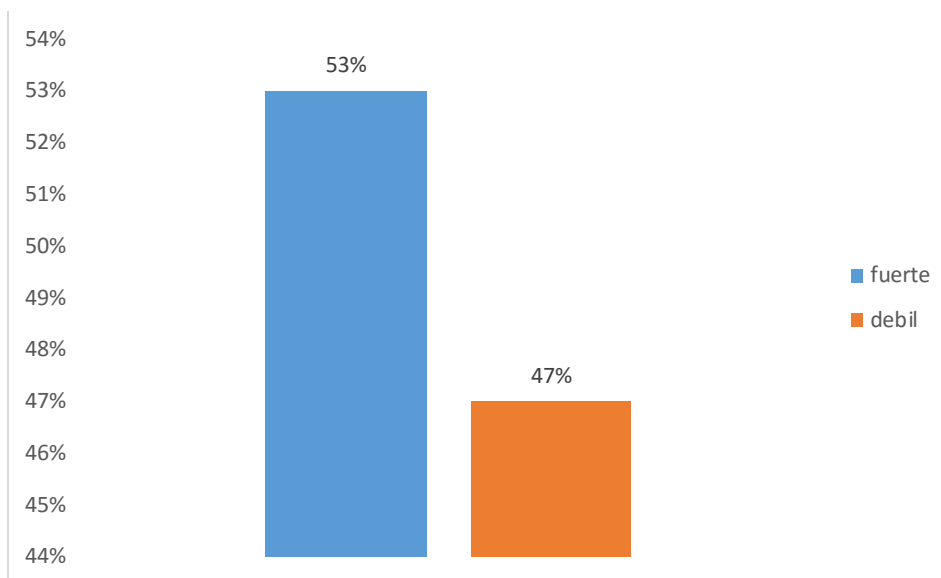


Figura 7: Dimensión misión, cultura organizacional.

Interpretación de la figura 7: Se visualiza que el 53% de la población encuestada presenta un nivel fuerte, se puede evidenciar que la mayor parte conoce la dirección y el propósito de la organización, tienen definida las metas y los objetivos estratégicos; manejan de forma aceptable la misión, visión y los valores centrales de la organización. Asimismo, la organización tiene una imagen compartida sobre la manera de cómo quiere ser reconocida por sus colaboradores en el futuro, esta perspectiva incluye a todas las áreas en sus diferentes niveles, por otro lado, un 47% de la población atribuye a un manejo claro de la constructora, dificultándose medianamente la forma en como contribuir al desarrollo de la misma.

b. Implementar las estrategias de empowerment en los colaboradores de la constructora Briamonte.

Tabla 3: *Cronograma de actividades.*

TALLERES	OBJETIVO DEL TALLER	FECHA	N° SESIÓN	NOMBRE DE LA SESIÓN	OBJETIVOS DE LAS SESIONES	INSTRUMENTOS DE SUPERVISIÓN
Dirección organizacional	Concientizar a los colaboradores con la misión, visión, valores para encaminar las metas y objetivos organizacionales.	02/11/2019	1. Misión y visión	“conociendo a mi empresa”	Conseguir que los colaboradores identifiquen su misión, visión y la relacionen con la organización.	Lista de Cotejo
		09/11/2019	2. Valores centrales	“Genera tu valor”	conseguir que los colaboradores interioricen sus valores con los de la organización.	
		16/11/2019	3. Dirección y propósitos	“Creo en mi empresa”	Lograr que los colaboradores conozcan los propósitos de la organización para con ellos.	
Construyendo unión	Promover el espíritu de cooperación en cada trabajador de la constructora Briamonte, afianzando el cumplimiento idóneo de los procedimientos	23/11/2019	4. Empatía	“Me pongo en tu lugar”	Conseguir que los colaboradores puedan percibir y comprender a cada uno de ellos en las funciones que realizan en pro de la empresa.	Lista de Cotejo
		30/11/2019	5. Resolución de conflictos	“Adiós conflictos”	Lograr que los colaboradores puedan generar acuerdos favoreciendo a todas las partes involucradas.	
		06/12/2019	6. Relaciones interpersonales	“Interactuando vamos ganando”	conseguir que los colaboradores puedan interactuar con todos los miembros de la organización.	

		07/12/2019	7. comunicación	“Comuniquémonos”	Conseguir que los colaboradores desarrollen una comunicación asertiva.	
		13/12/2019	8. Trabajo en equipo	“La unión hace la fuerza”	Conseguir que los colaboradores realicen su trabajo de forma cohesionada.	
Generando Cambios	Generar en los colaboradores una cultura adaptable al entorno y a los clientes para la mejora de los trabajos y servicios brindados por la organización.	14/12/2019	9. Orientación al cambio	“El cambio es ahora”	Lograr que los colaboradores se muestren flexibles a las diferentes variables del entorno.	Lista de Cotejo
		16/12/2019	10. Orientación al cliente	“Mi mejor versión”	Lograr que los colaboradores puedan comprender y satisfacer la necesidad del cliente.	
Creciendo juntos	Afianzar nuevas perspectivas personales y de grupo dotando seguridad en el ejercicio de sus funciones.	20/12/2019	11. Liderazgo	“El líder que llevo dentro”	Motivar a tomar decisiones apropiadas y ejecutar acciones alineadas a los objetivos y estrategias de la empresa	Lista de Cotejo
		21/12/2019	12. Toma de decisiones	“La mejor elección”	Lograr que cada uno de los colaboradores puedan discernir una buena toma de decisiones con criterio en sus puestos,	

Fuente: Elaboración propia.

- c. Evaluar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones después de aplicada las estrategias de Empowerment en la constructora Briamonte.

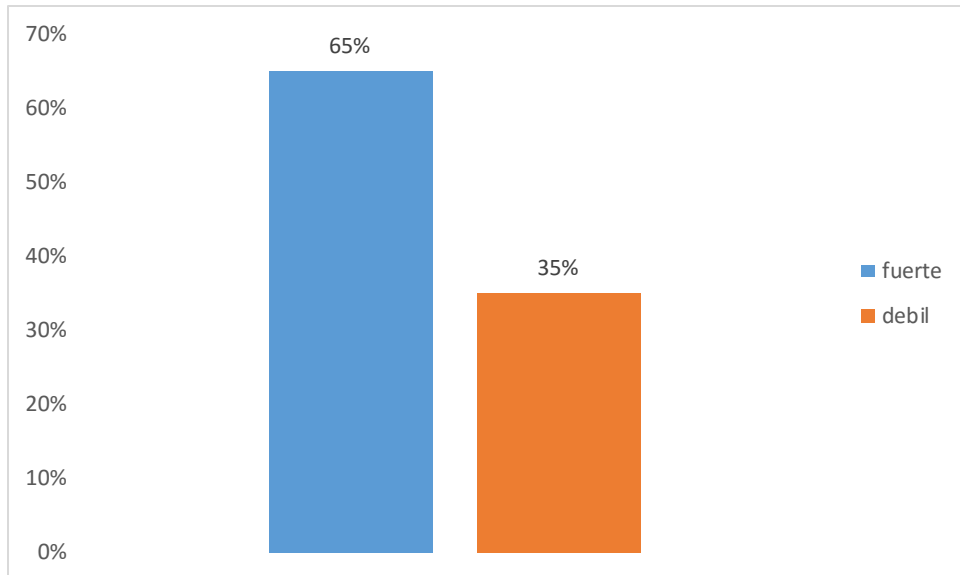


Figura 8: Resultados del Post Test del nivel general de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 8: Se puede observar de acuerdo a los resultados del post test se obtuvo un 65% de la población en un nivel fuerte; mejorando consecuentemente con relación a los indicadores del pre test, por ello, denota una mejor aceptación de los valores corporativos de esta forma, el involucramiento, los procedimientos y la supervisión en torno a los colaboradores es favorable a una mayor parte, percibiendo que las compensaciones y los ascensos son en torno a su gestión. Asimismo, que los mandos jerárquicos de mayor rango muestran interés valorando su dedicación, compromiso e innovación, de tal forma, que tan solo un 35% de población manifiesta un nivel débil, lo cual, se necesita seguir trabajando con ellos para afianzar y consolidar la cultura de la organización.

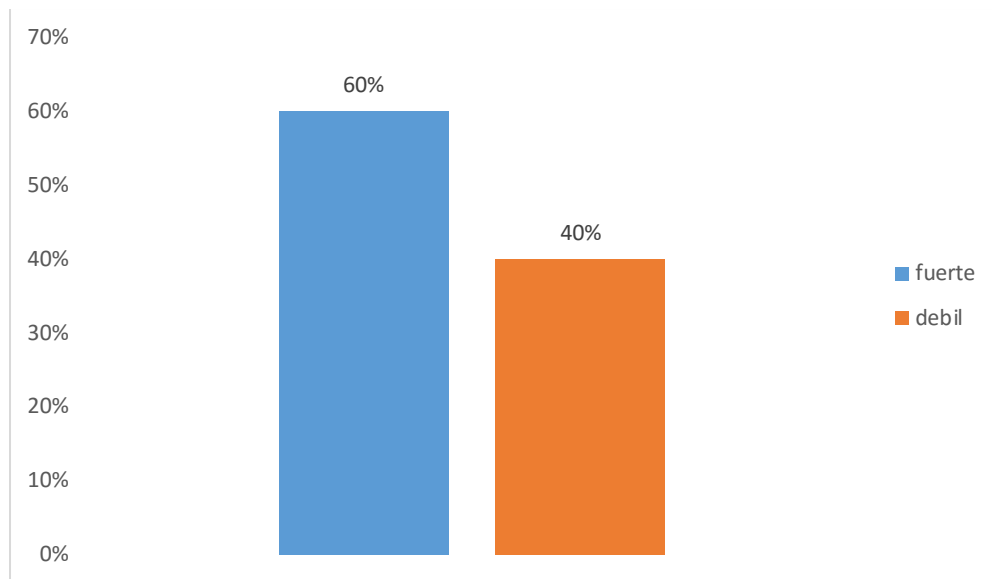


Figura 9: Resultados del Post Test de la dimensión implicación de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 9: Se puede observar de acuerdo a los resultados del post test se obtuvo un 60% de la población en un nivel fuerte, mejorando de forma óptima con relación al resultado del pre test, evidenciando en los colaboradores una adecuada delegación de empoderamiento, mejor sincronización con el entorno de labores, las relaciones con las demás áreas se manejan con fluidez; siendo así, los procesos y la resolución de algún conflicto son de forma sistematizada, existe comunicación a todo nivel, asimismo, el trabajo en equipo se ve día a día, permitiendo desarrollar su potencial lo cual genera una competencia saludable entre los puestos sacando provecho de los recursos brindados por la organización, por otra parte, solo un 40% les cuesta adaptarse al cambio realizado en base a las estrategias aplicadas.

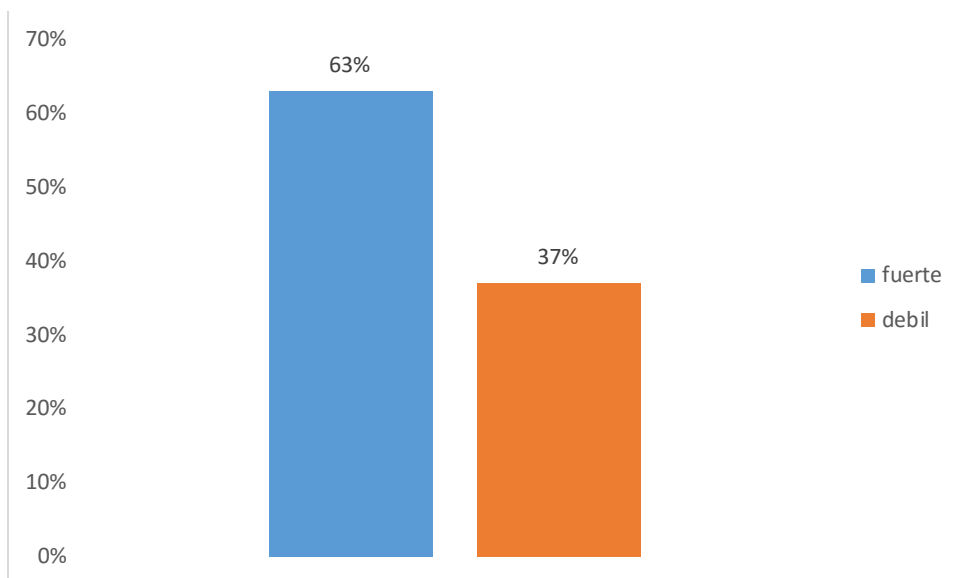


Figura 10: Resultados del Post Test de la dimensión consistencia de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 10: Se puede observar de acuerdo a los resultados del post test se obtuvo un 63% de la población en un nivel fuerte, mejorando con relación al resultado del pre test. Por lo tanto se pone en manifiesto que los valores de la organización se encuentran marcados por los líderes al gestionar acuerdos, presentan adecuación a la toma de decisiones presentadas por los directivos, cumpliendo a cabalidad, son capaces de seguir procedimientos, presentando un sentido de identidad en sus funciones con relación a la empresa, por otra parte, tenemos un 37% de la población les cuesta moldearse a la dirección y ser más tolerantes a las decisiones impartidas por los supervisores.

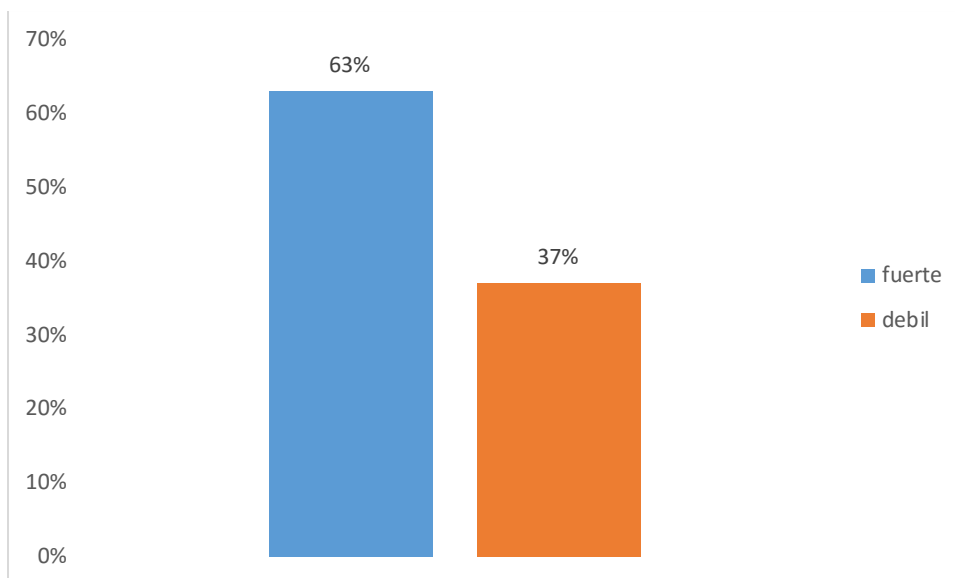


Figura 11: Resultados del Post Test de la dimensión adaptabilidad de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 11: Se puede observar de acuerdo a los resultados del post test se obtuvo un 63% de la población en un nivel fuerte, mejorando con relación al resultado del pre test. se logró optimizar la capacidad de los colaboradores en torno a los clientes, adhiriéndose a las necesidades que ellos ponen en manifiesto y reduciendo los índices de error. También generan una mejor experiencia al poder realizar una adecuada labor en torno al producto final, generan una mejor productividad y logran los objetivos en consecuencia con la satisfacción de ellos y la organización. Asimismo, son capaces de reaccionar rápidamente a nuevas tendencias o tecnologías impuestas por los cambios del entorno, conocen a los clientes y anticipan sus expectativas futuras, por otro lado, un 37% de la población muestra un déficit para poder manejar de forma correcta la flexibilidad y adaptación de la organización.

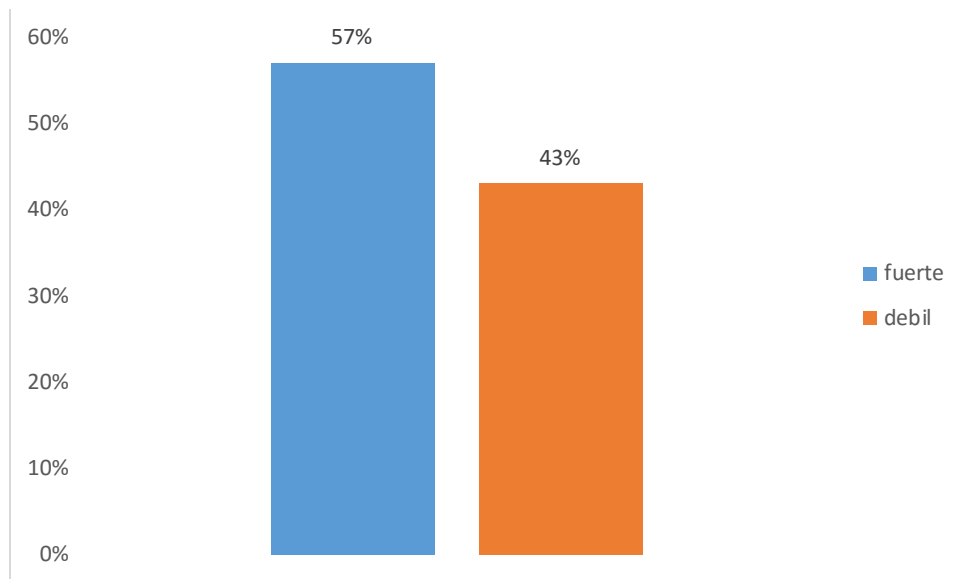


Figura 12: Resultados del Post Test de la dimensión misión de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 12: Se puede observar de acuerdo a los resultados del post test se obtuvo un 57% de la población en un nivel fuerte, obteniendo un mejor resultado con relación del pre test. Por ende, la población denota un mejor conocimiento en la dirección y el propósito de la organización; muestran el modo en como todos pueden contribuir al desarrollo de la organización. Por otra parte, las metas, objetivos, valores bien definidos, ideas y estrategias claras que precisa la gestión o función que realiza cada colaborador. Asimismo, la organización encamina claramente hacia los integrantes en cómo quiere ser reconocida por sus colaboradores en el futuro, esta perspectiva incluye a todas las áreas en sus diferentes niveles, por otro lado, un 43% de la población aún se le dificulta manejar los recursos de la organización.

- d. Comprobar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones de los colaboradores alcanzado el pre test y post test para medir la efectividad de las estrategias de empowerment en la constructora Briamonte.

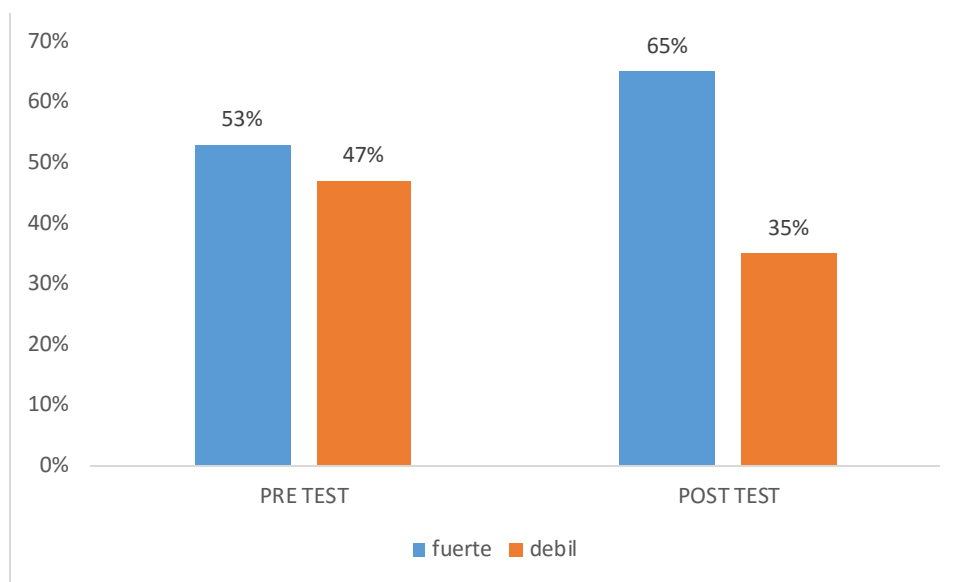


Figura 13: Comparación entre los resultados del pre test y post test del nivel general de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 13: De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que al administrar el pre test la cultura organizacional de la población en mención tenía un nivel fuerte de 53 %, siendo así, la gestión que se viene realizando es de forma aceptable, sin embargo, el 47% de la población restante aún no se acoplaba o moldea una mejor integración con los miembros y la organización. Posteriormente, aplicado el estímulo (estrategias de empowerment), se puede focalizar un aumento a favor de la cultura organizacional en un 65%. Por lo cual, eso demuestra que se logró fortalecer y afianzar la gestión actual y mejorar el grado de implicancia de los colaboradores; determinando que tan solo un 35% de la población se le dificulta poder sintonizar con la empresa y sus objetivos. Finalmente, al comparar los resultados podemos ver que la organización se fortaleció y avanzó en un 12% con relación a su cultura organizacional.

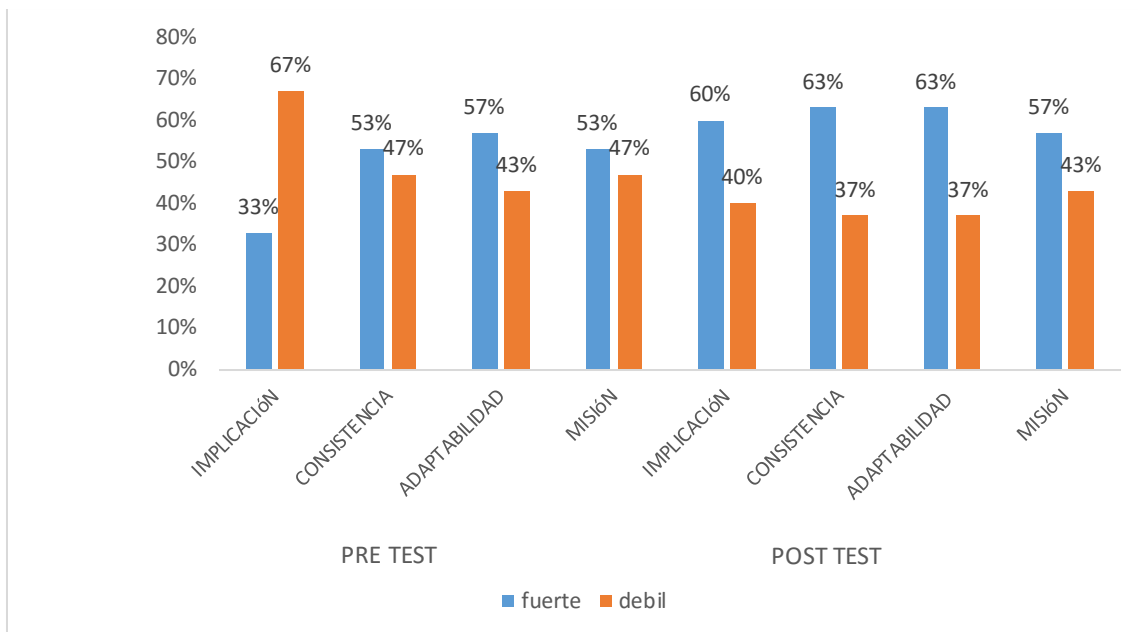


Figura 14: Comparación entre los resultados del pre test y post test de las dimensiones de cultura organizacional.

Interpretación de la figura 14: De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que se pudo fortalecer la cultura organizacional en cada una de las dimensiones que presenta, por lo tanto, empezaremos detallando en la dimensión implicación, donde se logró fortalecer con un mayor porcentaje en el pre test, se observa que presenta un 67% de colaboradores con implicación débil, una vez aplicado el estímulo se logró optimizar esa área, mejorando el trabajo en equipo, la comunicación, la empatía y resolución de conflictos, situándolo en un porcentaje favorable del 60% de nivel fuerte. Por otro lado, en la dimensión consistencia también se logró fortalecer de manera adecuada, presentaba en el pre test un 53% de la población en nivel fuerte, se logró consolidar un mejor liderazgo y la toma de decisiones, fortaleciendo a la población en un 10% logrando un nivel 63% en nivel fuerte de los colaboradores. Ahora bien, se visualiza la dimensión adaptabilidad, dicha área se logró fortalecer adecuadamente, presentaba un nivel de 57% de colaboradores con cultura fuerte; aplicada las estrategias se pudo mejorar la orientación al cliente y al entorno culminando en 63% de colaboradores en nivel fuerte, finalmente, en la dimensión misión se logró fortalecer dicha área, por ende, presentaba un nivel 53% fuerte. Seguidamente, aplicado el post test se fortaleció la percepción y la imagen institucional de la empresa para culminar en un nivel fuerte de 57% de colaboradores comprometidos con los valores, metas y objetivos organizacionales.

e. Prueba de Hipótesis

1. Planteamiento de Hipótesis

H1: La aplicación de estrategias de empowerment fortaleció significativamente la cultura organizacional de la constructora Briamonte.

2. Nivel de significancia: = 0.05

		Rangos		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
PRETEST - POSTTEST	Rangos negativos	1 ^a	2,00	2,00
	Rangos positivos	2 ^b	2,00	4,00
	Empates	27 ^c		
	Total	30		

a. PRETEST < POSTTEST

b. PRETEST > POSTTEST

c. PRETEST = POSTTEST

Estadísticos de prueba^a

	PRETEST - POSTTEST
Z	-,577 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,007

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos positivo.

3. Comparamos el p_valor

Como el p_valor = 0,007 < 0.05 se acepta la H1

4. Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia de ,007 entonces se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que el Programa de Estrategias de empowerment fortaleció la cultura organizacional.

IV. DISCUSIÓN

En lo que corresponde a la presente investigación como objetivo general se estableció determinar si las estrategias de empowerment fortalecerá la cultura organizacional en la constructora Briamonte. De tal forma que los resultados obtenidos en la figura 13. Se evidencia que el 65 % de colaboradores logró fortalecer la cultura organizacional de la empresa con relación a los datos iniciales del pre test, por ello, bien enfocadas y aplicadas las estrategias de empowerment se logra obtener un mejor manejo en la organización. Dato que concuerda con Gonzales, Méndez y Vera (2014), cuya investigación verificó el impacto que posee la cultura organizacional, que un 67.1 % de la efectividad en la organización de las empresas constructoras es atribuida a que los gerentes y colaboradores cuando conozcan la cultura de la misma. Es por ello, según Pintado (2014), resalta que el empowerment es un proceso educativo con el objetivo de establecer y promover patrones de comportamiento para mejorar la cultura organizacional, tal como menciona Sheen (2017), pensar en cultura organizacional es hablar del ADN de la organización, debido a que es un elemento que puede ayudar a predecir el triunfo o derrota de una organización. De esta manera la cultura organizacional tiene una amplia repercusión sobre el crecimiento del negocio si es administrada de forma eficiente, siendo así, se convierte en un verdadero activo económico. Por lo tanto, Romero (2016), define a la cultura organizacional como el valor fundamental que cada colaborador percibe. Ahora bien, se debe fomentar a realizar programas de desarrollo para que cada colaborador pueda potenciar sus habilidades, fortaleciendo sus valores y reteniendo a los buenos empleados.

En lo que corresponde a los resultados obtenidos por dimensiones de la cultura organizacional después de aplicado el pre test y post test nos encontramos con los siguientes datos:

En la figura 9, en la dimensión implicación, se puede observar de acuerdo a los resultados del post test se obtuvo un 60% de la población en un nivel fuerte, evidenciando en los colaboradores una adecuada delegación de empoderamiento, mejor sincronización con el entorno de labores, las relaciones con las demás áreas se manejan con fluidez, por ello, los procesos y la resolución de algún conflicto son de forma sistematizada. Resultado que concuerda con Arrosquipa (2018), que en su investigación en la empresa Metal Metálica determinó que los colaboradores en un 66 % indican que la cultura organizacional influye el comportamiento de ellos, por ende, si forjamos una cultura fuerte, el desarrollo de

capacidades, el trabajo en equipo se pondrá de manifiesto. De tal forma Zapata (2007), argumentó a la cultura organizacional como una sistematización de patrones de información, comportamientos y actitudes que manifestamos con nuestros compañeros de trabajo y los mismos validan el grado de adaptación laboral; de tal forma, se representa un aprendizaje continuo, así la cultura se alimenta con los aportes del equipo, y a la vez se enriquecen sus entornos.

En los resultados encontrados en la figura 10, de la dimensión Consistencia se puede visualizar de acuerdo a los resultados del post se obtuvo un 63% de la población en un nivel fuerte, se pone en manifiesto los valores de la organización que se encuentran marcados por los líderes para gestionar acuerdos, y poder generar un buen direccionamiento a cada uno de sus colaboradores a su mando, eso influye directamente en cada uno de ellos, dato que investigó Santizo (2018), donde pone en manifiesto que el 86% de los colaboradores muestran entusiasmo por mejorar en sus actividades, sin embargo, 14 % de la población remarcó que no reciben una motivación adecuada por parte de los jefes de la organización. De tal forma, que los colaboradores ven en sus líderes un modelo a seguir, por ello Sheen (2007), recalcó que los colaboradores visualizan lo que sucede en el entorno, como se manejan los líderes, la confianza que tienen con ellos, cuando les manifiestan las normas y reglas que están en la organización. Asimismo, Hofstede (2010), complementa esta teoría indicando que los líderes son aquellas personas independientemente de su cargo relevante, son valorados como referentes de buenos comportamientos y valores dignos de imitar, que mediante su accionar crean ejemplo en sus roles como personas e integrantes del equipo de labores. En el mismo sentido Madu (2012), indicó que los líderes forman y moldean la cultura para que se extienda en la organización por medio de políticas, normas, prácticas, patrones de comportamiento y componentes visuales, los cuales, se conllevarán y extenderán a medida que ellos respeten y cumplan.

Seguido a ello, en los resultados encontrados en la figura 11, de la dimensión Adaptabilidad se pone en manifiesto de acuerdo a los resultados del post se obtuvo 63% de la población en un nivel fuerte, se logró optimizar la capacidad de los colaboradores en torno a los clientes adhiriéndose a las necesidades que ellos colocan en manifiesto, reduciendo los índices de error, ganando y generando una mejor experiencia al poder realizar una adecuada labor en relación al producto final del trabajo, generan una mejor productividad y logran los objetivos

en consecuencia con la satisfacción de ellos y la organización. Por lo tanto, tomamos como referencia a Gonzales y Capuñay (2015), como resultado que el 87.5 % de los colaboradores siempre tienen un alto grado de comprensión de las situaciones, debido a un buen cimiento de la cultura organizacional en la empresa. A la vez, Alarcón y Ruiz (2016), en su investigación en la empresa los Alpes Chiclayo SAC, detallan que, 53% de los colaboradores está de acuerdo que los valores forjan y promueven un buen desempeño ante los procesos. Tal como menciona Rowlands (1997), los colaboradores con empowerment poseen la libertad de tomar decisiones apropiadas, desarrollando aptitudes requeridas para sus funciones.

Finalmente, en los resultados encontrados en la figura 12, de la dimensión Misión de acuerdo a los resultados del post se obtuvo 57% de la población en un nivel fuerte, muestran el modo en como todos pueden contribuir al desarrollo de la organización. Por otra parte, metas, objetivos, valores bien definidos, ideas y estrategias claras que precisa la gestión o función que realiza cada colaborador. Dato que concuerda con Gonzales, Ochoa y Celaya (2016), en su investigación, manifiesta que el 42% de los colaboradores cumplen y desarrollan sus labores sustantivas cuando la cultura es vivida, debido a que los símbolos de la organización fortalecen el perfil institucional. Asimismo, Romero, Saavedra y Vásquez (2017), determinó en su investigación que el 75% de los colaboradores desea laborar en una empresa con cultura fuerte. Relación con lo expuesto para Robbins (2004), nos manifiesta que una organización puede ser débil o fuerte, las culturas se identifican porque los valores centrales en las organizaciones se aceptan con solidez y se compenetran ampliamente en toda la organización recibiendo una adecuada adhesión de los mismos. Es por ello, que a mayor aceptación de los valores centrales las culturas serán más fuertes.

V. CONCLUSIONES

1. El nivel general encontrado de cultura organizacional en la constructora Briamonte, es fuerte por lo que, se reconoce a la gestión realizada por la dirección actual era consistente, sin embargo, aplicada las sesiones se logró consolidar, incrementar y fortalecer el nivel de cultura organizacional.
2. Se concluyó que en la dimensión implicación, aplicadas las estrategias se logró fortalecer la cultura organizacional, generando un mejor trabajo en equipo, empatía, resolución de conflictos.
3. Se concluyó que en la dimensión consistencia, aplicadas las estrategias se logró fortalecer la cultura organizacional, liderazgo orientado a grupos y una mejor toma de decisiones.
4. Se concluyó que en la dimensión adaptabilidad, aplicadas las estrategias se logró fortalecer la cultura organizacional, una mejor orientación al cliente. Mejores proyectos y adaptación al cambio.
5. Se concluyó que en la dimensión misión, aplicadas las estrategias se logró fortalecer la cultura organizacional, generando un conocimiento de los valores institucionales, la misión y la visión.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Gerencia General de la constructora Briamonte, ejecutar el programa de empowerment de forma continua (6 meses), para así, poder mantener a los colaboradores en sintonía con la organización
- Se recomienda a Gerencia General continuar con la gestión realizada en conjunto con el área de talento humano, teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores, por ende, eso facilita un mejor ambiente laboral y bienestar por parte de toda la constructora
- Al área de gestión del talento humano considerar y diseñar un programa de desarrollo de equipos de alto desempeño para mantener la adhesión en todas las áreas de la constructora, a fin de mejorar la productividad.
- Al área de gestión del talento humano se recomienda aplicar de manera periódica evaluaciones psicológicas a los colaboradores con el fin de tener una percepción individual sobre la organización.
- Finalmente se recomienda al área de gestión del talento humano que se busque de forma constante maneras de mantener a los colaboradores empoderados con su labor, pues ahora, es un punto fuerte en la organización, así esto permitirá resultados en la productividad y rentabilidad de la constructora Briamonte.

REFERENCIAS

- Alarcón, F. y Ruiz, H. (2016). “La cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales de la empresa Los Alpes Chiclayo SAC.” Recuperado:<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4139>
- Auccana, J. (2012). “Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en el distrito de Villa el Salvador - 2012”.
- Arrosquipa, A. (2018). “Funciones de la cultura organizacional en el comportamiento de los trabajadores, de las empresas industriales Metal Mecánica en Arequipa Metropolitana”. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8392>
- Arroyo, F. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Bonavia, J. Prado, A. y Barbera, A. (2009). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7,15-32. Recuperado: [file:///D:/Dialnet-AdaptacionAlEspañolDelInstrumentoSobreCulturaOrgan-3294911%20\(11\).pdf](file:///D:/Dialnet-AdaptacionAlEspañolDelInstrumentoSobreCulturaOrgan-3294911%20(11).pdf)
- Cameron, G. y Quinn, H. (2016). *The Systematic Model of Organizational Learning of Marquardt*
- Cantillo, W. y Daza, G. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*, Colombia: universidad Autónoma del Caribe.
- Carrasco, C. (2009). *Metodología de la Investigación Científica* (2a. ed.): Editorial San Marcos
- Charam, J. (2006). *Coperative Learning. Theory and Research*. New York. Praegue.
- Chatman, N. y Enyoung, M. (2006). Sistema de valores en las organizaciones *Omnia*, vol. 12, núm. 3, 2006, pp. 60-78 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. BRIAMONTE Graw Hill, 63(2).

- Coyle, V. (2019). Portafolio, Recuperado de <https://www.portafolio.co/noticias-económicas/cultura-organizacional>.
- De la torre, C. y Afán, G. (2016). “Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú”
- Denison, D. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 27 (1), 61-70.
- El financiero (2018). Portal el financiero, Recuperado de <https://www.google.com/amp/s/www.elfinancierocr.com/generencia/tendencias/desafios-de-la-cultura-organizacional/WFGITTWZLNGVZPH7N5QKBMOEDU/story/%3foutputType=amp-type>
- Funes, C. (2016). Diario Gestión, Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/management-empleo/conocer-cultura-organizacional-empresa-clavestular-puesto110546>
- General human (2018). Diario Navarra, Recuperado de https://www.google.com/amp/s/amp.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn_management/Opinion.html
- Gómez, B. (2009). Metodología de encuesta por muestreo. En J. Arnau, M. T. Anguera y J. Gómez (Eds.). *Metodología de la investigación en Ciencias del Comportamiento*. Murcia: Secretariado de publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Gonzales, V. y Capuñay, E. (2015). “Influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del hospital provincial docente Belén – Lambayeque,2015”
- Gonzales, T. Ochoa, F. y Celaya, E. (2016). “Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: ¿implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión” recuperado:www.redalyc.org/articulo.oa?id=187244133007

- Gutiérrez, N. (2015). El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales”.
- HayGroup (2015). Portal Rpp, Recuperado de <https://www.google.com/amp/s/amp.rpp>.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
- Hofstede, J. (2010). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context Netherlands Universities of Maastricht and Tilburg
- Hurtado, E. (2010). Metodología de la Investigación en las Organizaciones. (1 era. Ed.). Lima.
- Karlosperu (2019). Portal Karlosperu, Recuperado de <https://www.karlosperu.com/telefonica-y-laboratoria-dictaron-taller-a-empresas-de-lambayeque/>
- 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
- Madu, J. (2012). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad Telos, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 138-158 Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Méndez, H. y Vera, V. (2014). “Cultura Organizacional y la Efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México”
- Peru.com (2014). Portal Peru, Recuperado de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/aqui-4-pasos-mejorar-cultura-organizacional-tu-empresa-noticia-309536>
- Pintado, J. (2014). Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano. Lima: Dennis Morzán.

- Poder Judicial (2012). Portal Poder Judicial, Recuperado de https://www.pj.gob.pe/wps/nect/cortesuperiorlambayequepj/s_csj_lambayeque_nuevo/as_inicio/as_imagen_prensa/as_noticias/csjla_n_los_valores_son_los_cimientos_de_la_cultura_organizacionnal_19032015
- Porret, B. (2012). Gestión de personas - Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: Esic Editorial.
- 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
- Robbins, R. (1996). comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones traducido al español de *Organizational Behavior: concepts, controversiersand application*. Mexico
- Robbins, R. (2004). Comportamiento organizacional. (10ª. ed.). México: Pearson educación.
- Romero, L. (2016). revistas de Recursos humanos, portal de recursos humanos, Colombia <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizaCional>
- 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.
- Romero, K. Saavedra, N. y Vásquez, O (2017). “Cultura organizacional en tres bancos comerciales de Lambayeque.
- Rowlands, H. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam Revista Cali Barranquia
- Santizo, D. (2018). “Cultura y Motivación (Estudio realizado con colaboradores del área de producción de tejido, preparación y revisado de Fábrica Cantel de Quetzaltenango)”

- Schein, R. (2014). Organizational culture Edgar Schein's theory: A phenomenological study, Revista América universidad de Magdalena.
- Schein, R. (1984). Organizational Culture and Leadership. (1° ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Sheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. 1ª era edición. Lima
- Wilson, J. (1997). Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores
Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgwC>
- Zapata, M. (2007). Cultura Organizacional Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.

ANEXOS

Anexo N°1. Resolución de aprobación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESOLUCIÓN DE CARRERA PROFESIONAL Nº241-2019-UCV-CH-PS

Chiclayo, 5 de Diciembre de 2019

VISTO

El registro de investigaciones presentado por el asesor de tesis de la Escuela Profesional Psicología Organizacional de la Universidad César Vallejo – Campus Chiclayo, el cual solicita se emita la Resolución de Aprobación de Proyecto de Investigación:

Y CONSIDERANDO:

Que el artículo 31° del Reglamento de Investigación señala: SE ENTIENDE POR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EL PLAN QUE PRESENTA LA ELABORACIÓN SISTEMÁTICA DE UN PROBLEMA CIENTÍFICO CON UNA ESTRUCTURA TEÓRICA METODOLÓGICA EN LA CUAL SE DEFINE CLARAMENTE LOS COMPONENTES CIENTÍFICOS Y ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE LOS CUALES SE PUEDE EVALUAR LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Que en el Capítulo XI de la Directiva N° 001-2019-DPAI-UCV, señala: LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN APROBADOS CON RESOLUCIÓN, TENDRÁN UNA VIGENCIA DE HASTA 1 AÑO PARA QUE PUEDAN SER DESARROLLADOS.

Que el estudiante **BENITES RIVERA RAFAEL ROBINSON** ha sustentado ante la docente Dra. KATHERINE CARBAJAL CORNEJO, obteniendo nota aprobatoria y ha cumplido con los requisitos establecidos por la Ley Universitaria N° 30220 y el Reglamento de Investigación.

Por ello,

El coordinador de escuela estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: Aprobar el Proyecto de Investigación titulado: "ESTRATEGIAS DE EMPOWERMENT PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE UNA CONSTRUCTORA DE CHICLAYO", cuya Línea de Investigación es: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** a cargo del estudiante **BENITES RIVERA RAFAEL ROBINSON** del Programa de Estudios de Psicología Organizacional de la Universidad César Vallejo – Campus Chiclayo.

ARTÍCULO 2°: Designar como docente asesor a la Dra. KATHERINE CARBAJAL CORNEJO del proyecto de investigación mencionado en el Artículo Primero.

ARTÍCULO 3°: Comunicar a la coordinación de Grados y Títulos y Centro de Información, el nombre del Proyecto de Investigación y sea considerado para la obtención del título profesional.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

Mgr. Marvin Joel Moreno Medina
Coordinador de la EP de Psicología
Campus Chiclayo

Cc.: Gyl, D. Interesado, Archivo.

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel Km. 3.5
Tel.: (074) 481 616 Anx.: 6514

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Anexo N°2. Matriz de consistencia

Tabla 4. Matriz de consistencia.

“Estrategias de empowerment para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de una constructora de Chiclayo”						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS		VARIABLEE ÍTEMS	METODOLOGÍA	
	General	H1. “La aplicación de estrategias de empowerment fortaleció significativamente la cultura organizacional de la constructora Briamonte”		Variable D: Estrategias de empowerment		
	Determinar si las estrategias de empowerment fortalecerá la cultura organizacional en la constructora Briamonte.			Dimensiones		
¿En qué medida las estrategias de Empowerment fortaleció la cultura organizacional en la constructora Briamonte?	Específicos	TÉCNICASE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		Implicación	Tipo: Cuantitativo - Aplicativo	
	1. Identificar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones que poseen los colaboradores de la constructora Briamonte.	Técnica: Test	Intsrumento:	Consistencia	Diseño: Pre - Experimental	
	2. Implementar las estrategias de empowerment en los colaboradores de la constructora Briamonte.	ESTADÍSTICAS		Adaptabilidad		
	3. Evaluar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones después de aplicada las estrategias de empowerment en la constructora Briamonte.	Descriptiva: tablas	Inferencial: prueba de hipótesis	Misión	Variable I: Estrategias de Empowerment	POBLACION – MUESTRA
	4. Comprobar el nivel de cultura organizacional y sus dimensiones de los colaboradores alcanzado el pre test y post test para medir la efectividad de las estrategias de empowerment en la constructora Briamonte.	ANÁLISIS DE DATOS		Dirección organizacional	Dimensiones	
	Excel	SPSS 25	Inspiración		N= 30	
			Credibilidad		n = 10	
			Alineamiento			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°3. Ficha técnica

Tabla 5: *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 (2009)

Lugar: validado en Perú por Esteban y Acuña (2014)

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 Likert.

Tabla 6: *Baremo de la escala de cultura organizacional.*

Nivel	Pc	General	Dimensiones
Fuerte	51 – 99	181 – 300	46 a 75
Débil	0 – 50	60 – 180	15 a 45

Fuente: Tomado de Robbins (2004)

Anexo N°4. Fiabilidad a través del Alpha de Cronbach

Escala: ALPHA DE CULTURA ORG

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	60

Tabla 7: *Alpha de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	60

Fuente: software SPSS v.25

Anexo N°5. Instrumento de recolección de datos

CULTURA ORGANIZACIONAL

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional del departamento de_____.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos y académicos.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5

de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3)Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

A. Toma de decision	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo 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 el grupo					
5.La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
B. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos 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					
C. Desarrollo de capacidades	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa 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					
D. Valores	1	2	3	4	5
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 este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
E. Acuerdos	1	2	3	4	5
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					

F. Coordinación e integración	1	2	3	4	5
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					
G. Orientación al cambio	1	2	3	4	5
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 continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
H. Orientación al cliente	1	2	3	4	5
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					
I. Aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
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»					
J. Dirección y propósitos estratégicos	1	2	3	4	5
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					
K. Metas y objetivos	1	2	3	4	5
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					
L. Visión	1	2	3	4	5
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 cumplimiento de metas 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.					

Por su colaboración, muchas gracias.

AnexoN° 6. Evidencia de donde se obtuvo el instrumento

Captura de pantalla del cuestionario Denison Organizational Culture Survey.

SUMMA Psicológica UST
2010, Vol. 7, No 1, 15 - 32

Copyright 2004 by SUMMA Psicológica UST
ISSN 0718-0446

Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison¹

Spanish adaptation of the “Denison Organizational Culture Survey”

Tomás Bonavia^{2*}, Vicente J. Prado^{1*}, Alejandra García-Hernández^{3**}

^{*}Universidad de Valencia

Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, España

^{**}Ingenio (CSIC-UPV)

Institute for Innovation and Knowledge Management

Ciudad Politécnica de la Innovación, España

(Recepción: Febrero 2010 – Aceptación: Julio 2010)

Resumen

En este estudio se presentan los resultados de la adaptación a grupos I+D universitarios de habla hispana de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison. Este cuestionario, compuesto por 60 ítems que identifican 12 tipos culturales, que a su vez se agrupan en cuatro dimensiones, ha demostrado su influencia para aumentar la efectividad organizacional. La adaptación al castellano que aquí se propone ha sido aplicada a 488 personas pertenecientes a 39 grupos de I+D tecnológicos de la Universidad Politécnica de Valencia. Los resultados obtenidos muestran unas propiedades psicométricas adecuadas para la adaptación realizada en cuanto a validez y fiabilidad, que replican casi en su totalidad la estructura del modelo de la versión original.

Palabras claves: adaptación cuestionario, fiabilidad, validez, análisis factorial confirmatorio.

Abstract

This article presents a Spanish adaptation of Denison Organizational Culture Survey. This questionnaire consists of 60 items, grouped in 12 sub-scales, which identify 4 cultural dimensions. These dimensions have been widely study and their influence in organizational effectiveness is accepted. The Spanish adaptation proposed here has been applied in 488 participants of 39 I+D technological groups of Polytechnic University of Valencia. Results show adequate psychometric properties, so we can conclude that the Spanish adaptation almost fully replicates the structure of the original version in English.

Key words: adaptation measure/survey, reliability, validity, confirmatory factor analysis.

<https://fatunasam.com/fatdocs/UP2018/TEST%20-%20Cultura%20-%20Denison.pdf>

Anexo N°7. Certificado de validación de instrumentos

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar la adaptación de la escala de cultura organizacional que forma parte de la investigación estrategias de empowerment para fortalecer la cultura organizacional de una constructora de Lambayeque-2019.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de este sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradeceremos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Bredmen Arteaga Rojas

Formación Académica: Mg Psicología Forense

Área de experiencia profesional: Evaluación Psicológica

Tiempo: 10 años

Cargo actual: Psicólogo Forense

Institución: Policia Nacional del Perú

Del instrumento a validar

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir ()

No Aplicable ()



Firma del Juez

14936

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar la adaptación de la escala de cultura organizacional que forma parte de la investigación estrategias de empowerment para fortalecer la cultura organizacional de una constructora de Lambayeque-2019.

Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de este sean utilizados eficientemente, aportando, tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradeceremos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Luzmila Lizbeth Norpura Meoño

Formación Académica: Psicóloga - Dra en Educación

Área de experiencia profesional: Educativa - Clínica

Tiempo: 11 años

Cargo actual: Docente Universitaria

Institución: Univ. César Vallejo y Univ. de Chiclayo

Del instrumento a validar

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si nuestra suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir ()

No Aplicable ()



Firma del Juez

14175

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar la adaptación de la escala de cultura organizacional que forma parte de la investigación Estrategias de Empowerment para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de una constructora de Chiclayo.

Como es de su consentimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos de este sean utilizados eficientemente, aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Por eso le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre y apellidos del juez: Elmer Carrasco Carrasco
Formación académica: Licenciado en Psicología
Área de experiencia profesional: clínica y comunitaria
Tiempo: 4 años
Cargo actual: Psicólogo de la comisaría La Familia -Ch.
Institución: Policía Nacional del Perú

Del instrumento a validar

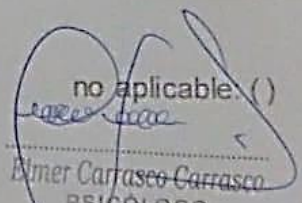
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si muestra suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X)

aplicable después de corregir ()

no aplicable ()


Elmer Carrasco Carrasco
PSICÓLOGO
C.Ps.P. N° 23548

Anexo N°8. Consentimiento informado



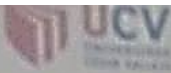
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mediante la firma de este documento, la empresa BRIAMONTE E.I.R.L. para el presente trabajo de investigación realizado con fines de obtención del grado académico del estudiante Benitez Rivera Rafael Robinson, identificado con DNI N° 45827260, para el cual toda información proporcionada será de uso académico.


Luz Elena Montes Garcia
GERENTE GENERAL

Luz Elena Montes
Gerente General

Anexo N°9. Certificado de validación de programa

 **UCV**
UNIVERSIDAD
COMERCIAL
VENEZOLANA

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado y honorable juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el programa denominado "Estrategias de Empowerment para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de una constructora de Chichayo."

Como es de su conocimiento la evaluación del programa a desarrollar es de gran relevancia para lograr tener validez en las diversas actividades que se van a aplicar, durante el desarrollo de la tesis.

Por eso le agradezco su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombres y Apellidos: Elson Analdo Saizby Jarama

Formación Académica: Magister en Psicología

Áreas de experiencia profesional: Organizacional

Tiempo: 13 años

Cargo Actual: Docente, Consultor en gestión de personas


Institución: Scopus Perú

DEL PROGRAMA A EVALUAR

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir () No aplicable ()


FIRMA Y SELLO DEL JUEZ
C.P. P 13200

VALIDACIÓN POR JUCIO DE EXPERTOS

Respetado y honorable juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el programa denominado "Estrategias de Empowerment para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de una constructora de Chiclayo."

Como es de su conocimiento la evaluación del programa a desarrollar es de gran relevancia para lograr tener validez en las diversas actividades que se van a aplicar, durante el desarrollo de la tesis.

Por eso le agradezco su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombres y Apellidos: Elmer Carrasco Carrasco

Formación Académica: Licenciado en Psicología.

Áreas de experiencia profesional: clínica y comunitaria

Tiempo: 4 años.

Cargo Actual: Psicólogo de la comisaría la familia-chiclayo

Institución: Policia Nacional del Perú

DEL PROGRAMA A EVALUAR

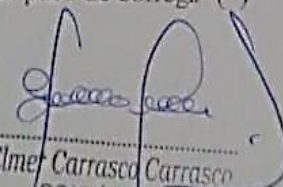
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si muestra suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (x)

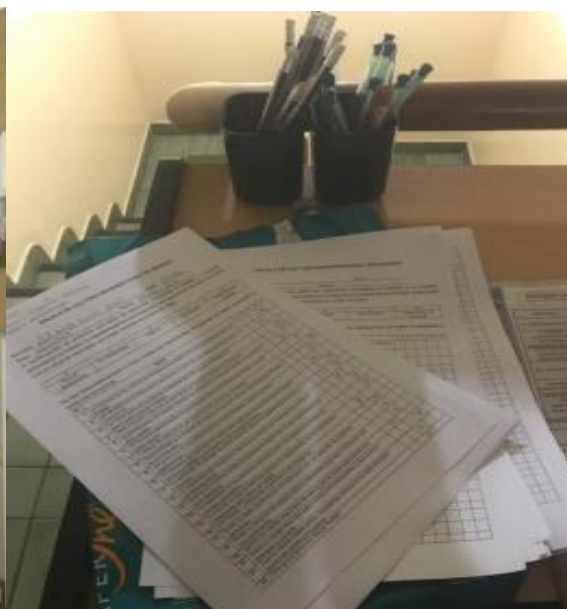
Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()



Elmer Carrasco Carrasco
PSICÓLOGO
C.Ps.P. N° 23548

Anexo N°10. Evidencias de las sesiones





PROGRAMA

“CREANDO UNA CULTURA CON EMPOWERMENT”

I. DATOS GENERALES:

Empresa beneficiaria	: Constructora Briamonte
Cantidad de colaboradores	: 30 beneficiarios
Número de talleres	: 04
Número de sesiones	: 12 sesiones
Duración de las sesiones	: 45 minutos
Tiempo en semanas del programa:	8 semanas
Responsable	: Rafael Benites Rivera

II. FUNDAMENTACIÓN:

En el proceso de aprendizaje y mejora en el ámbito de organización se emplea diversas técnicas, una de ellas son los talleres que se puede impartir a los colaboradores, es por ello que en este sentido el presente taller trata de fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores con la finalidad de optimizar la cultura organizacional y poder mejorar los procedimientos de forma idónea en cada una de las áreas. Asimismo, se sustenta bajo el enfoque de Davis (1979), quien nos manifiesta de forma específica que una organización se construye desde un equipo ya tiene conocimiento previo, se propone a mejorarlo y se organiza de forma didáctica (es decir en cooperación de los integrantes del mismo). Por estas características los resultados son mayores en personas adultas y mucho más si es en una organización. Es por ello, que la planificación se realizó junto con la administración de la constructora, sistematizando cada uno de los talleres y sesiones basándonos en las teorías del empowerment de Kanter, orientando el taller a fortalecer la cultura organizacional. Asimismo, Kanter (1993) nos manifiesta que para poder generar un cambio y dotar de empowerment a un

colaborador se debe aplicar la teoría psicológica, dotándolo de interacción con su área, dándole un significado a sus funciones esto genera una proactividad sin tener que darle ordenes en sus labores. De tal forma, con este programa se pretende garantizar múltiples beneficios en la constructora, asegurando un retorno de inversión. quizás no material; pero si de competencias desarrollas por cada colaborador.

III. OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la cultura organizacional de los colaboradores de la constructora Briamonte por medio de estrategias direccionas de empowement.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Concientizar a los colaboradores con la misión, visión, valores para encaminar las metas y objetivos organizacionales.
- b) Promover el espíritu de cooperación en cada trabajador de la constructora Briamonte, afianzado el cumplimiento idóneo de los procedimientos
- c) Generar en los colaboradores una cultura adaptable al entorno y a los clientes para la mejora de los trabajos y servicios brindados por la organización.
- d) Afianzar nuevas perspectivas personales y de grupo dotando seguridad en el ejercicio de sus funciones.

V. POBLACIÓN BENEFICIADA:

El presente taller ha sido elaborado para los trabajadores de la constructora “Briamonte”, comprendida por una totalidad de población es de 30 colaborados en distintas áreas.

VI. MODO DE APLICACIÓN:

Las sesiones descritas en el Programa “Creando una cultura con Empowerment”. han sido incluidas en las horas de extras de labor, para la ejecución completa de las sesiones. Asimismo, cada sesión tiene objetivos propios lo cual busca fortalecer cada una de las dimensiones que posee la cultura organizacional dentro de la constructora Briomente. De tal forma, se cree conveniente mantener en

secreto el tema a desarrollar cada día de las sesiones, para mejorar la dinámica de la ejecución de las mismas, buscando que tengan como finalidad el descubrimiento del tema a tratar en cada sesión ejecutada.

VII. RECURSOS MATERIALES PARA EL TALLER:

- Papelotes
- Plumones
- Cintas aislantes
- Hojas de colores.
- Materiales para cada Dinámica a desarrollar

VIII. TIEMPO DE APLICACIÓN:

El taller tiene una duración de 8 semanas, que se desarrollarán en sesiones de 45 minutos aproximadamente.

IX. CRONOGRAMA:

TALLERES	OBJETIVO DEL TALLER	FECHA	Nº SESIÓN	NOMBRE DE LA SESIÓN	OBJETIVOS DE LAS SESIONES	INSTRUMENTOS DE SUPERVISIÓN
Dirección organizacional	Concientizar a los colaboradores con la misión, visión, valores para encaminar las metas y objetivos organizacionales.	02/11/2019	1. Misión y visión	“conociendo a mi empresa”	Conseguir que los colaboradores identifiquen su misión y visión y la relacionen con la organización.	Lista de Cotejo
		09/11/2019	2. Valores centrales	“Genera tu valor”	conseguir que los colaboradores interioricen sus valores con los de la organización.	
		16/11/2019	3. Dirección y propósitos	“Creo en mi empresa”	Lograr que los colaboradores conozcan los propósitos de la organización para con ellos.	
Construyendo unión	Promover el espíritu de cooperación en cada trabajador de la constructora Briamonte, afianzado el cumplimiento idóneo de los procedimientos	23/11/2019	4. Empatía	“Me pongo en tu lugar”	Conseguir que los colaboradores puedan percibir y comprender a cada uno de ellos en las funciones que realizan en pro de la empresa.	Lista de Cotejo
		30/11/2019	5. Resolución de conflictos	“Adiós conflictos”	Lograr que los colaboradores puedan generar acuerdos favoreciendo a todas las partes involucradas.	
		06/12/2019	6. Relaciones interpersonales	“Interactuando vamos ganando”	conseguir que los colaboradores puedan interactuar con todos los miembros de la organización	

		07/12/2019	7. comunicación	“Comuniq uémonos ”	Conseguir que los colaboradores desarrollen una comunicación asertiva.	
		13/12/2019	8. Trabajo en equipo	“La unión hace la fuerza ”	Conseguir que los colaboradores realicen su trabajo de forma cohesionada.	
Generando Cambios	Generar en los colaboradores una cultura adaptable al entorno y a los clientes para la mejora de los trabajos y servicios brindados por la organización.	14/12/2019	9. Orientación al cambio	“El cambio es ahora”	Lograr que los colaboradores se muestren flexibles a las diferentes variables del entorno.	Lista de Cotejo
		16/12/2019	10. Orientación al cliente	“Mi mejor versión”	Lograr que los colaboradores puedan comprender y satisfacer la necesidad del cliente.	
Creciendo juntos	Afianzar nuevas perspectivas personales y de grupo dotando seguridad en el ejercicio de sus funciones.	20/12/2019	11. Liderazgo	“El líder que llevo dentro”	Motivar a tomar decisiones apropiadas y ejecutar acciones alineadas a los objetivos y estrategias de la empresa.	Lista de Cotejo
		21/12/2019	12. Toma de decisiones	“La mejor elección”	Lograr que cada uno de los colaboradores puedan discernir una buena toma de decisiones con criterio en sus puestos,	

TALLER N°1 “DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL”

I. DATOS GENERALES

- Empresa beneficiaria : Constructora Briamonte
- Numero de sesiones : 3 sesiones
- Duración de las sesiones : 45 minutos
- Responsable : Rafael Benites Rivera

II. FUNDAMENTACIÓN

El presente taller toma como referencia a Kanter (2016), donde se resalta el proceso educativo con el objetivo de establecer y promover patrones de comportamiento de forma autónoma, basándose netamente en la capacitación respecto del nuevo paradigma (pilares: visión, inspiración, alineamiento y credibilidad), es por ello, que de forma específica el taller busca generar una cultura de conocimiento en misión, visión, valores y propósitos para con ellos, siendo así, que ellos logren identificarse con la empresa asemejando lo antes mencionado, en la forma de comportarse e interactuar con la organización. Según Pereiro (2019), nos manifiesta que la misión y visión, junto con los valores es una interpretación realista del concepto de la empresa, y hacia donde apuntar. De tal forma, es de manera esencial que los colaboradores conozcan a detalle lo establecido por la organización, cabe mencionar los propósitos organizacionales en este taller presentan un fin, es por generar en el colaborador retener, fidelizar y sobre todo comprometer al colaborador orientándolo a profundizar de la constructora.

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “Conociendo a mi empresa”
Sesión N° :01
Dirigido a : 30 colaboradores
Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Conseguir que los colaboradores identifiquen su misión, visión y la relacionen con la organización.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	<p>Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la colaboración de los participantes, de manera seguida menciona la finalidad del programa y del presente taller, fomentando familiaridad con los mismos.</p> <p>Evaluación: De forma inmediata se hace entrega de una encuesta, eso nos va a permitir evaluar el conocimiento que poseen cada colaborador en torno a la misión, visión, valores y propósito de la organización para con ellos. Se da un tiempo prudente. Al finalizar se procede a recoger las encuestas llenadas por los colaboradores.</p> <p>Dinámica rompe hielo: “Bola de nieve”: cada uno de los participantes tendrá una hoja de papel bond y un lapicero, seguidamente, escribe tres características de sí mismo, lo envuelve formando una bola de nieve, posteriormente; todos los participantes colocan el papel formado dentro de una urna de cartón, ahora bien, cada uno de ellos saca una bola de nieve y así deberá adivinar a quien le pertenece.</p>	Encuestas y lapiceros	10 minutos

<i>Desarrollo</i>	<p>-Tema central: El moderador procede a presentar en un trípode un papelote mostrando e informando que es lo que se pretende dar a conocer, tanto la misión y visión de la empresa, con el fin, de que ellos puedan identificar el propósito que la misma para con ellos, generando una clara idea la empresa y hacia donde apunta.</p> <p>-Dinámica Temática:</p> <p>“Yo soy empresa”, se procede a dividir el grupo en dos, ambos grupos se le indicará que serán una empresa de construcción, se le entrega unos papelotes y plumones para ambos grupos. Tienen que responder a las respuestas ¿Para qué estamos aquí? ¿Cuál es la razón de ser? ¿Qué es lo que queremos llegar a ser? seguidamente, un integrante del grupo elegido por ellos se pone en medio de todos los colaboradores y comenta cada una de las premisas establecidas.</p> <p>Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, haciendo hincapié la importancia que no somos un accidente, y nacimos con un propósito, que cada uno de ellos poseen una misión y visión que tenemos en nuestra mente, sin embargo, a veces la perdemos el camino; por lo tanto, debemos centrarlos y alinearlos con la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Papel bond -Urna de cartón -Trípode -papelotes - plumones 	10 minutos
			10 minutos
			15 minutos
<i>Cierre</i>	<p>El representante manifiesta la importancia, asimismo, la despedida cordialmente y cita para la próxima sesión.</p>		05 minutos

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “Genera tu valor”
Sesión N° :02
Dirigido a : 30 colaboradores
Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Conseguir que los colaboradores interioricen sus valores con los de la organización.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la colaboración de los participantes, asimismo, recalca que sesión a sesión se vendrá trabajando de manera ordenada y con diferentes temas establecidos en conjunto con la organización.		05 minutos
<i>Desarrollo</i>	-Tema central: El moderador procede a presentar en un trípode un papelote mostrando e informando cada uno de los valores organizacionales que posee la constructora, logrando que los colaboradores puedan comprender en que se cimienta la organización. -Dinámica rompe hielo: “Aviones de papel”: cada uno de los participantes tendrá una hoja de papel bond y un lapicero, seguidamente de forma seguida escribir su nombre en ellos y dos preguntas, ahora formar con el papel aviones, y lanzarlos lo más alto que se pueda. Continuando con la dinámica, todos deben coger el avión más cercano e ir a buscar a su dueño y responder las preguntas que están dentro de la hoja. -Tema central: El moderador procede a presentar en un trípode un papelote mostrando e informando que es lo que	-Papel bond -lapiceros -trípode -globo - vaso descartable plumón delgado	30 minutos

	<p>se pretende informar, en este caso son los valores organizacionales que rigen tanto a los colaboradores y a la organización, se les reparte un tríptico informativo a la vez concientizando esa información de gran valor.</p> <p>-Dinámica Temática:</p> <p>“La antorcha olímpica”: Se procede a indicar que a todos los colaboradores se formen en círculo tomando una cierta distancia cada uno, se le otorga un plumón delgado a cada uno de ellos. Se hace entrega de un globo inflado de color amarillo posado sobre un vaso descartable color blanco. Seguidamente, se les indica que deben escribir un valor en el globo y deben pasarlo al otro compañero sin que se les caiga o se les vuele, deben cuidarlo que el aire no obstruya su objetivo.</p> <p>Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, posteriormente, se hace salir voluntarios e indicar que es lo que sintió al entregar la antorcha con su valor y como logró cuidar que el aire no se lo lleve, terminados los relatos se manifiesta que como cada uno cuida ese valor preciado a toda costa, el globo significa el fuego la llama del valor que cada uno posee y no hay que perderlo, y lo mismo pasa con los valores de la organización. No hay que dejar que los conflictos, o las demás preocupaciones se lleven los valores tanto personales y organizacionales. Debemos de cuidarlo como un bien de mucha importancia.</p>		
<p><i>Cierre</i></p>	<p>El representante manifiesta la importancia, así mismo se despedida cordialmente y cita para la próxima sesión</p>		<p>5 minutos</p>

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “Creo en mi empresa”

Sesión N° : 03

Dirigido a : 30 colaboradores

Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Lograr que los colaboradores conozcan los propósitos de la organización para con ellos.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la colaboración de los participantes, también indica que es la última sesión del taller N°1, y posteriormente al finalizar la sesión se dará paso a un cuestionario, en el cual necesita total cooperación.	Encuestas y lapiceros	05 minutos
<i>Desarrollo</i>	-Tema central: El moderador procede a presentar en un trípode un papelote mostrando e informando cada uno de los Colaboradores, asimismo, procede a repartir unos trípticos detallados de información sobre los propósitos organizacionales que tiene la empresa para con ellos, se les explica de manera concisa los beneficios de laborar en la constructora. -Dinámica rompe hielo: “El globo”: El moderador indica que los colaboradores se coloquen en dos filas iguales de forma aleatoria, a continuación, se les da la consigna de que al primero de la fila se le otorgara un globo el cual deberá pasarle a la persona que se encuentra a su espalda; sin voltear, ni reventar el globo, así sucesivamente cada persona que reciba el globo hasta llegar al final. Se les indica que la persona que recibe el globo al final deberá correr y colocarse delante de la fila,	Papel bond lapiceros trípode	35 minutos

	<p>hasta que la persona que inicio la dinámica llegue al último. Se detalla que si se revienta el globo se tiene que reiniciar del punto de partida.</p> <p>-Tema central: El moderador procede a presentar en un trípode un papelote mostrando e informando que es lo que se pretende dar a informar, en este caso son los valores organizacionales que rigen tanto a los colaboradores y a la organización, se les reparte un tríptico informativo a la vez concientizando esa información de gran valor.</p> <p>-Dinámica Temática: “video institucional”, el moderador de forma asertiva indica a los colaboradores ingresen al ambiente interno, les indica tomen asiento, que posteriormente se les mostrara un video donde detalla cuales son los beneficios, propósitos de que ellos estén laborando en la empresa.</p>		
<p><i>Cierre</i></p>	<p>Se fomenta y concientiza la finalidad de la temática, se retroalimenta de manera concisa indicando la importancia de comprender los beneficios en la organización y si lograron entender, por ello, se abre un pequeño debate sobre lo visualizado.</p> <p>Evaluación final: se procede a indicar que se les entregará una encuesta para poder determinar el impacto del taller y se agradece por la colaboración.</p>	<p>-encuestas -Lapiceros</p>	<p>5 minutos</p>

IV. EVALUACIÓN

Se realizará una evaluación por cada sesión aplicada mediante una lista de cotejo para poder tener a detalle los resultados, lo cual nos facilitará el impacto del programa.

TALLER N°2 “CONSTRUYENDO UNIÓN”

I. DATOS GENERALES

Empresa beneficiaria : Constructora Briamonte

Numero de sesiones : 4 sesiones

Duración de las sesiones: 45 minutos :

Responsable : Rafael Benites Rivera

II. FUNDAMENTACIÓN

Kanter (1993), esta teoría trata de fortalecer el trabajo mediante las relaciones interpersonales, basándose en una comunicación efectiva. Por ende, los colaboradores tienen acceso a oportunidades de línea de carrera en la organización, de tal forma, se lograrán mejores resultados y aumentara la productividad.

Esta teoría está debidamente estructurada, incluye recursos, información y apoyo, estableciendo el siguiente punto “**Acceso al apoyo**”, poder interactuar con cada uno de los colaboradores y áreas de la organización y estos faciliten apoyo para lograr el trabajo planeado. De tal forma, el presente taller se detalla sesiones de empatía logrando que los colaboradores puedan comprender y percibir las distintas situaciones que el compañero presenta, logrando mejorar la interacción, favoreciendo la comunicación y la resolución de conflictos. Potenciando estos aspectos los colaboradores pretenden mejorar la calidad de los procesos. Kanter (1993), manifiesta el **Acceso a la información** es lograr experiencia para la obtención de herramientas necesarias que nos permitan obtener información para lograr ser efectivo en el trabajo.

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “Me pongo en tu lugar”

Sesión N° :04

Dirigido a : 30 colaboradores :

Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Conseguir que los colaboradores pueden percibir y comprender a cada uno de ellos en las funciones que realizan en pro de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	<p>Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la colaboración de los participantes, de manera seguida indica el nombre de taller y la sesión respectiva.</p> <p>Evaluación: De forma inmediata se hace entrega de una encuesta que nos va a permitir evaluar a los colaboradores. Se da un tiempo prudente y al finalizar se procede a recoger las encuestas llenadas.</p>	Encuestas y lapiceros	10 minutos
<i>Desarrollo</i>	<p>-Dinámica rompe hielo:</p> <p>“La pelota preguntona” el moderador indica que los participantes se cojan de la mano, formen un círculo y después se sienten en su mismo sitio. A continuación, se les entrega una pelota pequeña y se procede a poner una música, la consigna es pasar la pelota de extremo a extremo, se detiene la canción y la persona que tiene la pelota en mano tiene que pararse en frente del grupo e indicar porque le agrada trabajar en la constructora.</p> <p>-lluvia de ideas: El moderador procede a formar en círculo el grupo y comienza a indicar que de forma voluntaria</p>	-Pelota pequeña - vara de papel	30 minutos

	<p>comenten que saben sobre el tema “EMPATIA”, tratando de llegar a una conclusión y fundamentación del tema.</p> <p>-Dinámica Temática: “La vara de la verdad” el moderador indica que se tomen de las manos y se forme un círculo no tan extenso, lo más cercano posible, él se coloca en medio del círculo e indica, que lo que posee en la mano no es una simple varita, sino que aquel objeto tiene un poder que aquella persona que lo tenga en la mano debe decir la verdad, e indica que, la persona que lo tenga su poder deberá escoger a alguien del ruedo y decirle porque aprecia a ese compañero, de manera seguida la persona elegida hará el mismo procedimiento hasta culminar la temática.</p>		
<i>Cierre</i>	<p>Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, se retroalimenta de manera concisa indicando la importancia de percibir, compartir y comprender los sentimientos y emociones de los demás y que en la constructora no son ajenas. es por ello que cada uno de los colaboradores expresa ese sentimiento hacia su compañero, fortaleciendo ese vínculo de unión y comprensión mutua.</p>	<p>-encuesta -lapicero</p>	5 minutos

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “Adiós conflictos”
Sesión N° :05
Dirigido a : 30 colaboradores
Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Lograr que los colaboradores puedan generar acuerdos favoreciendo a todas las partes involucradas.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la asistencia a la sesión que se presentara ese día, indica el nombre de la misma y da paso a iniciarla.		05 minutos
<i>Desarrollo</i>	-Dinámica rompe hielo: “Nombre Kilométrico” el moderador hace que se sienten en círculo, e indica a una participante mencione su nombre, el siguiente participante de la misma forma (en sentido de las agujas del reloj) debe decir el nombre del primer participante y el suyo. Y así, sucesivamente hasta llegar al final. -Dinámica inicial: “La verdad” El moderador procede a colocar dos trípodes y un papel sabana en ellos a una distancia considerable. Asimismo, forma dos filas de manera equitativa, se les entrega un plumón, el primero de la fila tiene que acercarse hacia el papel y escribir que es lo que no le gusta de su área o la empresa, al terminar de escribir debe entregar a su compañero siguiente hasta finalizar todos. El moderador indica que se forme un solo	-Papel bond -Trípodes -papelotes -plumones - parlante	30 minutos

	<p>círculo, y pide opiniones de cómo se pueden solucionar las palabras escritas en el papel.</p> <p>Dinámica Temática:</p> <p>“El carrusel” el moderador de la sesión indica que se formen dos grupos en círculo (uno dentro del otro) con igual número de participantes y pide se miren frente a frente. Colocar una musca de fondo, inmediatamente el moderador de la sesión indica que rueden los círculos en forma contraria, para que, de tal forma cuando se pause la música le toque una persona diferente, deberán decirse ambas personas que cosas no le agradan y como podrían entenderse mejor a partir de hoy. Se repite de forma seguida hasta que todos logren interactuar entre si, se termina con un abrazo grupal.</p>		
<i>Cierre</i>	<p>Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, se retroalimenta de manera precisa en cómo se puede lidiar un problema que se presente en la organización, colocando de ejemplo, el como ellos opinaron y trataron de llegar a un acuerdo sin necesidad de tener una actitud violenta, es por ello, siempre buscar una buena solución y mantener un buen clima laboral.</p>	No se necesita material	5 minutos

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : **“Interactuando vamos ganando”**
Sesión N° :06
Dirigido a : 30 colaboradores
Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Conseguir que los colaboradores puedan interactuar con todos los miembros de la organización

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la participación en cada una de sus sesiones realizadas hasta el momento, además comenta el nombre de la sesión a desarrollar.		05 minutos
<i>Desarrollo</i>	-Dinámica rompe hielo: “Caja de sorpresas” el moderador debe poseer una caja con papeles dentro de ella, con acciones como bailar, cantar, refrán, silbar o bostezar. Formar al grupo en un círculo al son de una canción debe entregar la caja a un participante, este debe pasarlo al compañero del lado de forma sucesiva, hasta colocar la música en pausa, la persona que se quede con la caja en mano deberá sacar un papel, y realizar la acción determinada en la hoja. Esto se repite hasta que las hojas con las acciones dentro de la caja se terminen. - Dinámica Temática: “Papeles arrugados” el moderador de la sesión indica que se formen en un círculo grande todos los participantes, a continuación, indica el moderar deberán tener ya en mano 5 pelotitas de hojas de papel arrugadas y lanzarlas por distintas partes del escenario, de manera rápida indica que se formen seis grupos y deberán tener un papel. Una vez formados los grupos se les da la consigna de que	- caja de cartón - papel bond - papel cebolla	30 minutos

	<p>tienen que tratar con cualquier forma o medio posible dejarlo el papel lo menos arrugado, el grupo que logre dejarlo más liso será el ganador.</p>		
<i>Cierre</i>	<p>Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, se retroalimenta la sesión e indicando la importancia de las relaciones interpersonales que es como un papel arrugado que el paso del tiempo a veces dejamos las arruguen, y de tal forma como hemos realizado la dinámica en unión, paciencia y las mismas ganas de querer cambiar las cosas, así debemos comportarnos, tratar de mejorar y volver a generar una mayor interacción.</p>		5 minutos

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “**Comuniquémonos** ”
Sesión N° :07
Dirigido a : 30 colaboradores
Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Conseguir que los colaboradores desarrollen una comunicación asertiva

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la participación, preguntar a los participantes como se encuentran e interactuar con ellos, y mencionar el nombre de la sesión a trabajar.	- No se necesita material	05 minutos
<i>Desarrollo</i>	-Dinámica rompe hielo: “ El bombardeo ” el moderador procede a indicar que los participantes se coloquen en dos filas con la misma cantidad de integrantes, y a continuación ambos se digan la mayor cantidad posible de virtudes. - Dinámica Temática: “ Mensaje de Espalda ” el moderador de la sesión indica que se formen en dos filas de igual cantidad y ahora que se sienten en su mismo lugar, ahora le entrega un plumón y papel al primero de la fila. Se procede detallar las instrucciones e indicará que se acercará al último integrante de la fila y dirá al oído un objeto o animal, ahora bien, dibujar en la espalda del compañero con su dedo simulando la figura, así sucesivamente el compañero al que le sigue delante de él, hasta llegar al integrante inicial y el plasmarlo en la hoja otorgada. El ganador será el que logre asemejar la	- papel bond -plumones	30 minutos

	imagen a lo indicado, esto se repite dos veces y se procede a dar el mensaje.		
<i>Cierre</i>	Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, se retroalimenta la sesión e indicando la importancia de la comunicación adecuada, de intercambiar información de manera correcta, que en la organización es esencial porque facilita a mejorar los procesos y el mejor funcionamiento de la organización.	-encuestas -lapicero	5 minutos

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “La unión hace la fuerza ”

Sesión N° :08

Dirigido a : 30 colaboradores

Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Conseguir que los colaboradores realicen su trabajo de forma cohesionada.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la colaboración de los participantes, de manera seguida se indica el nombre del taller y la sesión respectiva.	No se necesita material	05 minutos
<i>Desarrollo</i>	-Dinámica rompe hielo: “La telaraña” el moderador indica que a los participantes se formen en círculo, se le entrega a uno un ovillo de lana y le indica que diga una anécdota que le paso en la empresa de forma seguida de enredar en su dedo con un poco de lana y lanzarla a otro compañero, este a la vez debe también narrar algún suceso que le paso en la empresa, la dinámica se mantiene hasta culminar con todos los colaboradores. -Tema principal: El moderador a entregar trípticos detallando de manera clara el tema, la importancia del trabajo en equipo, sobre todo la coordinación que se debe tener en las áreas de labores de jefes y colaboradores. -Dinámica Temática: “Back to Back” el moderador indica que se coloquen en pareja de forma aleatoria, de manera seguida, comenta que se sienten en el suelo ambas personas deben estar de espaldas, una vez formadas las parejas se les indica la consigna que deben entrelazar los brazos entre ambos, y a la	- ovillo de lana -trípticos	30 minutos

	orden del moderador deberán ponerse de pie y las 5 parejas que logren realiza el reto en el menor tiempo posible serán los ganadores.		
<i>Cierre</i>	Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, se retroalimenta la dinámica formándolos en círculo y que nos faciliten su apreciación y como es que el trabajo en equipo hizo que ellos logren a la meta. Evaluación final: se procede a indicar que se les entregará una encuesta para poder determinar el impacto del taller y se agradece por la colaboración.	No se necesita material	5 minutos

IV. EVALUACIÓN

Se realizará una evaluación por cada sesión aplicada mediante una lista de cotejo para poder tener a detalle los resultados, lo cual nos facilitará el impacto del programa.

TALLER N°3 “GENERANDO CAMBIOS”

I. DATOS GENERALES

- Empresa beneficiaria : Constructora Briamonte
- Número de sesiones : 2 sesiones
- Duración de las sesiones : 45 minutos
- Responsable : Rafael Benites Rivera

II. FUNDAMENTACIÓN

Kanter (2016), en las teorías del empowerment resalta el involucramiento; creación y promoción de la cultura de cambios, básicamente se basa en generar nuevos objetivos en el interior de la persona, en este sentido los colaboradores ser más flexibles, en tener en cuenta nuevas perspectivas, otros puntos de vista, no mantener una actitud rígida ya sea con los compañeros o clientes. Estos cambios tal como ver al entorno y tener nuevas aperturas hacia los clientes permitirá crear un nuevo enfoque, una nueva cultura de servicio, dándole mayor adaptabilidad y un giro total a la empresa.

I. DATOS DE LA SESIÓN

- Nombre de la sesión : “ El cambio es ahora”
- Sesión N° :09
- Dirigido a : 30 colaboradores
- Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Lograr que los colaboradores se muestren flexibles a las diferentes variables del entorno.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la colaboración de los participantes, de manera seguida se indica el nombre del taller y la sesión respectiva.	<ul style="list-style-type: none">- Encuesta- Lapicero	10 minutos

	<p>Evaluación: De forma inmediata se hace entrega una encuesta, esto nos va a permitir evaluar al colaborador. Se da un tiempo prudente, al finalizar se procede a recoger las encuestas llenadas por los colaboradores.</p>		
<i>Desarrollo</i>	<p>-Dinámica rompe hielo:</p> <p>“La pelota caliente” el moderador indica que los participantes se cojan de la mano y formen un círculo, después se sienten en su mismo sitio. A continuación, se les entrega una pelota pequeña y se les indica que esa pelota quema demasiado, es por ello, que la persona que se le hace entrega debe decir de manera rápida su nombre completo, su color favorito, el lugar de nacimiento, y al terminar de dar toda esa información de manera rápida debe lanzar la pelota a otro participante, hasta llegar al final.</p> <p>Dinámica temática:</p> <p>“video mi zona de confort” el moderador de forma asertiva indica que los colaboradores ingresen al ambiente interno, les indica tomen asiento, que posteriormente se les mostrará un video, de como poder generar un cambio en nuestras vidas, los paradigmas que nos limitan, como salir de nuestra zona de confort e iniciar un cambio personal y laboral.</p>	-Pelota pequeña	30 minutos
<i>Cierre</i>	<p>Se fomenta y concientiza la finalidad la temática haciendo una lluvia de ideas, que ellos mismos conceptualicen lo que les impide cambiar, que es lo que los limita, se finaliza retroalimentando todas las ideas mencionadas.</p>		5 minutos

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “Mi mejor versión”

Sesión N° :10

Dirigido a : 30 colaboradores :

Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Lograr que los colaboradores puedan comprender y satisfacer la necesidad del cliente.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias a los presentes e indica que sesión se desarrollara, además, hace preguntas que les gustaría aprender de la sesión de hoy.		05 minutos
<i>Desarrollo</i>	-Dinámica rompe hielo: “El pistolero” el moderador indica que los participantes se formen en un círculo grande, pide a un participante salga voluntario y se le vende los ojos. El mismo se coloca en el centro. Ahora bien, le indica la consigna que cuando él diga: prepara, prepara, prepara, prepara y ¡DISPARA! el participante voluntario debera apuntar a cualquiera del grupo, entonces la persona señalada debera agacharse y los compañeros de la derecha e izquierda deberan dispararse el que sea mas rapido gana, y el perdedor sera eliminado, esto se repetira hasta quedar con dos participantes ganadores. -lluvia de ideas: El moderador procede a formar en círculo el grupo y comienza a indicar que de forma voluntaria comenten en como creen que complacer al cliente y generar un trabajo de calidad, de forma adecuada puede contribuir a la organización.	-Una bandeja - posits	30 minutos

	<p>-Dinámica Temática:</p> <p>“La bandeja del servicio” el moderador indica que se forme un círculo grande, se les hace entrega de un posit y un lapicero, se les comenta que deben colocar un talento de ellos. A continuación, el moderador saca una bandeja y la coloca en el centro sobre una silla, ahora, les indica que uno a uno se acerque a la bandeja y deje su posit dentro de ella e indique en cómo se compromete usar ese talento para poder satisfacer las necesidades del cliente. Finalizado todos los participantes, hace formar a los colaboradores por áreas y que escojan un talento y comenten como lo van a desarrollar desde a partir de hoy en la empresa y sus clientes futuros.</p>		
<i>Cierre</i>	<p>Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, se retroalimenta de manera óptima, indicando que es necesario usar nuestras virtudes y tener una actitud positiva con los clientes actuales y futuros de la organización.</p> <p>Evaluación final: se procede a indicar que se les entregará una encuesta para poder determinar el impacto del taller y se agradece por la colaboración.</p>	<p>-Encuestas -lapiceros</p>	<p>10 minutos</p>

IV. EVALUACIÓN

Se realizará una evaluación por cada sesión aplicada mediante una lista de cotejo para poder tener a detalle los resultados, lo cual nos facilitará el impacto del programa.

TALLER N°4 “CRECIENDO JUNTOS”

I. DATOS GENERALES

- Empresa beneficiaria : Constructora Briamonte
- Número de sesiones : 3 sesiones
- Duración de las sesiones : 45 minutos :
- Responsable : Rafael Benites Rivera

II. FUNDAMENTACIÓN

Kanter (1993), hace mención del empowerment psicológico manifestando que **la autodeterminación**, es la proactividad que el colaborador realiza sin recibir órdenes. Es por eso, se ve de forma indispensable en este presente taller el liderazgo, se busca desarrollar motivándolos y fomentando una buena toma de decisiones, asimismo, al garantizar un buen trabajo de equipo, el colaborador tendrá la confianza de tomar decisiones en su puesto sin necesidad de tener una supervisión constante, teniendo la convicción de que esa decisión beneficiará al área y a la empresa.

I. DATOS DE LA SESIÓN

- Nombre de la sesión : “El líder que llevo dentro”
- Sesión Nª :11
- Dirigido a : 30 colaboradores
- Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Motivar a tomar decisiones apropiadas y ejecutar acciones alineadas a los objetivos y estrategias de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	<p>Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la colaboración de los participantes, de manera seguida se indica el nombre de taller y la sesión respectiva.</p> <p>Evaluación: De forma inmediata se hace entrega de una encuesta, la misma, nos va a permitir evaluar al colaborador. Se da un tiempo prudente, al finalizar se procede a recoger las encuestas llenadas por los colaboradores.</p>	Encuestas y lapiceros	10 minutos
<i>Desarrollo</i>	<p>-Dinámica rompe hielo:</p> <p>“Tus virtudes” el moderador indica que los participantes se formen en círculo, se les hace entrega de un plumón a cada uno de ellos, después, se les indica que se les pegara una hoja bond en la espalda y ellos deben colocar una virtud de su compañero en la hoja colocada en la espalda, y que no vale repetir de hoja, al final todos deben tener la hoja llena de virtudes.</p> <p>-Tema principal: El moderador entrega trípticos detallando de manera clara el tema, comentando los beneficios del liderazgo en la empresa y que todos lo podemos desarrollar para poder generar un cambio en pro de ellos y la organización.</p> <p>-Dinámica Temática:</p> <p>“La torre” el moderador que se formen en grupo de 6, se les entregará 20 cañitas, una cartulina, tijera y una cinta adhesiva, se les indica la consigna que las persona logren formar una torre lo más alta posible y mejor estética será la ganadora.</p>	<p>-Papel bond -cinta -plumones -cañitas Tijera Cartulina</p>	30 minutos

<i>Cierre</i>	Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, se retroalimenta de manera precisa además se les hace una serie de preguntas a los constructores, ¿Cómo se sintieron al hacer la dinámica? ¿Consideran que podrían haber realizado una torre mejor? ¿Emplearon alguna estrategia o improvisaron? ¿Cómo fue la comunicación? , logrando a que ellos comprendan la importancia de poder ejercer liderazgo en la empresa y en sus funciones.	No se necesita material	5 minutos
---------------	---	-------------------------	-----------

I. DATOS DE LA SESIÓN

Nombre de la sesión : “La mejor elección”
Sesión N° :12
Dirigido a : 30 colaboradores :
Responsable : Rafael Benites Rivera

II. OBJETIVO DE LA SESIÓN

Lograr que cada uno de los colaboradores puedan discernir una buena toma de decisiones con criterio en sus puestos.

III. DESCRIPCIÓN DE SESIÓN:

FASE	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
<i>Inicio</i>	Palabras de bienvenida: el responsable procede a saludar y dar las gracias por la colaboración de los participantes, de manera seguida se indica el nombre de taller y la sesión respectiva.	No se necesita material	10 minutos
<i>Desarrollo</i>	-Dinámica rompe hielo: “Tráeme” el moderador indica que los participantes se formen en grupo de 6, ahora bien, empieza a detallar la consigna, comenta que cuando él diga “tráeme”, el grupo deberá ingeniarse para cumplir con el objeto que el indica. Por ejemplo “tráeme zapatos de un hombre o de una mujer” -Tema principal: El moderador a entregar trípticos detallando de manera clara el tema y los pasos para una buena toma de decisiones. -Dinámica Temática: “Caso la roca” el moderador indica que se coloquen en grupo de 6 personas, se les presenta el siguiente texto: Se lee el siguiente relato: “En el centro de un bonito pueblo existía una enorme roca que nadie había sido capaz de destruir. Cierta lunes el	-lectura	25 minutos

	<p>alcalde decidió que ya era hora de desahacerse de la piedra, varios ingenieros dieron ideas. Alguien propuso construir un sistema especial de gruas que arrastren la piedra, lo que costaría 50 000 soles. Otra persona propuso trocearla primero con explosiones controladas de baja potencia así reduciría el costo a 40 000 soles” ¿Qué ideas proponen para quitar la piedra?</p> <p>Al final cada grupo llega a un acuerdo e indica la mejor solución. De forma seguida, se hace unir al grupo en general y comenta que solo deben llegar al acuerdo con una alternativa, se da un tiempo prudente para que lleguen a un acuerdo.</p>		
<i>Cierre</i>	<p>Se fomenta y concientiza la finalidad de la dinámica, se retroalimenta e indicando que siempre es necesario tomar decisiones acertadas y mejor si son en mutuo acuerdo por lo que logran generar mayor impacto.</p> <p>Evaluación final: se procede a indicar que se les entregarán una encuesta para poder determinar el impacto del taller y se agradece por la colaboración.</p>	Encuestas Lapiceros	10 minutos

IV. EVALUACIÓN

Se realizará una evaluación por cada sesión aplicada mediante una lista de cotejo para poder tener a detalle los resultados, lo cual nos facilitará el impacto del programa.

Anexo N°12. Listas de cotejo de las sesiones

Lista de cotejo de la dimensión misión			
N°	Preguntas	si	no
1	¿Reconoce los valores institucionales de la constructora?		
2	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
3	¿Conoce la misión de la constructora?		
4	¿Conoce la visión de la constructora?		
5	¿Se identifica con los objetivos de la constructora?		
6	¿Se siente parte fundamental de la empresa?		
7	¿Cree que la empresa tiene una buena dirección en el futuro?		
8	¿Cree que la empresa tiene una buena misión?		
9	¿Cree que la empresa tiene una buena visión ?		
10	¿Siente que la empresa contribuye mucho a su desarrollo?		

Lista de cotejo de la dimensión consistencia			
N°	Preguntas	si	no
1	¿Siente que la constructora esta en manos de las personas apropiadas?		
2	¿Siente que su líder o jefe de grupo lo inspira a mejorar?		
3	¿La gerencia se preocupa por los colaboradores?		
4	¿Siente que las decisiones importantes son tomadas de manera apropiada?		
5	¿Siente que su líder o jefe debe mejorar algún aspecto?		
6	¿Siente que la relación con su líder es muy cercana?		
7	¿Siente que su líder fomenta a la coordinación de grupo?		
8	¿Siente que su líder toma buenas decisiones en su cargo?		
9	¿Le es fácil tomar una decisión en su puesto?		
10	¿Le es fácil sugerir alguna idea a su superior?		

Lista de cotejo de la dimensión implicación			
N°	Preguntas	si	no
1	¿Le es fácil ponerse en el lugar de otro?		
2	¿Siente que su compañero de labores se preocupa por usted?		
3	¿Siente que el clima laboral es el apropiado ?		
4	¿Le es fácil ponerse de acuerdo con su compañero de trabajo?		
5	¿Siente que hay trabajo en equipo?		
6	¿Le es fácil comunicarse de forma apropiada con sus compañeros?		
7	¿Sus opiniones son aceptadas de forma asertiva?		
8	¿Siempre que prima la cooperación en la constructora?		
9	¿Considera a la constructora como su segunda familia?		
10	¿Le es fácil comprender a su compañero?		

Lista de cotejo de la dimensión adaptabilidad			
N°	Preguntas	si	no
1	¿Le es fácil comprender a lo que busca la constructora?		
2	¿Le es fácil comprender los proyectos que se realizan?		
3	¿Le es fácil manejar los tiempos estipulados?		
4	¿Le es fácil comprender a los clientes?		
5	¿Le es fácil adaptarse a los cambios?		
6	¿Le es fácil innovar?		
7	¿Le es fácil adoptar nuevas tendencias en construcción?		
8	¿Le preocupa la rentabilidad de la empresa?		
9	¿Le genera satisfacción los resultados de los proyectos?		
10	¿Le satisface culminar siempre un proyecto?		