



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA

UNIVERSIDAD GALILEO

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“La Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones”

PRESENTADO POR:

Alejandra Berenice Cardona Ramos

Carné IDE18003785

**Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA EN
TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 9 de junio de 2023

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DEL TUTOR**

**Nombre de la alumna (o): Alejandra Berenice Cardona Ramos
Carné: 18003785**

Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:

Muy buena aplicación en su metodología, técnicas y fuentes consultadas en la elaboración del Seminario.

Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:

Muy buen esfuerzo en el desarrollo de su trabajo, logrando cumplir con todos los objetivos.

No tiene correcciones pendientes.

CALIFICACIÓN

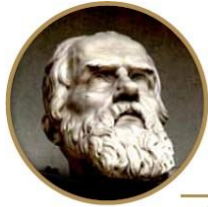
Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	70 puntos
Ejercicio en línea	2 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>15 puntos</u>
Total:	87 puntos

Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación Bibliográfica:

Muy buen trabajo realizado, cumpliendo con el propósito de la investigación.

Lic. Héctor Giovanni Aragón Ruano

Ciudad de Guatemala, 25 de marzo de 2023



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“La Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones”

PRESENTADO POR:

Alejandra Berenice Cardona Ramos

Carné IDE18003785

Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA EN
TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 9 de junio de 2023

ÍNDICE

	Número de página
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos	9
3. MÉTODO	11
4. MARCO TEÓRICO.....	12
4.1 Antecedentes	12
4.2 ¿Qué es una Cultura Organizacional?	17
4.2.1 Definiciones de Cultura Organizacional.....	19
4.2.1.1 Cultura Organizacional por Chiavenato.....	19
4.2.1.2 Cultura Organizacional por Edgar Schein	20
4.2.1.3 Cultura Organizacional por Pettigrew	20
4.2.2 Creación de un Cultura Organizacional.....	22
4.2.3 Enfoques de una Cultura Organizacional	23
4.2.3.1 La Identidad de los Miembros	23
4.2.3.2 Énfasis en el Grupo.....	23
4.2.3.3 El Enfoque hacia las Personas	24
4.2.3.4 La Integración en Unidades	24
4.2.3.5 El Control.....	24
4.2.3.6 El Enfoque hacia un Sistema Abierto	24
4.2.4 Niveles de Cultura Organizacional.....	25
4.2.4.1 Nivel Superior	25
4.2.4.1.1. Artefactos y Creaciones	25
4.2.4.1.2. Pautas de Comportamiento.....	26
4.2.4.2 Nivel Medio	26

4.2.4.2.1. Valores y Creencias.....	27
4.2.4.3 Nivel Profundo.....	27
4.2.4.3.1. Supuestos Básicos	28
4.3 Importancia de la Cultura Organizacional	28
4.3.1 Definir la identidad interna y externa de la empresa	30
4.3.2 Vivir los valores fundamentales de la empresa	30
4.3.3 La cultura puede transformar a los empleados	31
4.3.4 La cultura organizacional ayuda a mantener o retener a las mejores personas	31
4.3.5 Una cultura que funcione bien promueve la incorporación.....	32
4.3.6 La cultura convierte una empresa en un equipo	32
4.3.7 La cultura afecta el rendimiento y el bienestar de los empleados	32
4.3.8 Función de una Cultura Organizacional	33
4.4 Características de la Cultura Organizacional	35
4.4.1 Principales características de la Cultura Organizacional.....	36
4.4.2 Características según su naturaleza	37
4.4.3 Características básicas de la CO	39
4.5 Perspectivas de la Cultura Organizacional.....	42
4.5.1 Perspectivas de Estudio de la Cultura.....	42
4.5.1.1 El Manejo Corporativo	42
4.5.1.2 La Cultura como una Organización Informal	42
4.5.1.3 La Cultura como una Organización Formal e Informal.....	42
4.5.2 Perspectivas de la cultura organizacional.....	43
4.5.2.1 Perspectiva de Integración	43
4.5.3 Perspectiva de Diferenciación	43
4.5.4 Perspectiva de Fragmentación	43
4.6 Ventajas y Desventajas de la Cultura Organizacional	44
4.6.1 Ventajas de la Cultura Organizacional	45

4.6.1.1 Principales ventajas de una cultura	45
4.6.1.2 Áreas relacionadas a las ventajas de la cultura organizacional.....	47
4.6.2 Desventajas de la Cultura Organizacional	49
4.7 Efectos de la cultura organizacional y su relación con el comportamiento organizacional	52
4.7.1 ¿Cómo se pueden mejorar los efectos negativos en la cultura organizacional?	52
4.7.2 Tres Dimensiones de la Cultura Organizacional	53
4.7.2.1 La Gestión y Comunicación de la Identidad Corporativa.....	53
4.7.2.3 Las Condiciones Laborales Específicas del Puesto de Trabajo.	54
4.7.2.4 El Recorrido Profesional de cada Empleado dentro de la Organización	54
4.7.3 El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional	55
4.8 Desempeño Laboral.....	61
4.8.1 Desempeño Laboral según Chiavenato	62
4.8.2 Desempeño Laboral según Milkovich y Boudreau	62
4.8.3 Desempeño Laboral según Robbins	63
4.8.4 Desempeño Laboral según Harrington	63
4.8.5 Factores que Determinan el Desempeño Laboral.....	64
4.8.5.1 Cultura Fuerte Basada en Estrategias	64
4.8.5.2 Cultura Basada en Compromiso	64
4.8.5.3 Condiciones Físicas del Trabajo	64
4.9 Sentido de Pertenencia dentro de una Organización	66
4.9.1 Involucramiento.....	67
4.9.2 Consistencia.....	68
4.9.3 Adaptabilidad.....	68
4.9.4 Aspectos para fomentar el sentido de pertenencia de los empleados	70
4.9.5 Beneficios del sentido de pertenencia	71
4.9.6 Productividad Laboral	73
4.9.7 Factores determinantes en la productividad	75
4.9.7.1 Factores externos	75

4.9.7.2 Factores internos	76
4.9.8 Importancia de la Cultura Organizacional para el Sector Empresarial	77
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	80
5.1 Análisis.....	80
6. CONCLUSIONES	84
7. RECOMENDACIONES.....	86
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
8.1 Bibliografía.....	88
8.2 E-grafía.....	88
9. ANEXOS.....	95
9.1 Anexo 1. Ficha Bibliográfica	95

1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es considerada como uno de los activos o recursos intangibles más importante de las organizaciones. Existe variedad de conceptos, versiones y aproximaciones al concepto de cultura organizacional, para algunos autores es considerada como un conjunto de percepciones, y para otros, va más allá y la corresponden a valores institucionales, sin embargo, la cultura en los últimos veinte años ha cobrado mayor importancia y se ha direccionado en relación a la gestión humana, puesto que, gracias a los aportes de la teoría sistémica, las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, y cada una de ellas poseen características únicas y particulares, que en su interrelación en pares y grupos se vuelve dinámica y sobre todo compleja.

En el presente trabajo de investigación se enfatiza en la importancia de la cultura como eje de acción de la gestión humana, en donde toda organización indistintamente de su misión o giro de negocio está conformada por personas. Cada vez, son más las organizaciones que se suman a considerar a la cultura como una estrategia competitiva, ya que les permite fomentar entre sus colaboradores los valores, formas de comunicación y de relaciones laborales que llevan al éxito a sus organizaciones.

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones

interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales. Ante lo anterior, también se define la cultura organizacional, y se identifican sus ventajas y desventajas de manera intencional, lo que se vuelve fundamental para los líderes de las organizaciones, ya que esta favorece la creación de una imagen y servicio favorable que traerá consigo la fidelización de los clientes y captación de nuevo personal.

El contexto actual, trae además cambios constantes. Las organizaciones deben anticiparse al conflicto; la crisis y los efectos de los nuevos escenarios, pero a su vez, identificar las oportunidades que se presentan. Por ello, se aborda la importancia de desarrollar en los colaboradores y en la organización misma, el sentido de lealtad en los colaboradores puesto que la lealtad en sí misma permitirá a las organizaciones confiar en su personal, ya que en situaciones difíciles se toma la decisión correcta en base a los valores que se han transmitido y ser capaces de salir fortalecidos de las crisis, tomadas como oportunidades de aprendizaje y ser mejores, todo esto traducido en un clima laboral favorable, en el cual, los miembros de la organización contribuyen para encontrar nuevas y mejores alternativas a los momentos de crisis.

Finalmente, se analizará la relación existente entre la cultura organizacional con el sentido de pertenencia, puesto que, estas dos deben guardar correspondencia. Por lo tanto, en este trabajo se busca relacionar la cultura organizacional como el eje de acción de la gestión humana y en esta última aspectos que se encuentran ligados intrínsecamente a la complejidad de las personas que conforman las organizaciones y su accionar al interior de las mismas, no se pretende sobre valorar a la cultura, pero sí dejar claro que siendo conceptualizada como la personalidad de la organización

que le permite tener su propia identidad y diferenciarse de otras, todo lo que se gestiona en el interior de las organizaciones deberá estar en correspondencia con lo que se es.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Este trabajo de graduación tiene como propósito principal, investigar, revisar y analizar teorías, conceptos, aportes, experiencias y posibles aplicaciones sobre la Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones.

2.2 Objetivos Específicos

- Dar a conocer la diversa conceptualización existente en lo que a cultura organizacional se refiere en la administración de recursos humanos.
- Identificar la importancia de la cultura organizacional con el fin de dirigir sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.
- Identificar las características de la cultura organizacional de acuerdo con su naturaleza de creación.
- Enlistar las diferentes perspectivas de la cultura organizacional.
- Establecer las ventajas y desventajas de la adecuada implementación y administración de cultura organizacional.
- Enlistar efectos de cultura organizacional en el comportamiento organizacional dentro de las organizaciones.
- Comprender la incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores relacionado con la cultura organizacional, con el fin de brindar un análisis al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y el comportamiento dentro del puesto laboral.

- Identificar estrategias que desarrollen un sentido de lealtad y pertenencia en los colaboradores, con el propósito de fortalecer las buenas prácticas laborales que generen un impacto positivo en ellos para aumentar la productividad dentro de la organización.

3. MÉTODO

El presente trabajo de graduación es de tipo bibliográfico, el cual es el proceso científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información sobre el conocimiento de las investigaciones ya existentes, teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. (Morales, 2003, pág. 1)

3.1 Técnica

La técnica utilizada en este proyecto de graduación es del fichaje, el cual consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas. Las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esta, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero. (Martinez, 2020)

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

La cultura entendida como el conjunto de saberes de una civilización se puede considerar a lo largo de la historia como la evolución de las mismas civilizaciones así el Imperio Romano tenía unos niveles de organización y desarrollo tanto a nivel individual como colectivo muy superior al de las tribus bárbaras del norte. En este sentido podemos decir que su evolución cultural era superior y esto ha sido así a lo largo de la historia.

Fue durante la edad media cuando durante un largo período de sometimiento del pueblo a los señores feudales no se observó un auténtico avance de la cultura de la civilización hasta la llegada del renacimiento con grandes descubrimientos y el interés por las artes y las ciencias.

El renacimiento supuso un resurgimiento de la cultura griega y romana tras siglos de inmovilismo y estancamiento¹ cultural. Pero si ha habido un hecho importante en la evolución cultural de la humanidad ha sido el desarrollo económico. El crecimiento supone un incremento de la productividad y dedicar menos recursos para obtener iguales o superiores productos. Esto libera tiempo para el estudio en profundidad de muchas disciplinas que anteriormente estaban relegadas a una minoría² aristocrática. (Historia de la cultura en la antigüedad, s.f.)

¹ Detención del proceso de desarrollo económico.

² Parte de un conjunto o grupo que representa el porcentaje menor o más pequeño de todo el conjunto o grupo.

La sociología utiliza el término “cultura organizacional” para explicar las diferencias entre resultados empresariales de forma cualitativa. Es en la década de los ochenta cuando comienza a relacionarse el término con el debate entre aspectos tangibles e intangibles, considerando que la cultura organizacional era el motor de la organización y definiéndola como “los valores compartidos por los miembros de la organización”. Desde entonces, se puede comprobar un alto grado de coincidencia entre los autores respecto a la identificación de los intangibles como punto de cohesión³ en la cultura.

Es en la antropología social, donde encontramos los orígenes del término cultura, siendo definida por Tylor en el año 1871 como “un todo complejo⁴ que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”. El uso del término “cultura de la organización” se comienza a emplear especialmente en los años 70 como intersección⁵ de dos teorías: la de la organización, donde se entiende a la misma como principio básico para la consecución⁶ de objetivos y la de la cultura, que la define desde una perspectiva antropológico-funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores. (Sánchez, 2006)

³ Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí, enlace.

⁴ Que se compone de elementos diversos

⁵ Punto de encuentro de dos o más cosas de forma lineal.

⁶ Acción de conseguir.

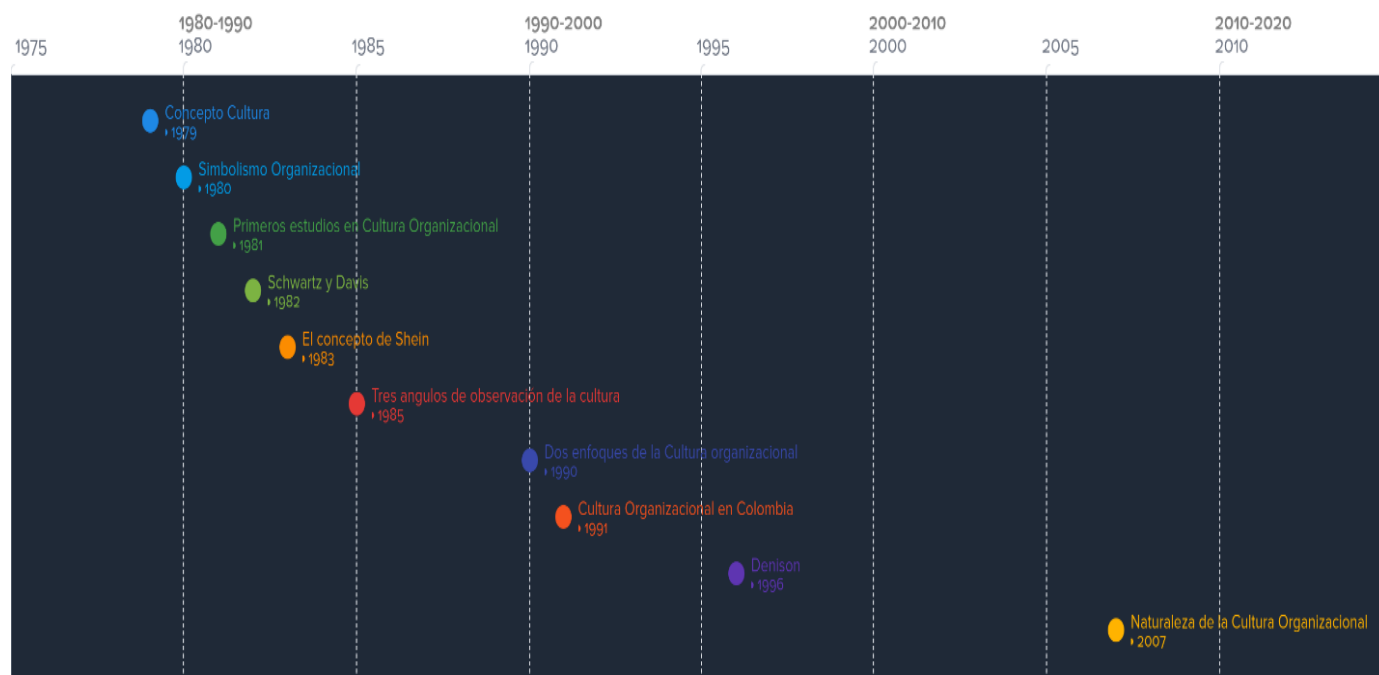


Figura No. 1. Historia de la Cultura Organizacional⁷

En 1979 Se desarrolla el termino de cultura en la sociología. Se realizan investigaciones de corto alcance. El concepto de cultura organizacional se va desarrollando con Pettigrew (1979), quien la describe como "el sistema de significados pública y colectivamente aceptados operandos para un grupo determinado en un tiempo dado".

En 1980 Dandridge, Mitroff y Joyce, introducen el término "simbolismo⁸ organizacional", con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos, los cuales traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.

⁷ Figura sobre la historia de la cultura organizacional por Javier Gonzalo Puerto.
<https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>

⁸ Sistema de símbolos con que se representan creencias, conceptos o sucesos.

En 1981 surgen los primeros estudios en cultura organizacional, William Ouchi: " La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía. Se realizan comparaciones entre empresas japonesas y americanas.

En 1982 Schwartz y Davis, afirman que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización".

En 1983 comienza el término de Shein, el patrón de supuestos⁹ básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

En 1985 se establecen los ángulos de observación de cultura, Shein: Propone dos ángulos ligados distintos, pero ligados entre sí para el estudio de la Cultura: Artefactos y creaciones, Valores y creencias fundamentales.

1. Dos enfoques de la cultura organizacional surgen en 1990, Concibe la cultura como una variable más, influyente en el comportamiento y sus resultados, como tecnología, estructura, liderazgo y clima.

⁹ Considerado real o verdadero sin la seguridad de que lo sea.

2. La organización es cultura. metáfora que sirve para expresar la comunicación socio-antropológica (Enfoque funcional).

En 2007 finalmente Zapata define el concepto de cultura como: "La cultura no es aprendida de forma consciente por los miembros de la organización, por lo que los comportamientos se condicionan de manera inconsciente". (Historia de la cultura en la antigüedad, s.f.)

La expresión "cultura organizacional" fue introducida en la literatura especializada por Pettigrew en el año 1979, quien la definió como "un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo". Paralelamente, Hofstede en el año 1980 ha conceptualizado la cultura organizacional como un conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un momento dado. La cultura, entonces, era considerada como el resultado de la asimilación¹⁰ de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo. (Gabini, 2020)

Con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante¹¹ es como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por

¹⁰ Es el resultado de la acción de asimilar. Este verbo puede emplearse en diversos ámbitos, refiriéndose a comprender algún dato para integrarlo a los saberes previos o a la incorporación de ciertos componentes a un todo.

¹¹ Que denota o implica apremio o urgencia.

eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. (Cújar, 2013)

Acorde a los hechos descritos anteriormente, se puede resumir que desde los años 70 se ha identificado la necesidad de poder incrementar la productividad dentro de los campos laborales, en donde surgen ideas, aportes y conocimientos sobre el concepto de cultura organizacional y poder guiar a un conjunto de personas a una misma visión y objetivos con el mismo fin de conseguir éxito y generar un sentido de pertenencia en cada uno de ellos. Desde entonces, se define como esa acción que incluye conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbre y cualquier otra capacidad que adquiere un individuo dentro de la organización. Concluyendo que cultura organizacional es un todo capaz de llevar a cualquier empresa y persona a un nivel de satisfacción y realización.

4.2 ¿Qué es una Cultura Organizacional?

La cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales. Puede incluso llegar a afirmarse que el término “cultura” se ha convertido en una palabra obligada del lenguaje de los círculos gerenciales. Algunos teóricos plantean que su estudio se ha convertido en uno de los dominios¹² más importantes de la investigación organizacional y hasta puede que se argumente que es el campo individual más activo de la teoría organizacional, llegando a eclipsar estudios sobre estructura formal, ambiente organizacional y burocracia, que por tantos años dominaron el tiempo y los recursos de las investigaciones. (Díaz, 2019).

¹² Supremacía (en cuanto al poder, la autoridad, la fuerza, etc.) que se tiene sobre algo o alguien.

Desde los años 70, diversos autores han abordado conceptual y empíricamente¹³ la formación y desarrollo de la cultura organizacional. En la fundamentación conceptual de este constructo se integran diversas perspectivas disciplinarias como la Psicología Social, la Antropología, la Sociología y las Ciencias de la Comunicación y la Administración. Sin embargo, la mayoría de los autores destacan dos enfoques principales: La concepción de la cultura como variable de la organización y la concepción de la organización como cultura, a lo cual hemos hecho referencia en la introducción. La primera perspectiva supone una visión positivista, que considera a la cultura como una variable interviniente más en la gestión organizacional, la cual se puede medir y relacionar con otras variables; y la segunda, a partir de una perspectiva interpretativa-constructivista, parte de la concepción de que toda organización es en sí misma una cultura, construida a partir de procesos de interacción y significación, por lo que captar los elementos que la configuran es una tarea compleja y necesariamente cualitativa. (Yopan, 2020)

Con base en el concepto descrito, la cultura organizacional más allá de ser un solo concepto es un estilo de vida dentro de una organización. Tiene la capacidad de dictar al empleado como poder atender diferentes situaciones a las que pueda enfrentarse, incluye tomas de decisiones que puedan afectar a la organización, establecimiento de objetivos. Definir este concepto da la oportunidad de provocar un impacto poderoso y es esencial dentro de cada organización.

¹³ Empírico es un adjetivo que señala que algo está basado en la práctica, experiencia y en la observación de los hechos.

Para comprender la profundidad y amplitud de significados que involucra el estudio cultural contemporáneo es de gran utilidad revisar la evolución del concepto a través de aquellos autores que por su contribución teórica y/o metodológica, se les reconoce un rol¹⁴ importante en el desarrollo y panorama actual de la teoría de la cultura en la antropología científica.

Otros autores realizan una precisión más compleja y contextual, integrando los conceptos abstractos y subjetivos con lo tangible y visible. “La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras, la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad”. (Solomon, 2013, pág. 525)

4.2.1 Definiciones de Cultura Organizacional

4.2.1.1 Cultura Organizacional por Chiavenato

Cultura organizacional es el bagaje¹⁵ de creencias y hábitos logrados a fuerza de expectativas, valores, actitudes y normas que todos los trabajadores de la organización comparten; el sistema de conceptos comunes entre los miembros que caracteriza una organización de las demás; la manera institucionalizada de actuar y pensar de una organización. (Chiavenato, 2011, pág. 25)

¹⁴ Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.

¹⁵ Equipo o conjunto de cosas que una persona lleva consigo cuando viaja o se traslada de un lugar a otro.

4.2.1.2 Cultura Organizacional por Edgar Schein

Pionero en las investigaciones sobre este tópico. Afirmó que la cultura es un conjunto de creencias compartidas que un grupo ha desarrollado para responder a situaciones internas o externas, y que ha funcionado lo suficiente bien como para ser considerado válido por los miembros del grupo. Schein observó que quizá el aspecto más intrigante de la cultura es que habla de un fenómeno que está bajo la superficie, es poderoso en su impacto, pero invisible y considerablemente inconsciente. (Sheen, 2017, pág. 14)

4.2.1.3 Cultura Organizacional por Pettigrew

“La cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa” (Castillo, 2016, pág. 16).

De acuerdo con los conceptos aportados, podemos destacar que, la cultura organizacional se define como la forma en que determinado grupo de personas construye y se apropia de un concepto para definir una identidad que los pueda diferenciar de otras organizaciones, envuelve desde creencias hasta actitudes y normas por los que se rigen día tras día en su labor y metas propuestas. Se trata de experiencias, conceptos, valores que tienen en común cada miembro y que englobados en una sola definición puede ser capaz de dictar y se hace notable en las futuras acciones y/o decisiones que dentro de ella se puedan tomar a fin de darle dirección y propósito.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción

que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos. La cultura organizacional constituye: Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos¹⁶ etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por una lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines. (Yopan, 2020)

Según estas definiciones la cultura dentro de una organización engloba todas aquellas acciones que son capaces de dar identidad y crear sentido de pertenencia a los que se ven envueltos dentro de ella, para crear un lenguaje en común que les permita comunicarse y establecer una atmósfera

¹⁶ Objeto formado por un conjunto de piezas y fabricado para un fin determinado, en especial el que no constituye una máquina, aparato o dispositivo definidos.

donde puedan dictar un comportamiento y poder así fluir de la mejor forma ante la sociedad, competencia y otras culturas. Esto evidencia que una cultura es creada y nace para poder generar influencia en cada decisión y acción presente o futura a favor de la organización.

4.2.2 Creación de un Cultura Organizacional

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de los autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. (Castillo, 2016, pág. 37)

En definitiva, determinar la creación de una cultura organizacional y los comportamientos, conductas y acciones en las que los trabajadores deben de ir, es necesario para comprender que esta influye directo desde el momento de la contratación. La alta dirección debe de estar comprometida a establecer el clima y cultura por el que desean ver crecer a la organización.

4.2.3 Enfoques de una Cultura Organizacional

Según el autor Stephen Robbins el desarrollo de la cultura organizacional se puede dar a través de varios enfoques; siendo el control una forma de cultura organizacional que se ha manejado en varias empresas con el paso del tiempo, formando parte del pilar de algunas todavía en la actualidad; ya que es el grado en el que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados. (Pazmiño, 2020, pág. 27).

Dar un enfoque a la cultura organizacional puede facilitar la comprensión de esta para los miembros que la forman. Su desarrollo implica varios de estos enfoques que se identifican con el transcurrir de los años para poder aplicar normas, crear manuales de conducta y establecer valores que formen las columnas dentro de una organización la que puede ser vista individual y colectivamente, de forma interna o externa o desde un sistema cerrado o abierto y a través de ese enfoque comprender la cultura establecida para cada empresa.

4.2.3.1 La Identidad de los Miembros

“El grado en el que los empleados se identifican con la organización como con todo y no solo como su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales”.

4.2.3.2 Énfasis en el Grupo

“El grado en el que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas”.

4.2.3.3 El Enfoque hacia las Personas

“El grado en el que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones¹⁷ que los resultados tendrán en los miembros de la organización”.

4.2.3.4 La Integración en Unidades

“El grado en el que se fomentan que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente”.

4.2.3.5 El Control

“Reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados”.

4.2.3.6 El Enfoque hacia un Sistema Abierto

“El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno”. (Pazmiño, 2020, pág. 18)

Entonces, tomando en cuenta cada uno de los enfoques detallados, se puede identificar la necesidad de no solo proponer una cultura sino de darle la dirección correcta y apropiada dentro de la organización. Algunos de los enfoques como la identificación de empleados dentro de una organización juega un papel esencial para el desarrollo y desempeño dentro del campo en el que se desarrollan. De hecho, la identidad organizacional parte de cada uno de los miembros y forman las bases para poder plasmar una misión, visión, valores y la cultura en sí de la empresa; y es que,

¹⁷ Influencia de determinada cosa en un asunto o efecto que causa en él.

cuando el enfoque se da como énfasis en el grupo, las organizaciones buscan organizar a sus miembros en grupos y definir equipos de trabajo que faciliten su guianza y poder garantizar el cumplimiento de metas y objetivos. El enfoque hacia las personas se centra en poder orientar a la organización a satisfacer o atender las necesidades de los miembros que por sí solos sería difícil poder suplir. Al utilizar cualquiera de estos enfoques, se puede llegar a desarrollar una respuesta más estratégica a favor de los miembros y la organización.

4.2.4 Niveles de Cultura Organizacional

4.2.4.1 Nivel Superior

Es el más visible donde están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria¹⁸ y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos. Son fácilmente perceptibles y definen explícitamente las conductas de todos los integrantes. (Pazmiño, 2020, pág. 28)

4.2.4.1.1. Artefactos y Creaciones

Los artefactos, está conformado por la tecnología, predios e instalaciones, productos y servicios que ofrece la organización, es decir que comprende el ambiente físico de la organización, la orientación temporal, estos datos son fáciles de observar dentro de la misma, pero a la vez son un poco complicados de ser entendidos.

¹⁸ Nombre genérico de la ropa que cubre y resguarda el cuerpo humano.

4.2.4.1.2. Pautas de Comportamiento

“Es decir, las tareas, procesos de trabajo, reglas y reglamentos que existen al interior de una organización; nos indican a priori¹⁹ cómo deberíamos comportarnos ante la sucesión de determinadas situaciones” (Porrás, 2018, pág. 7)

Se observa que es en un nivel superior donde se puede identificar todo aquello que es de fácil percepción y puede diferenciar la forma de actuar de un miembro tal como el lenguaje necesario para su diferenciación.

4.2.4.2 Nivel Medio

Están los valores que determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos; cuando estos son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones²⁰ básicas, que configuran la mente colectiva del grupo; los cuales van arraigando en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros las consideran como indiscutibles para orientar la conducta. (Pazmiño, 2020, pág. 29)

¹⁹ Que indica que algo que afecta a un determinado hecho o asunto se decide o se hace antes de conocido su resultado o el fin de su desarrollo, o sin tener en cuenta las circunstancias que afecten al hecho o asunto en cuestión.

²⁰ Consideración o aceptación de una cosa como verdadera o real a partir de ciertas señales o indicios, sin tener certeza completa de ello.

4.2.4.2.1. Valores y Creencias

Sostienen a la organización, es decir, lo que las personas dicen o hacen cotidianamente filosofías, estrategias y objetivos, son aquellos elementos que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa; así mismo, indican los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos, su concepción de la naturaleza de las relaciones humanas. Por un lado, las creencias son esas formas de pensar y actuar que han sido estructuradas en ciclo de vida de la organización y que son referencias para evaluar y conducir la conducta de los grupos sociales de las mismas; los valores son aquellos que tiene que ser, también cumplen el papel de creación y refuerzo del sentido de identidad en el personal de la organización. (Porrás, 2018, pág. 25)

Enfatizando en lo anterior, valor puede definirse como algo que es digno de estima, valioso y sinónimo de bien. Se les puede considerar como puntos de vista, suposiciones, inclinaciones internas, prejuicios e incluso patrones de asociación que determinan la forma de ver al exterior de las personas. La creencia en cambio, es la forma de actuar y desarrollar pensamientos que han sido formados desde el inicio de su contacto con el exterior y convertir en referencias para evaluar a un grupo social desde un punto de vista individual.

4.2.4.3 Nivel Profundo

Son los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la sociedad; Schein define a este nivel así ya que considera que la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas.

4.2.4.3.1. Supuestos Básicos

Supuestos básicos, es decir, las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, las concepciones y los supuestos predominantes, son aquellos elementos que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. De acuerdo con esas creencias y valores de los miembros de la organización, se van arraigando en la mente de los integrantes, que terminan convirtiéndose inconscientes en su conducta. (Porrás, 2018, pág. 25)

Cabe destacar que, la experiencia grupal genera rasgos que los hace diferenciar o distinguirse de los demás, a esto se refiere un nivel profundo, cuando cada integrante dentro de la organización comparte sus experiencias en base a su cultura individual y propone hacerla parte de la gran cultura sin distinción alguna. Se consideran los valores auténticos y el motor para definir la conducta e intenciones que mueve a los trabajadores.

4.3 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la personalidad de la empresa, su forma de ser y actuar. Cada empresa tiene prácticas, creencias, valores y modos de actuar muy particulares, que al final del ciclo, ayuda a que los consumidores de sus servicios o productos la identifiquen fácilmente. Una cultura organizacional alineada a la estrategia del negocio permite detectar problemas en los grupos de trabajo o formar equipos con una ideología positiva y clara para un buen funcionamiento de las organizaciones. La cultura organizacional tiene gran impacto en la motivación, satisfacción y productividad dentro de la organización. (Sistemas Humanos, s.f.)

La finalidad de la cultura organizacional de una empresa no es otra que establecer un sistema que le permita tener una marca distintiva que se adapte mejor a los cambios y la convierta en un ente más efectivo. En el actual contexto empresarial es preciso que las empresas tengan estructuras adaptables. Esto implica crear las condiciones adecuadas para ello favoreciendo el trabajo en equipo para crear valor y una mayor coachability o entrenabilidad.

La cultura favorece a la unión de todas las partes de una organización al proporcionarles las herramientas adecuadas para que los empleados sepan cómo comportarse y actuar. La cultura organizacional de una empresa no solo se apoya en los valores y creencias sino también en los procedimientos y conductas de los líderes, que son los encargados de mantener este complejo²¹ sistema. Estos líderes, junto a los fundadores de la empresa, tienen la obligación de dar ejemplo y son los encargados de fortalecerla y transmitirla a todos sus empleados. Una cultura empresarial mal transmitida puede traducirse en malentendidos y en la creación de un ambiente laboral tóxico con bajos niveles de coordinación. (Importancia de la cultura organizacional de una empresa, 2019)

Por lo anterior, es importante establecer una cultura organizacional dentro de las empresas, ya que esto permitirá establecer las bases y el punto de partida para que se puedan lograr objetivos organizacionales, empleados satisfechos y con confianza en que pueden recibir apoyo en tiempos difíciles, llevándolos así a un estado de compromiso y lealtad. Adicional, se evidencia la importancia de la cultura organizacional ya que tienen la capacidad de crear un efecto positivo en

²¹ Que es difícil de comprender o de resolver por estar compuesto de muchos aspectos.

cada miembro de la organización, formando así personas más felices, eficiente y preparadas.

Construir una cultura organizacional sólida y transparente es parte de una estrategia más amplia dirigida a mejorar el bienestar, la motivación y el desempeño.

La cultura organizacional es relevante²² para el éxito y la salud general de las organizaciones, personal y clientes. Por lo tanto, es útil dedicar tiempo a considerar por qué la cultura de las organizaciones es como tal y por qué es oportuno que siga siendo así (o que cambie).

4.3.1 Definir la identidad interna y externa de la empresa

Peter Ashworth explica que la cultura organizacional “define para su persona y para todos los demás cómo hace negocios la organización, cómo interactúa la organización entre sí y cómo el equipo interactúa con el mundo exterior, específicamente con los clientes, empleados, socios, proveedores, medios de comunicación y todas las demás partes interesadas ". En otras palabras, la cultura organizacional tendrá repercusiones en todos los aspectos de la empresa porque representa la forma en que hace negocios. Es a la vez su identidad y su imagen.

4.3.2 Vivir los valores fundamentales de la empresa

La cultura puede ser un reflejo (o una traición²³) de los valores fundamentales de la organización. Las formas en que realiza negocios o distribuyen el flujo de trabajo, interactúa como un equipo y trata a sus clientes, se suman a una experiencia que debe representar quién es como organización

²² Que sobresale por su importancia o significación.

²³ Falta que comete una persona que no cumple su palabra o que no guarda la fidelidad debida.

y cómo cree que debe administrar una empresa. Pero si sus valores no coinciden con la cultura, esto es un problema. Podría significar que sus "valores fundamentales"²⁴ son una lista de palabras de moda sin sentido, y sus empleados lo sabrían.

4.3.3 La cultura puede transformar a los empleados

Una de las mayores ventajas de una cultura organizacional sólida es que tiene el poder de convertir a los empleados en defensores de la organización. Las personas quieren más que un sueldo fijo y buenos beneficios, sentir que lo que hacen importa. Y cuando las personas sienten que son trascendente, es más probable que se conviertan en defensores de la cultura, es decir, personas que no solo contribuyen a la cultura de la organización, sino que también la promueven y la viven interna y externamente.

4.3.4 La cultura organizacional ayuda a mantener o retener a las mejores personas

No debería sorprender que los empleados que sienten que son parte de una comunidad, en lugar de un engranaje²⁵ en una rueda, tengan más probabilidades de permanecer en una empresa. De hecho, eso es lo que la mayoría de los solicitantes de empleo buscan en una. Al consultar a cualquier persona de alto rendimiento qué es lo que la mantiene en su empresa, escuchará la siguiente respuesta: la gente. Ello sucede debido a que una cultura de trabajo centrada en las

²⁴ Son aquellos principios que definen nuestro comportamiento como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a elegir cómo actuar frente a diferentes circunstancias de nuestra vida.

²⁵ Conjunto de ruedas dentadas y piezas que encajan entre sí y forman parte de un mecanismo o de una máquina.

personas tiene un profundo atractivo. Ayuda a mejorar el compromiso, brinda una experiencia única para los empleados y hace que tu gente se sienta más conectada.

4.3.5 Una cultura que funcione bien promueve la incorporación

La cultura organizacional también tiene el potencial de actuar como una fuerza de alineación dentro de las organizaciones. Éste es particularmente el caso de las nuevas contrataciones, en la mayoría de los casos, en que se ha considerado el tipo de cultura por adoptarse. La cultura en una organización es esencialmente una fuerza guía para ellos, por lo que es pertinente que se comience con la incorporación.

4.3.6 La cultura convierte una empresa en un equipo

Una cultura organizacional exitosa reúne a las personas de una empresa y las mantiene alineadas. Cuando la cultura es clara, pueden reunirse diferentes perspectivas con un propósito común. Ésta establece expectativas sobre cómo se comportan y trabajan las personas, y qué tan bien funcionan como equipo.

4.3.7 La cultura afecta el rendimiento y el bienestar de los empleados

Informes muestran que la cultura organizacional tiene un impacto directo en el rendimiento y, lo que es más puntual, en el bienestar de los empleados. Una cultura saludable aborda²⁶ estas dos

²⁶ Acometer una argumentación o el tratamiento o regulación de alguna cuestión.

áreas al encontrar un equilibrio adecuado basado en los valores de la empresa. (Empresariales, 2019)

En resumen, la cultura organizacional es la suma de las creencias dentro de una organización en acción. Su importancia radica en mantener los valores esenciales de cualquier empresa al frente y al centro en todos los aspectos de sus operaciones diarias y la estructura organizativa. Una cultura que se dedica a celebrar los éxitos no solo individuales sino también de equipo y que constantemente da crédito cuando el crédito es necesario, es una cultura que ofrece un sentido de logro. Y esa es una forma de convertir a los empleados en miembros integrales en todo sentido.

4.3.8 Función de una Cultura Organizacional

Se puede decir que uno de los aspectos más relevantes de la cultura organizacional es reducir las brechas²⁷ entre los altos cargos ejecutivos y los colaboradores de la organización, mejorando de manera paulatina²⁸ las creencias, enfoques, sentimientos y valores que pueden incurrir en la forma de afrontar diferentes situaciones y dirigiéndolos en pro de los objetivos y sueños generales de la empresa. Consecuentemente, la función de la cultura dentro de la compañía no es otra que la de guiar el comportamiento de los implicados hacia acciones que favorezcan las metas de la organización y que le convengan de la mejor manera para posicionarse con éxito en el mercado. (Jiménez, 2019, pág. 17)

²⁷ Abertura o rotura irregular en una superficie, especialmente la que un ejército hace en las defensas enemigas.

²⁸ Que se produce o se realiza de forma lenta y gradual.

En el actual contexto empresarial es preciso que las empresas tengan estructuras adaptables. Esto implica crear las condiciones adecuadas para ello favoreciendo el trabajo en equipo para crear valor y una mayor entrenabilidad. Como ya se ha visto, la cultura favorece a la unión de todas las partes de una organización al proporcionarles las herramientas adecuadas para que los empleados sepan cómo comportarse y actuar.

La cultura organizacional de una empresa no solo se apoya en los valores y creencias sino también en los procedimientos y conductas de los líderes, que son los encargados de mantener este complejo sistema. Estos líderes, junto a los fundadores de la empresa, tienen la obligación de dar ejemplo y son los encargados de fortalecerla y transmitirla a todos sus empleados. Una cultura empresarial mal transmitida puede traducirse en malentendidos y en la creación de un ambiente laboral tóxico con bajos niveles de coordinación. (Importancia de la cultura organizacional de una empresa, 2019)

Algunas otras funciones importantes para la organización son:

- Servir como base para configurar las políticas de las empresas y los paradigmas fundamentales.
- Establece criterios y reglas de acción para un mejor desempeño, por ejemplo, los manuales de operación técnica y guías de trabajo.
- Ofrecer un valor agregado a sus productos y servicios, ya que estos suelen estar hechos con extremo cuidado al detalle y el cumplimiento de las normas de calidad.
- Ejercer control y modelar el comportamiento y caracteres de los empleados a través de parámetros de conducta.

- Fortalece la unión en la organización y las buenas relaciones, basadas más allá de aspectos meramente laborales.
- Enseña a quien se integra a una empresa las formas de actuar, pensar y sentir; necesarias para una correcta adaptación.
- Comunica los paradigmas de la organización: visión, misión y objetivos generales, con la intención de que los colaboradores los identifiquen e interioricen.
- Mantiene un clima de transparencia, accesibilidad y apoyo entre los empleados. (Funciones de la cultura organizacional, 2019)

Se puede concluir que la finalidad de la cultura organizacional de una empresa no es otra que establecer un sistema que le permita tener una marca propia y sobre todo distintiva que logre adaptarse mejor a los cambios y entonces pueda convertirse en un ente más efectivo. En relación con las funciones de la cultura organizacional se puede notar que su aplicación es necesaria al definir límites y diferencias entre las diferentes organizaciones., así como dar un sentido de identidad a las organizaciones o incluso crear compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.

4.4 Características de la Cultura Organizacional

La cultura es algo totalmente inherente²⁹ al ser humano. Donde un ser humano pasa, se establece, genera cultura de una u otra manera, y el entorno laboral no es ninguna excepción. Aunque la cultura no sea inmediatamente observable, identificar sus características es de suma importancia

²⁹ Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello

para describir la cultura de una organización que permita identificar, medir y administrar la cultura de manera más efectiva.

4.4.1 Principales características de la Cultura Organizacional

Las principales características de la cultura organizacional se definen a continuación:

- Es percibida³⁰ tanto por los trabajadores como por los clientes de una empresa. Si esta cultura es valorada de forma positiva la sociedad, hará que se incrementen las ventas de la compañía.
- La cultura organizacional empieza a crearse desde el momento de la fundación de la empresa. Sumado a esto, los directivos deben de ir controlando su evolución ya que, si sufre modificaciones a peor, puede suponer grandes problemas para la compañía.
- Es aprendida por los nuevos empleados, por lo que es necesario que los encargados de su adaptación la transmitan de forma correcta.
- Afecta al clima laboral tanto positiva como negativamente.
- La cultura organizacional es determinante a la hora de la comunicación interna y externa de la empresa. Estos aspectos son fundamentales con relación a las interacciones con los clientes y entre trabajadores.
- Es un factor muy característico de cada empresa, lo que le puede llevar incluso a diferenciarse de la competencia.

³⁰ Captar por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas.

- En empresas grandes, se pueden generar subculturas divididas por zonas geográficas, espacios o equipos de trabajo. (Orellana, 2020)

4.4.2 Características según su naturaleza

Adicional, se pueden identificar características según su naturaleza:

- *Es aprendida*: La propia experiencia de una persona dentro de la organización determina su idea de la cultura y se adapta a ella.
- *Es fruto³¹ de la interacción*: La forma de aprender la cultura es mediante la interacción con los compañeros. Se aprende lo que está bien y aquello que hay que evitar. A mayor número de interacciones, mejor entendimiento.
- *Refuerzo mediante recompensas*: El sistema de recompensas de una organización es una manera clara de conocer lo que está bien visto y aquello que no lo está.
- *Las personas*: La cultura es formada por el paso del tiempo y las experiencias personales. Todos contribuimos a su creación y mantenimiento con nuestros actos.

³¹ Recompensa; precio; ganancias; productos; resultados.

- *Identidad*: Los miembros deben compartir los valores y creencias que promulga³² nuestra cultura. Si esto no ocurre, tenemos un problema de encaje y puede trasladarse al resto de compañeros y crear conflictos.
- *Resistencia al cambio*: Una cultura se forma lentamente y es muy complicado implementar cambios sobre ella ya que ello implica cambiar hábitos y comportamientos de personas. Por eso, ante cambios, paciencia.
- *Implícita*³³: La cultura se compone de respuestas a situaciones concretas que las personas tienen interiorizadas. Los trabajadores la cumplen de forma casi automática. La cultura existe, simplemente, aunque podamos trabajarla.
- *Distinción*: Cada compañía tiene su propia cultura. Dado que no existen dos empresas con las mismas personas, no pueden existir dos organizaciones con la misma cultura. Tampoco existe una mejor ni peor, son distintas, únicas y no comparables.
- *Existencia de subculturas*: Es inevitable que más allá de una cultura predominante se formen subculturas entre empleados, especialmente en empresas grandes. Por ello, trabajar en que exista una cultura global a nivel de compañía, conocida y compartida por todos es

³² Hacer que algo se divulgue y propague mucho en el público.

³³ Que está incluido en una cosa, sin que esta lo diga o lo especifique.

especialmente importante. (¿Cuales son las características de la cultura organizacional?, 2020)

Acorde a las características enlistadas anteriormente, se puede identificar y resaltar la importancia y ventajas dentro de una organización que planea y direcciona su cultura organizacional para que sea positiva y poder así tener más posibilidades de superar las situaciones de conflictos o de crisis. Adicional, se puede concluir que más que una lista de características, el crear una cultura organizacional estable es un no negociable dentro de las organizaciones.

4.4.3 Características básicas de la CO

De acuerdo con investigaciones realizadas por G. Hofstede, B. Neuijen, D. Ohayv, y G. Sanders, citado por Robbins (2009), la cultura organizacional, ha sido definida por diez características básicas:

1. *La identidad de los miembros:* El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. *Énfasis en el grupo:* el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupo y no personas.
3. *El enfoque hacia las personas:* El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

4. *La integración en unidades:* El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
5. *El control:* El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar controlar la conducta de los empleados.
6. *Tolerancia al riesgo:* El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. *Los criterios para recompensar:* El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
8. *Tolerancia al conflicto:* El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. *El perfil hacia los fines o los medios:* El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. *El enfoque hacia un sistema abierto:* El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Las organizaciones, se han visto en la necesidad de desarrollarse en un entorno cambiante, con fuerzas que se imponen en el macroentorno tales como: la globalización, el trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios, pero muy pocas organizaciones se han preocupado en lograr desarrollar una cultura fuerte que trascienda a la calidad del servicio al cliente y se complemente con la cultura nacional de sus miembros. (LLanos, 2016, pág. 15)

Existen organizaciones modelos alrededor del mundo que se han posicionado y han logrado ser reconocidas por las buenas prácticas de gobernabilidad con su personal y con sus clientes, empresas cuya cultura ha sido lo suficientemente fuerte como para trascender los linderos³⁴ de estas y llegar a ser percibida por los clientes como tal. “La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.”³⁵

De lo anterior, se puede resaltar cada característica básica de la cultura organizacional como un todo regulador de éxito dentro de las organizaciones, abarcando temas como identidad, recompensas, integración, tolerancia, entre otros. Esto para poder guiar hacia resultados y metas propuestas aun en medio de un entorno cambiante.

³⁴ Línea real o imaginaria que marca los límites de un terreno, una finca, una región, etc., y lo separa de otros.

³⁵ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009: 177

4.5 Perspectivas de la Cultura Organizacional

4.5.1 Perspectivas de Estudio de la Cultura

Para estudiar la cultura organizacional existe una gran cantidad de enfoques y perspectivas, pero existen tres que han sido las más aceptadas por la comunidad internacional académica. De acuerdo con Antonio Barba, la cultura puede ser estudiada desde tres perspectivas a partir de la década de los ochenta.

4.5.1.1 El Manejo Corporativo

“Considera a la cultura como variable externa e importada a la organización por sus miembros. La investigación en esta área ve a la cultura desde la perspectiva de la residencia geográfica, lingüística o grupos étnicos”

4.5.1.2 La Cultura como una Organización Informal

“Trata a la cultura como algo que se desarrolla en la organización y es equivalente a la organización informal, conceptualizada como expresiva y no relacionada con los aspectos del trabajo”

4.5.1.3 La Cultura como una Organización Formal e Informal

“Incluye el trabajo en sí mismo, la tecnología, la estructura formal de la organización, el lenguaje cotidiano además de los mitos, las historias o el lenguaje especializado” (Castillo, 2016, pág. 19)

Como se menciona anteriormente, tenemos varias perspectivas para estudiar y aplicar la cultura organización, cada organización es única e irrepetible y el perfil o identidad específica de cada organización corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes, lo que puede

influir en su éxito o fracaso. Para poder conocer una organización primero se debe de comprender su cultura y participar íntimamente de ella para poder tomar parte en sus actividades. El encapsular la cultura organizacional a un solo enfoque o perspectiva es un esfuerzo prácticamente nulo debido a que la diversidad de las personas hace que esta pueda presentar varias perspectivas de estudios.

4.5.2 Perspectivas de la cultura organizacional

4.5.2.1 Perspectiva de Integración

“Que destaca la congruencia³⁶ en la relación entre las manifestaciones culturales, un nivel relativamente elevado de consenso entre los miembros de la organización y la exclusión de la ambigüedad interpretativa”.

4.5.3 Perspectiva de Diferenciación

“Que destaca la incongruencia en la relación entre los elementos culturales, consenso sólo dentro de las subculturas y canalización de la ambigüedad fuera de ellas”.

4.5.4 Perspectiva de Fragmentación

“Considera la complejidad en la relación entre las manifestaciones culturales, una multiplicidad de puntos de vista, en lugar de consenso³⁷ subcultural o total en la organización y énfasis en la ambigüedad” (Castillo, 2016, pág. 20)

³⁶ Relación coherente entre varias ideas, acciones o cosas

³⁷ Acuerdo o conformidad en algo de todas las personas que pertenecen a una colectividad.

En cuanto a las diferentes perspectivas que podemos encontrar, estas tres son las principales. Cada una de ellas, le da un sentido y giro importante a las organizaciones; así como la de la integración que se define como la acción de unir, entrelazar e inclusive incorporar partes para poder formar un todo, lo que es un concepto necesario de comprender dentro de la cultura organizacional para integrar multiculturalmente a los miembros de esta y llevarlos a un nivel de estabilidad compatible con todos los demás miembros sin excluir a ninguno de ellos o afectar su perspectiva dentro de la organización. En cuanto a diferenciación se puede definir como la esencia que va a distinguir una organización de otra, puede expresarse como un activo de valor predominante para aumentar la competitividad, aunque cada elemento cultural pueda diferir en gran manera con otro, el arte de concentrar cada una de las subculturas en una sola lleva al éxito a la organización. Cada miembro es capaz de traer su cultura dentro de la organización y adaptarse a lo que la empresa dicta, sin embargo, esta fragmentación puede generar cierta complejidad entre cada uno de ellos y aprender a manejarlo es lo que lleva a la organización al éxito.

4.6 Ventajas y Desventajas de la Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

4.6.1 Ventajas de la Cultura Organizacional

Según Palafox describe que la cultura organizacional tiene diversas ventajas³⁸, entre las cuales cabe recalcar el compromiso por parte de los integrantes para ejercer su trabajo de forma eficiente y eficaz, además si hay en el entorno una cultura positiva creará un ambiente armónico y saludable, que se verán reflejados no solo en su medio profesional sino también en las actitudes y valores de su cultura cotidiana, por lo consiguiente con base a estas premisas es fundamental darle la atención adecuada a la cultura organizacional para que no afecte de manera negativa al desempeño laboral de los miembros de la entidad.

Las diferentes ventajas que se ejerce cuando en la institución existe una cultura organizacional buena por parte de sus integrantes generará un plus adicional para que llegar a cumplir sus metas, por tanto, esta incidirá en el rendimiento, la productividad, el entorno, creando un ambiente armónico para todos, así como también mejorar la calidad y calidez de los servicios ofertados al público. (Lucas, 2022b, pág. 32)

En una Cultura Fuerte, la organización se ha encargado no sólo de difundir sus valores y creencias fundamentales sino también de que sean fuertemente internalizados por su personal, por eso son compartidos por la mayoría.

4.6.1.1 Principales ventajas de una cultura

Entre las principales ventajas de una cultura fuerte encontramos que:

³⁸ Circunstancia o situación que da superioridad en alguna cosa.

- Se cumple con los valores, la visión y misión de la empresa.
- Se logra una mayor uniformidad en procesos.
- Los equipos de trabajo están consolidados y desarrollan una fuerte cohesión³⁹, por lo que pueden actuar y decidir en función de intereses colectivos no sólo personales.
- Hay mayor motivación, dedicación y buen desempeño de los colaboradores.
- Al tener equipos más integrados, canales de comunicación abiertos y claridad en las metas empresariales existe mayor rapidez en la toma de decisiones.
- Existe un fuerte sentido de identidad y pertenencia, lo cual se nota, porque ellos mismos se encargan de ser embajadores⁴⁰ de la marca, lo que funciona para atraer más talento humano.
- Existen altos niveles de satisfacción y de motivación evita la rotación de personal y conflictos internos.

En relación a lo detallado con anterioridad, la ventaja más provechosa de la cultura organizacional es poder influir de forma directa en el desempeño del trabajador. Una cultura organizacional puede dimensionar al trabajador a un rendimiento y productividad que pueda incluso mejorar la atención al cliente interno y externo con el que este se vea relacionado.

³⁹ Unión o relación estrecha entre personas o cosas.

⁴⁰ Es alguien relevante y es la personificación de lo que la empresa quiere transmitir a su público objetivo.

4.6.1.2 Áreas relacionadas a las ventajas de la cultura organizacional

La cultura organizacional influye en todas las partes de la organización, por lo que una cultura bien desarrollada creará cambios positivos en toda la organización y traerá como resultado avance en áreas como:

1. *Financiera*, una cultura que involucre profundamente a las personas es mucho más productiva. El alto compromiso de la gente resulta en mayor productividad y rendimiento.
2. *Reclutamiento*, usar la cultura organizacional para atraer los mejores candidatos y retener los empleados más allá del salario.
3. *Cadena de suministro*, el éxito de los procesos organizacionales depende de la colaboración. La óptima colaboración lleva a eficiencia en los procesos.
4. *Servicio al cliente*, entender cómo la cultura organizacional afecta la experiencia del cliente ayuda a lograr una mentalidad que brinda una experiencia positiva de manera consistente.
5. *Capacidad para el cambio*, una cultura organizacional bien desarrollada crea apertura al cambio y deseo de implementar cambios exitosos.

6. *Liderazgo*, el proceso de desarrollar la cultura capacita a los gerentes en “habilidades blandas”⁴¹ y les da un sentido más claro de su rol. Los líderes tienen un gran impacto en la cultura organizacional.
7. *Moral*, la alta moral inspira a las personas a ser abnegadas⁴² y valientes, a ir más allá de lo que se espera, a asumir una responsabilidad extraordinaria y a estar totalmente dedicada al trabajo del equipo.
8. *Reuniones*, con una mayor apertura y confianza la gente participa más en las reuniones, lo cual hace las reuniones más enfocadas, creativas y productivas.
9. *Ausentismo*, habrá menos ausentismo⁴³, menos lesiones y menos reclamaciones cuando a la gente se siente bien dentro de la cultura organizacional.
10. *Satisfacción y felicidad*, una cultura bien desarrollada conduce la satisfacción y felicidad en el trabajo que conlleva un mejor desempeño, un mayor nivel de resolución de problemas y éxito grupal. (Smith, 2019)

⁴¹ Son aptitudes no técnicas relacionadas a la manera en que trabaja, es decir, cómo interactúa con sus colegas, cómo resuelve los problemas y cómo gestiona su trabajo.

⁴² Que se sacrifica o renuncia a sus deseos o intereses, generalmente por motivos religiosos o por altruismo

⁴³ Costumbre o práctica habitual de no acudir al lugar donde se ejerce una obligación, en especial al trabajo o a la escuela.

En relación con las diez áreas descritas anteriormente, la cultura organizacional es infalible y necesaria para favorecer directamente una organización. Una vez que los nuevos trabajadores han absorbido y entendido la cultura, entonces su camino hacía el éxito cada vez será más evidente y fácil de gestionar.

4.6.2 Desventajas de la Cultura Organizacional

- *Representa una barrera contra el cambio:* Es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización (es más probable que ocurra cuando el ambiente es dinámico).
Cuando el ambiente atraviesa cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada, por ello la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.
- *Es una barrera hacia la diversidad:* La dirección busca que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la organización. Al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que éstos empleados traen al lugar de trabajo. Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que esta gente puede aportar. Estos comportamientos y fortalezas diversas probablemente disminuyen en las culturas fuertes conforme la gente trata de ajustarse.

Si la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, se crea una paradoja⁴⁴. La gerencia busca que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización. De otra manera no es probable que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que éstos empleados traen al lugar de trabajo.

- *Barrera contra las fusiones y adquisiciones:* cuando por cuestiones financieras se fusionan dos empresa con diferentes ideologías o filosofías pueden darse un choque entre las dos culturas puesto que manejan su estructura organizacional de diferente manera con diferentes enfoques con diferentes objetivos lo que no les permitirá avanzar sino más bien retroceder en su proceso de competitividad. Al principio puede ser una atracción para las demás compañías y clientes pero no asegura que en un futuro se obtengan los resultados esperados por los cual es más probable que sea todo un fracaso debido a que hay existencia de que empresas importantes como Time Inc y Warner Communications en los 90 quisieron fusionarse pero fracasaron y otras empresas y es por eso que prefieren ser independientes. (Scheinshon, 2019)

⁴⁴ Figura de pensamiento que consiste en emplear expresiones que aparentemente envuelven contradicción.

Ventajas de la Cultura Organizacional	
Ventajas	Desventajas
Motiva el grado de interés, entusiasmo y compromiso en el trabajo	Barrera contra el cambio
Evita la reacción afectiva de desagrado o disgusto (quejas, reclamos y ausentismo)	Barreras contra las fusiones y adquisiciones

Figura 2. Ventajas y desventajas en la cultura organizacional⁴⁵

Debido a lo anterior, no se puede describir una desventaja de la cultura organizacional que esté ligada a su naturaleza si no, un mal empleo de ella misma. Las culturas fuertes pueden caer en desventaja cuando eliminan las fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización, cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente. Puede incluso afectar de forma negativa, cuando esas barreras propician la falta de productividad y la insatisfacción en los empleados, generando un clima tenso, falta de identificación con la organización, generando entonces confusiones que lleguen a afectar gravemente el crecimiento de cualquier organización.

45

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3447/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1>

4.7 Efectos de la cultura organizacional y su relación con el comportamiento organizacional

4.7.1 ¿Cómo se pueden mejorar los efectos negativos en la cultura organizacional?

Incluso teniendo unos principios intachables, es posible que la cultura organizacional de una compañía genere alguno de estos efectos negativos. Pero no todo está perdido, pues hay tres consejos prácticos que podrían ayudar a reducir o eliminar estas consecuencias desfavorables.

El primer consejo es básico, y consiste en hablar de lo negativo tan abiertamente como de lo positivo. A veces hace falta quien conozca las diferencias entre “CCO y CC”⁴⁶ y redacte un correo llamando a una reunión para discutir aquellos aspectos de la organización que no están funcionando o que causan molestia a sus miembros. Con esto se deja implícito que la comunicación es la base de toda buena organización. Los errores y los aspectos negativos deben discutirse para poder mejorarse.

En esta línea de ideas, el segundo consejo es que se realice retroalimentación de forma oportuna, ya sea positiva o negativa. Esto es de suma importancia, pues de otra forma, los errores pueden repetirse y acumularse, haciendo más complicada su resolución en el futuro. Para ello, sería útil crear un calendario en Trello o alguna app⁴⁷ similar, en la que se organicen reuniones semanales cuyo propósito sea obtener y dar feedback⁴⁸ del trabajo realizado.

⁴⁶ CC (con copia) y CCO (con copia oculta)

⁴⁷ En español, aplicación.

⁴⁸ En español, retroalimentación.

El último consejo es que se les otorgue a los miembros de la organización autonomía y confianza para que realicen su tarea de la forma que vean más conveniente. Por supuesto, sin ir contra los valores de la organización. Una supervisión laxa⁴⁹ le dará espacio a cada miembro para rendir al máximo en su área. (Marian, 2020)

Con relacion a lo anteior, se coincide que siempre que se pueda identificar una desventaja o error en cuanto a la forma que la cultura organizacional es transmitida, entonces, también hay una opcion para retomarla y redirigirla para el bienestar no solo de la empresa si no de los miembros. Hablar o discutir tanto de lo negativo como de lo positivo ayudará a identificar los aspectos que tienen que ser moldeados y ajustados. Buscar retroalimentación, es un habito que toda cultura organizacional tiene que tener en mente y sobretodo confiar en el equipo para que puedan realizar las tareas de la mejor forma.

4.7.2 Tres Dimensiones de la Cultura Organizacional

4.7.2.1 La Gestión y Comunicación de la Identidad Corporativa

Afecta a la identidad corporativa de la corporación y se refiere al sentido de pertenencia a la empresa, es decir con el grado en el que los/as empleados/as se reconocen o proyectan en sus valores corporativos. Esta dimensión⁵⁰ es la más conceptual al abarcar aspectos como el conocimiento de la misión, visión y valores. Estos contenidos intangibles se transmiten

⁴⁹ Que está flojo, carece de rigidez o tensión

⁵⁰ Magnitud que, junto con otras, sirve para definir un fenómeno físico; especialmente, magnitud o magnitudes que se consideran en el espacio para determinar el tamaño de las cosas.

habitualmente a través de canales de comunicación interna específicos, la participación en los objetivos y la cohesión⁵¹ entre los miembros de los departamentos.

4.7.2.3 Las Condiciones Laborales Específicas del Puesto de Trabajo.

Recoge las condiciones laborales específicas del puesto de trabajo, es decir las características externas de las oficinas o lugares de trabajo (talleres, fábricas, naves industriales...), los espacios de esparcimiento⁵² o los lugares comunes como cantinas, comedores, salas de reuniones, por citar algunos, son fundamentales en la valoración de este aspecto. Aspectos como la diversidad del equipo de trabajo en términos de sexo, edad, formación, procedencia u otros condicionantes derivados de la variedad en el equipo integran también esta dimensión.

4.7.2.4 El Recorrido Profesional de cada Empleado dentro de la Organización

Recoge el conjunto de acciones que tienen que ver con el recorrido profesional de cada empleado o empleada dentro de la corporación, una vez que comienza a formar parte de ella. En este apartado se engloban aspectos variados que comienzan en los procesos onboarding⁵³ o bienvenida de nuevos trabajadores/as a la empresa, continúan por las opciones de formarse dentro de la empresa y culminan en el modo en el que el líder ejerce su autoridad sobre el resto de los miembros que componen el equipo.

⁵¹ Unión o relación estrecha entre personas o cosas.

⁵² Diversión o distracción, en especial para descansar o alejarse por un tiempo del trabajo o de las preocupaciones.

⁵³ Significa, literalmente, abordar: proceso de adquisición o suscripción de nuevos usuarios

En este apartado, el crecimiento salarial asociado al aumento de las responsabilidades y el consiguiente ascenso en el puesto de trabajo describen la hoja de ruta para cada profesional dentro de la empresa. La realidad sobre el modo de conciliar⁵⁴ trabajo y familia, así como la opción de ser madres en el caso de las mujeres jóvenes (con las consiguientes bajas laborales) a lo largo de su recorrido dentro de la empresa, formarían parte de esta dimensión. (Soloaga, 2020, pág. 6)

Estas dimensiones descritas, se relacionan entre sí y no pueden funcionar la una sin la otra. Es importante gestionar una identidad corporativa, sin olvidar las condiciones laborales que se puede ofrecer así como el desarrollo de carrera que se le puede proponer a los empleados.

4.7.3 El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional

La conducta o las actitudes de los miembros de la organización, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales. La teoría sistémica plantea, que tanto los grupos como las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, las mismas que interactúan en forma permanente. Esta interacción, es la que permite que exista un intercambio e influencia mutua entre los miembros, sin embargo, esta influencia puede ser positiva o negativa, por ello las características de la personalidad y la cultura de los miembros de una organización va a influenciar y se va a ver influenciada en la cotidianidad

⁵⁴ Hacer compatibles dos o más cosas.

y va a trascender los linderos⁵⁵ de la empresa y a transparentarse a los clientes externos de la organización.

Daniel Kats en 1978, realizó significativos aportes con sus estudios sobre la psicología social de las organizaciones y la teoría de las actitudes. Es fundamental una buena actitud ya que esta se va a reflejar en cada uno de nuestros actos y, por lo tanto, es la que llega al otro cliente.

Para Daniel Katz y su modelo pragmático⁵⁶ citado por Salomón, “las actitudes existen porque cumplen alguna función para la gente”, “por lo tanto los consumidores que creen que necesitan enfrentar situaciones similares en el futuro tienen más probabilidades empezar a formar actitudes antes de que ocurra el evento”.

La personalidad será entendida entonces como la cultura de las personas, sea esta su propia cultura o la cultura de la empresa, posteriormente estará la motivación que impulsa a las manifestaciones por medio de las actitudes que afloran en las relaciones de quienes brindan el servicio o producto y los clientes.

⁵⁵ Línea real o imaginaria que marca los límites de un terreno, una finca, una región, etc., y lo separa de otros.

⁵⁶ Que se refiere a la práctica, la ejecución o la realización de las acciones y no a la teoría o a la especulación.

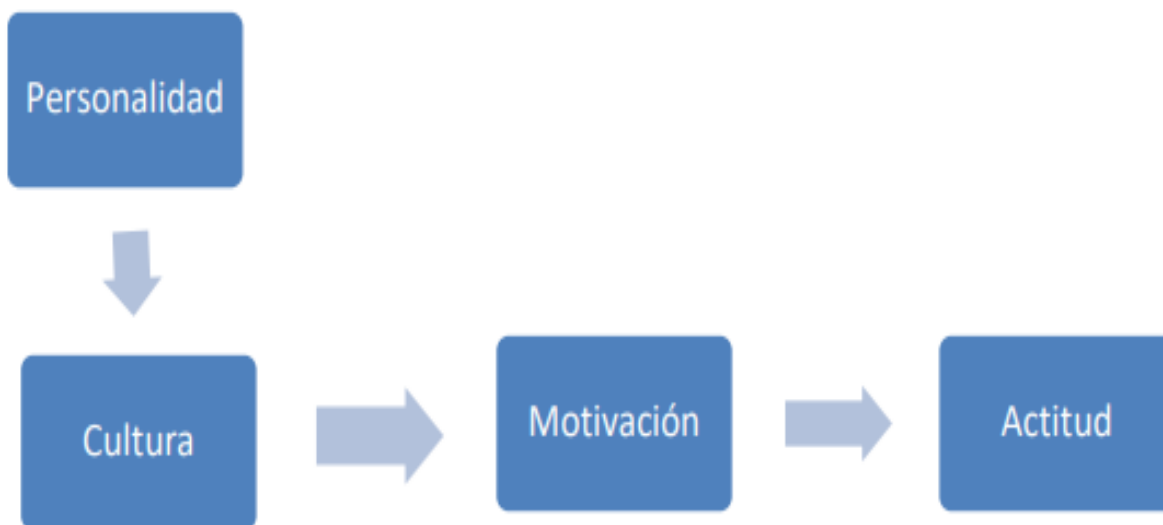


Figura No. 3. Proceso de conformación de las actitudes⁵⁷

Como se dijo anteriormente, detrás de la actitud está la motivación la cual será el impulso o motor que hace que las personas se conduzcan o comporten de determinada manera. Será importante por lo tanto para las empresas, conocer el nivel de motivación que tienen sus empleados en lo que están realizando y también conocer el nivel de motivación que lleva a sus clientes a buscarlos.

Esta motivación, estará íntimamente relacionada con la cultura de las personas y también con la cultura organizacional que se ha desarrollado. Todas las personas independientemente de la posición que ocupan, sean estas clientes o representantes de las empresas, poseen ámbitos estructurales tales como: el área cognitiva o de la estructura de sus pensamientos que define sus estructuras mentales o paradigmas; el área afectiva que es aquella en la que se encuentran las emociones y afectos que permiten hacer representaciones de las personas u objetos y el

⁵⁷ <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

comportamiento que son las conductas adoptadas en diferentes contextos, este último será la consecuencia de las dos primeras. El comportamiento será lo observable, mientras que el área cognitiva y afectiva no se las podrá conocer con facilidad hasta que la persona se exprese. A estas tres áreas se las denomina también los tres componentes de las actitudes.

En el ámbito empresarial, se puede entender la dinámica de las relaciones laborales, de grupo, en las relaciones al interior de la empresa como fuera de ella. También se puede entender el comportamiento de las personas en las relaciones de compra o de adquisición de un bien o servicio. Las actitudes de los consumidores tienen funciones específicas, las cuales es necesario tenerlas presente, es decir frente a diferentes situaciones y personas, se adopta diferentes actitudes, las cuales no son espontáneas ni casuales, sino que tienen un fin específico. (LLanos, 2016, pág. 18)

Se puede hacer mención que, el comportamiento organizacional se deriva de una cultura bien establecida, ya que su dinámica y relación con el comportamiento es directa que están destinadas a interactuar permanentemente. Si bien se mencionando, la cultura es la parte donde la personalidad de un grupo o de una empresa se hace visible, y la actitud o comportamiento son la completamente la manifestación de esta cultura, es decir, aquello que se evidencia desde el primer momento; por lo que, el comportamiento organizacional se ocupa de estudiar y analizar lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta, el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración y sobre todo con las motivaciones y actitudes que las personas tienen después de conocer e implementar una cultura.

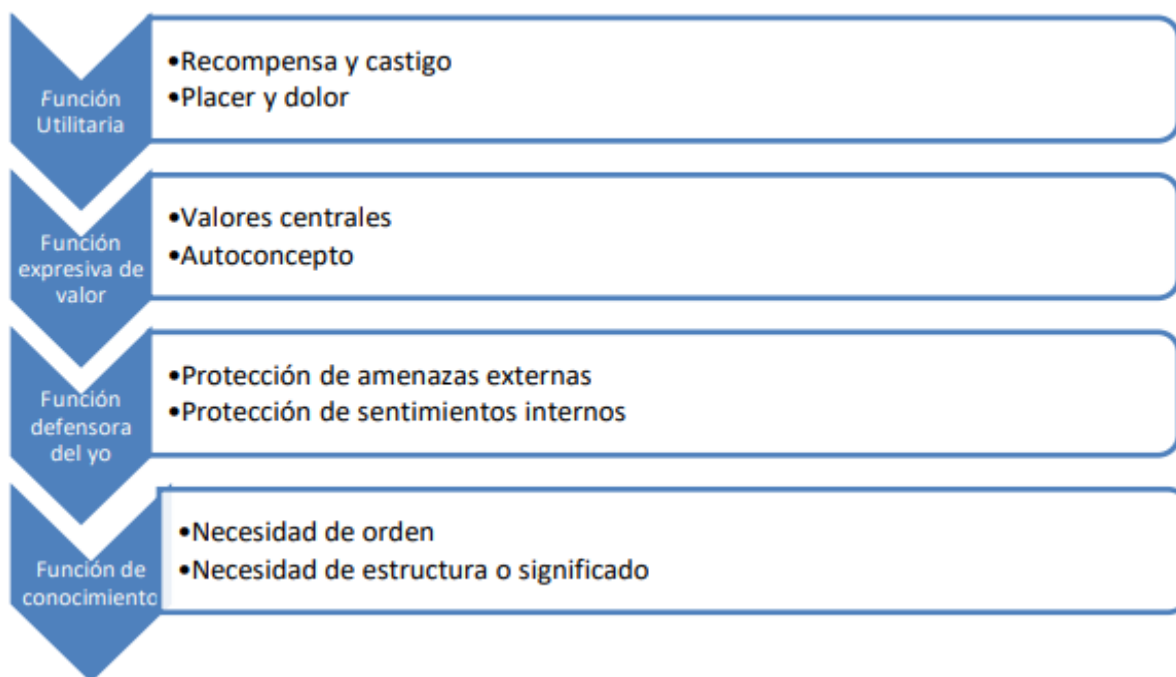


Figura No.4. Funciones de las actitudes⁵⁸

Es importante tener presente que, no siempre se va a tener el control o dominio total sobre todas las características que conforman la cultura organizacional, sin embargo, estas se pueden desarrollar entre los empleados a mediano y largo plazo. Las actitudes también pueden cambiarse, pueden ser moldeadas a corto plazo, promoviendo y gestionando para que sean asumidas por todos los miembros de una organización.

⁵⁸ Información tomada del libro del Comportamiento al Consumidor de (Solomon, 2013), en referencia a la función que cumplen las diferentes actitudes de las personas en la relación con la organización.

La actitud adecuada podría reunir las siguientes características: amabilidad, buen trato (cortesía), calidez, atención dirigida y direccionada. El “kaizen”⁵⁹ hace énfasis en los esfuerzos humanos, el estado de ánimo, la comunicación, el entrenamiento, el trabajo en equipo, el involucramiento y la autodisciplina: un enfoque de sentido común y de bajo costo para el mejoramiento” (Masaaki, 1998)

Los verdaderos cambios son aquellos que nacen del interior de las personas por convicciones personales y motivaciones trascendentales, pero también podemos llegar a ellos a partir del cambio de comportamientos traducidos específicamente en las actitudes de quienes dan atención al cliente, para ello las empresas deben fomentar un clima laboral sano y cálido que fomente las buenas prácticas. Es importante contar con modelos, que la empresa de a conocer a sus empleados lo que se espera de ellos a través del establecimiento de políticas claras y específicas, pautas sencillas que sean factibles de llevarse a cabo, el entrenamiento, la retroalimentación permanente y la recompensa. Ante esto, es importante institucionalizar una cultura de calidad en la atención al cliente con el involucramiento de todos, primeros los clientes internos y luego hacia los externos, tema que será ampliado en el siguiente capítulo. También será importante el seguimiento para que estos cambios se mantengan en el tiempo y se autorregulen y mejoren en forma permanente.

En otras palabras, cabe mencionar que, las actitudes son claves para provocar un cambio dentro de una organización. Entender que las actitudes son moldeables, ayudara mucho a entender que hay

⁵⁹ Es una palabra japonesa que se compone de dos sinogramas de escritura japonesa que significan “bueno” y “cambio”, y actualmente, Kaizen se refiere a un sistema de mejora continua en el que las pequeñas, pero constantes mejoras, acumulan tras de sí grandes beneficios a largo plazo.

cambios verdades que van a nacer del interior de las personas ya sea por convicciones personales o motivaciones que trascienden, pero también se puede influir en ellos a partir del cambio de comportamientos traducidos específicamente en las actitudes de quienes dan atención al cliente, para ello las empresas deben fomentar una cultura y un clima en óptimas condiciones que fomente las buenas prácticas.

4.8 Desempeño Laboral

Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir, posee su propia cultura que refleja la mentalidad que predomina en ella. Por tal motivo resulta interesante conocer el impacto que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de las organizaciones. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. El desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y con no financieras. (Díaz C. G., 2019)

El desempeño laboral es el rendimiento y la actitud con la que los empleados realizan las funciones, tareas y obligaciones diarias que implica desarrollar su puesto dentro de la empresa, o lo que es lo mismo, la eficiencia que tienen para trabajar. Ahora bien, este “hacer las cosas en tiempo y forma” correcta depende de una variedad de factores, tanto internos y externos, entre los que destacan:

- *Motivación*, es la fuerza o empuje para querer actuar, lo que mantiene a las personas inspiradas y con actitud positiva.

- *Confianza*, es la seguridad para emprender una tarea, es creer en los conocimientos y habilidades que se poseen.
- *Dirección*, siempre es más fácil avanzar hacia metas definidas, por eso resulta vital que los líderes comuniquen con claridad su visión y los objetivos a alcanzar.
- *Ambiente*, refiere tanto al espacio físico (comodidad), como el que las empresas procuren espacios de aceptación, cordialidad e integración, y mantenga abiertos lo más posible sus canales de comunicación. (Cultura organizacional y desempeño laboral, 2019)

Se coincide entonces, en que cuanto mayor es la comprensión y la apropiación de la cultura organizacional, los empleados pueden adquirir un sentido de identidad y pertenencia más fuerte, mostrando así un mayor nivel de compromiso y de integridad, dando como resultado equipos de trabajo más sólidos, felices y que brindan mejores resultados.

4.8.1 Desempeño Laboral según Chiavenato

El desempeño es la facultad de realizar las actividades de manera eficiente y eficaz por parte del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización y sus objetivos, actuando el individuo con una gran labor que conducirá a la satisfacción laboral.

4.8.2 Desempeño Laboral según Milkovich y Boudreau

Plantean el desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Por ende, el desempeño laboral estrechamente alineado a los objetivos institucionales y como

efectúan sus actividades diarias para la consecución de estos de manera eficiente, con calidad y efectividad. (Lucas, 2022, pág. 19)

4.8.3 Desempeño Laboral según Robbins

Se refiere al desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos.

4.8.4 Desempeño Laboral según Harrigton

Se refiere, que el desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa. (Torre, 2017, pág. 20)

Conforme a las definiciones anteriores, el desempeño se puede entender como el conjunto de tareas y cumplimiento de metas como producto de la combinación del esfuerzo de los colaboradores junto con sus habilidades, experiencia y destreza, con el objetivo de ejecutar las mismas de forma eficaz y eficiente.

4.8.5 Factores que Determinan el Desempeño Laboral

La cultura de una organización y su desempeño se relacionan en forma directa. La lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más afectiva. El término cultura quiere decir que la mayor parte de los trabajadores comparten un conjunto de valores y métodos para lograr juntos los objetivos organizacionales.

4.8.5.1 Cultura Fuerte Basada en Estrategias

“Las cuales participan en la organización, comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas”.

4.8.5.2 Cultura Basada en Compromiso

La cultura es determinante para establecer el desempeño que caracteriza a las instituciones exitosas. La cultura organizacional y el desempeño laboral se relacionan, aunque las pruebas acerca de la naturaleza exacta de esta relación son ambiguas, debido a que existen varios factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral.

4.8.5.3 Condiciones Físicas del Trabajo

La temperatura es muy importante en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador; los estudios ergonómicos⁶⁰ del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante. (Medina, 2018, pág. 48)

⁶⁰ Es aquel que ofrece comodidad para el usuario, eficiencia y buen nivel de productividad.

Lado en 2013, establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto para la institución como para los trabajadores; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debiese mejorarlos, tales como:

- *Objetivos para la organización:*
 - Mejorar la toma de decisiones en la institución.
 - Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.
 - Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
 - Valorar las habilidades de cada persona.

- *Objetivos para los jefes*
 - Fomentar canales de comunicación verticales.
 - Dar conocimiento a las personas sobre su mejora.
 - Obtener el compromiso de mejora.

- *Objetivos para los colaboradores*
 - Facilitar el canal de comunicación.
 - Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y los beneficios.
 - Participar en la definición de los próximos objetivos de la empresa. Existen muchos factores para tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo,

cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades. (Torre, 2017, pág. 32)

Con respecto a los objetivos enlistados, podemos mencionar las ventajas de la evaluación del desempeño y como su constante supervisión ayudan en el desempeño laboral, mediante la retroalimentación, determinando acciones importantes como quiénes merecen recibir aumentos salariales, las decisiones de ubicación del trabajador, o incluso señalar las necesidades de formación y desarrollo, entre otros.

4.9 Sentido de Pertenencia dentro de una Organización

Solamente el sentir o percibir⁶¹ una necesidad real como satisfecha puede hacer que la persona se sienta motivada, identificada y comprometida, convencida de que se ha creado un vínculo con la organización o con la persona que proporciona el satisfactor, y que está definido por la aceptación voluntaria de comportamientos, como resultado del análisis personales que tiene un individuo, derivado de un juicio valorativo interno donde las expectativas de los resultados esperados dependerán del alcance que vislumbren⁶² sus propias experiencias de vida. (Orozco, 2017, pág. 9)

⁶¹ Adquirir el primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos.

⁶² Ver confusamente o de forma imprecisa una cosa por la distancia o la falta de luz

Pertenencia del latín “pertinentia” hace referencia a la relación que se tiene con quien tiene derecho a ella, es decible y según el diccionario de la Real Academia de la lengua española “pertenencia” es el hecho o circunstancia de ser parte de un conjunto de algo.

Por naturaleza el ser humano es un ser social que desde su nacimiento es incluido en un sistema rodeado de otros seres humanos, este primer sistema es el familiar, a medida que se va desarrollando y evolucionando se incluye en un sistema académico y social en el cual va aprendiendo patrones culturales para prepararse en su interrelación con el mundo para finalmente ser parte de un sistema laboral en el cual también formara parte con otras personas de diferentes culturas, costumbres, profesiones ya sea en una o varias empresas a lo largo de su vida y esto se facilita gracias que dentro de las pautas de crianza del ser humano desde sus hogares (su primer sistema) adquiere más facilidad para integrarse a diversos sistemas. (Murcia, 2015)

4.9.1 Involucramiento

Identifica el grado de compromiso y alineación del personal, de tal manera que mayor involucramiento denota⁶³ más sentido de pertenencia y mayores capacidades de autonomía. Las organizaciones empoderan o facultan a su personal que suele trabajar en equipos y en sus funciones desarrollan su misma capacidad humana a diferentes niveles. El personal de las organizaciones se compromete con su trabajo y con la organización, construyendo a la vez sentido de pertenencia. En estas condiciones sienten que influyen en alguna medida en las decisiones que afectan su trabajo, que está vinculado con los objetivos de la organización.

⁶³ Significar de manera directa, explícita, literal u objetiva.

4.9.2 Consistencia

Este rasgo muestra las condiciones de apalancamiento⁶⁴ de la empresa en sus diferentes actividades. Una alta consistencia describe a la firma con buena integración, coordinación y control de los diferentes sistemas de la compañía con un gobierno que se apoya en el mutuo acuerdo. La efectividad de las organizaciones depende de su consistencia e integración interna. Como el comportamiento de las personas se basa en conjuntos de valores centrales, los directivos de empresas y sus subalternos deben poseer las competencias para lograr acuerdos (aun persistiendo diferentes puntos de vista) y las actividades de la organización deben estar bien coordinadas e integradas siendo consistentes con los valores que pregonan la organización.

4.9.3 Adaptabilidad

Una empresa con alto grado de adaptabilidad en su suele estar atenta a las señales del mercado y de los clientes (internos y externos) y tiene altas capacidades perceptivas que le permiten responder a los cambios del entorno, y a reestructurarse institucionalizando conductas y procesos que les permita adaptarse. Son pues organizaciones influenciadas por sus clientes, que aprenden a asumir riesgos, y son abiertas al aprendizaje y al reaprendizaje. (Roldán, 2013, pág. 91)

Es importante mencionar que, al crear un sentido de pertenencia automáticamente nace un vínculo en donde las personas pueden sentirse identificadas, realizadas y ser parte de algo más grande que ellas mismas. Se trata de involucrar a las personas, ser constantes con ellas y su desarrollo y acompañarlas en su proceso de adaptabilidad.

⁶⁴ Es una estrategia utilizada para aumentar las ganancias y pérdidas de una inversión

Actualmente, las empresas buscan que sus colaboradores se sientan cada vez más parte de la organización, por lo que formulan una serie de estrategias clave con el objetivo de contribuir al bienestar del trabajador y al incremento de la productividad en la organización. Estas hacen que los empleados se sientan comprometidos con su campo laboral y se cumplan los objetivos trazados.

El sentido de pertenencia (también conocido como engagement⁶⁵ empresarial) es un elemento esencial de la cultura organizacional, se trata de sentirse identificado con los valores de la empresa y de la satisfacción personal de formar parte de un grupo o equipo. Y es que, cuando se logra desarrollar un sentido de pertenencia, se inclina al personal a llevar un comportamiento activo en el que se manifiesta fidelidad y adhesión⁶⁶ a su campo laboral, tomando los objetivos del equipo como propios. Por ende, se tiene colaboradores comprometidos y enfocados en mejorar su desempeño, reflejando a su vez los valores y costumbres de la organización.

Cuando el personal presenta desconexión en sus actividades laborales, puede ser un gran obstáculo para el alcance de resultados en la organización. Dicho esto, es indispensable trazar un plan de acción para alcanzar un lugar de trabajo agradable proporcionando una atmósfera donde los empleados se sientan conformes y plenos. (Calles, 2022)

Con base a esta descripción, el contratar a una persona no se trata solo de encontrar el mejor talento sino otorgarle una cultura organizacional donde pueda generar sentido de pertenencia y por ende

⁶⁵ En español: compromiso, se usa para determinar el compromiso que se establece entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones que producen entre sí

⁶⁶ Fuerza de atracción que mantiene unidas moléculas de distinta especie química.

lealtad, para que pueda desarrollarse sin ningun inconveniente e impulsado a mejorar su desempeño y acciones que lleven al éxito a la organización.

4.9.4 Aspectos para fomentar el sentido de pertenencia de los empleados

Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos para fomentar el sentido de identidad de los empleados en la empresa:

- La comunicación debe ser abierta, permitir escuchar y ser escuchado permitiendo retroalimentación entre empleados sin importar el nivel de cargo.
- Resaltar y reconocer la gestión que hacen los colaboradores a la empresa y como esta inciden en el resto de la empresa.
- Ser respetuoso con todos los colaboradores de la empresa sin escatimar cargo, edad, genero ni condiciona social, es decir sin importar la diferencia entre colaboradores.
- Propender a los elementos propios de la cultura (hábitos, rituales, símbolos, etc.) y que los colaboradores sean partícipes de ellos
- Tener en cuenta los aportes y opiniones de los colaboradores en las tomas de decisiones, así resaltara su importancia en la empresa
- Conocer a todos los colaboradores indagar aspiraciones, necesidades y qué expectativas tienen para alinearlas con los objetivos de la empresa así identificar motivaciones laborales.

La clave del sentido de pertenencia es que todos los colaboradores de la empresa tengan conocimiento de los componentes corporativos que son la base de la planeación estratégica (misión, visión, valores) los cuales hacen única a la empresa, genera identidad de la misma y por

tanto permea⁶⁷ y enfoca a los colaboradores hacia esta como lo refiere Castillo en 2010: “Esto se logra principalmente difundiendo los elementos corporativos, direccionando a las personas hacia la identificación con la organización” (Murcia, 2015)

En resumen, se identifica que el sentido de pertenencia empresarial, tiene mucho que ver con el sentimiento de formar parte de algo, y también con sentirse identificado con los valores de la empresa para la que se trabaja y con el equipo del que se es parte y sobretodo estar conciente del apoyo y el esfuerzo de la empresa para fomentar esa pertenencia.

4.9.5 Beneficios del sentido de pertenencia

Un estudio de LinkedIn⁶⁸ indica que, para que exista sentido de pertenencia, las personas necesitan que sus logros sean reconocidos. También, requieren expresarse libremente, sentir que sus contribuciones son valoradas, sentirse cómodos de ser ellos mismos, tener una comunicación transparente y sentirse valorados como personas.

El sentido de pertenencia tiene ciertos beneficios para las empresas, entre ellos están:

- *Mejoran los resultados*, los beneficios de las empresas con una plantilla comprometida duplican, de media, a los de aquellas con falta de compromiso laboral.

⁶⁷ Penetrar [un líquido] poco a poco en un cuerpo poroso o permeable.

⁶⁸ LinkedIn es una red social que reúne a profesionales y empresas en un mismo canal.

- *Mejora la experiencia del empleado y los clientes*, los empleados más comprometidos brindan una mejor atención al público y a los clientes en general, sea el rubro de servicios que sea al que se dedique la empresa.
- *Un entorno laboral más productivo y seguro*, las buenas métricas de productividad y seguridad laboral también están relacionadas con el compromiso del empleado.

Por su parte, los empleados que logran un proceso correcto de fidelización con sus organizaciones logran impactar positivamente en los siguientes aspectos:

- *Construyen un proceso basado en la confianza*. Para construir relaciones de confianza un líder debe ser auténtico, servicial, empático, cumplir con aquello a lo que se compromete, tratar con respeto a sus colaboradores y ayudarlos a crecer y alcanzar sus metas.
- *Alcanzan logros y siempre ven el sentido positivo en la organización*. Ante la fidelización⁶⁹ correcta, los empleados alcanzan un estado de bienestar en el que es más sencillo afrontar vientos en contra. El empleado se vuelve naturalmente resiliente y cada logro lo hace colectivo, no personal.

⁶⁹ Es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.

- *Se forman relaciones de colaboración.* Colaborar en equipo y comunicarse de manera efectiva, con una verdadera comunicación de calidad y no de cantidad con la cual se refuere el trabajo, se estrechan lazos y se alcanzan acuerdos prácticos.

Es necesario implementar una serie de acciones o estrategias que ayuden a fomentar la pertenencia empresarial para generar un buen ambiente de trabajo, gestionar las cargas de cada empleado para evitar la saturación y el estrés. Fomentar la igualdad de trato entre todos los empleados, sea cual sea su origen, género, cualificación o puesto, reconocer el trabajo de cada uno, celebrar los logros, compartir los fracasos y apostar por una comunicación interna clara y cercana. Estas son algunas de las acciones que contribuyen a reforzar el compromiso de los empleados. (LATAM, 2019)

Con base a lo anterior, formar una cultura organizacional que genere un impacto en el sentido de pertenencia a los colaboradores traerá beneficios palpables y evidentes que permitirán fluir y dirigir sus pasos hacia un mismo objetivo, maximizando la experiencia del colaborador y asegurando un ambiente laboral positivo y seguro.

4.9.6 Productividad Laboral

La productividad laboral es un indicador económico fundamentalmente vinculado al crecimiento económico, la competitividad y al nivel de vida de los países. La productividad laboral hace referencia al volumen total de producción, indicado por el producto interno bruto (PIB)⁷⁰

⁷⁰ Sigla de producto interior bruto, conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año.

producido por una cantidad determinada de personas ocupadas durante un tiempo determinado. A través de este indicador se pueden evaluar los niveles de PIB por los insumos laborales y las tasas de crecimiento, con el fin de que con esta información se evidencie la eficiencia de un proceso productivo. La productividad representa el coeficiente de producción por unidad de insumo. La Organización Internacional del Trabajo mide la producción como producto interno bruto de la economía global y lo expresa en paridades de poder adquisitivo (PPA) como la suma final de bienes y servicios producidos en un país durante un período específico.

Cuando se mide la productividad se demuestra el nivel de eficiencia con el cual una economía emplea sus insumos con el fin de generar un determinado nivel de producción. Es por esto, como veíamos anteriormente, que un mayor nivel de productividad está asociado a una mayor competitividad de un país al permitirle unas mayores tasas de crecimiento económico.

Teniendo en cuenta en la investigación realizada por Venutolo en 2009, dentro del análisis económico-financiero de una empresa se debe tener en cuenta la evolución de la productividad laboral, pues, el aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una empresa. Según el autor, al ser los costos laborales un indicador fundamental para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, el crecimiento en la productividad laboral de la misma puede mostrar de manera aproximada el nivel de competitividades. (Cavelier, 2020)

Se puede destacar que, el incremento de la productividad laboral es claramente reflejado en el ahorro de los costos de una compañía, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento

productivo de los empleados. La productividad laboral se encarga en determinar los distintos factores que establecen el fracaso o el éxito de la organización; razón por la cual algunos autores la definen como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar un determinado nivel de producción.

Invertir en capital humano es una de las claves para que la productividad aumente, por lo que la gestión de personas y la función de RRHH es un elemento estratégico de vital importancia para las organizaciones. Es necesario remarcar que la productividad laboral no vendrá únicamente determinada por la manera en la que los trabajadores llevan a cabo sus tareas, sino también por otros factores, como la forma en la que la empresa gestiona la comunicación entre los diferentes equipos y departamentos, los recursos de los cuales los empleados y la empresa disponen o las metodologías de trabajo que se siguen en la empresa.

4.9.7 Factores determinantes en la productividad

Los Factores pueden ser clasificados en dos teorías la primera de ellas:

4.9.7.1 Factores externos

Son aquellos que están por fuera del control de la empresa, dentro de estos factores se pueden encontrar la situación política, económica, las políticas públicas que definen el reparto de los recursos para cada una de las empresas, algunos factores macroeconómicos que pueden acelerar o retardar los procesos de producción de una compañía.

4.9.7.2 Factores internos

Es decir, aquellos que están sujetos al control de la compañía. (Sanchez Medina, 2020, pág. 18)

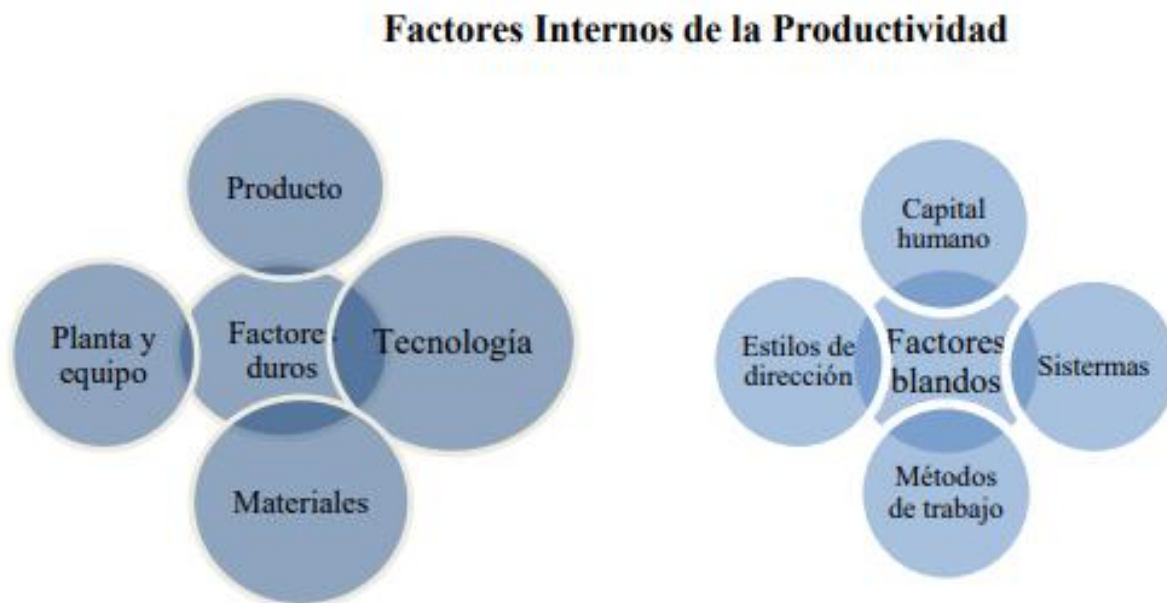


Figura No. 5. Factores internos de la productividad⁷¹

Entonces, los dos grandes factores de la productividad incluyen situaciones que pueden estar fuera del control de la empresa, pero que debe de ser consciente que existen, así como situaciones internas en donde se puede generar una influencia positiva si su aplicación es la adecuada.

La productividad se ve reflejada en la cantidad de productos realizados y la calidad de dichos debido a que la producción reflejada indica una gran cantidad de desarrollo económico dentro de

⁷¹<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37190/SanchezMedinaJoseLuis2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

la empresa debido a que “la productividad es un índice que relaciona lo producido (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)”, refiriendo a que la productividad se ve fortalecida entre lo producido y los recursos usados dentro de esta, o también “La productividad ha sido conceptualizada tradicionalmente como cantidad de salidas en relación con los recursos empleados (eficiencia)”; lo que quiere decir que la productividad de una empresa se refleja directamente en la capacidad de los trabajadores para generar productos que eventualmente serán adquiridos por los clientes. (Cortes, 2020)

Una persona feliz, que se encuentra plena consigo misma, que está en un lugar donde esa persona lo considera un entorno seguro y confiable y donde puede desenvolverse de manera adecuada sin mayores problemas, es una persona altamente productiva.

4.9.8 Importancia de la Cultura Organizacional para el Sector Empresarial

La cultura es importante porque determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno, es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos y así se facilita el logro de las metas y objetivos planeados.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas

dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionada a ser autocontroladas.

La cultura organizacional es para una empresa lo que la personalidad significa para un individuo, por esta razón decimos que al igual que las personas, las empresas pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Entre el sistema cultural y el sistema socio-estructural de la organización, generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión y presión cuando la organización deba adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas, productos de un medio social, político y cultural específico, así como de particularidades históricas de la organización y de una diversidad de contingencias. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar a la vez creaciones sociales y creadoras de significados. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse, así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante el cual gira alrededor de la cultura organizacional. (Fuentes, 2012, pág. 41)

Se puede puntualizar que, la cultura organizacional es de suma importancia, ya que esta determina y marca el curso de cómo funciona y hacia donde se dirige una empresa, reflejando sus sistemas, estrategias y también estructura. En el sector empresarial, la cultura se puede interpretar como una

fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. Y, también se debe tener en mente que los altos mandos tienen que estar dispuestos al cambio ya que en un sector empresarial nada es estático. La cultura organizacional es para una empresa lo que la personalidad significa para un individuo. De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

Basados en la presente investigación, se debe considerar que el inicio de cultura organizacional no se limita a un solo evento o suceso si no a una sucesión de pasos que han ido evolucionando mientras más se implementa y se estudia a profundidad. Por ende, su estudio e implementación dentro de una organización es parte de un proceso que comienza a partir de una necesidad, definiendo a la cultura como el motor de esta y el conjunto de valores que puede llevar a una empresa y colaborador al éxito continuo.

Es importante señalar que, a partir de los años ochenta el concepto de cultura organizacional comienza a tomar forma y sentido. Pettigrew fue el encargado de definir en 1980 cultura como "el sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado". Es a partir de este concepto que se derivan sus estudios posteriores y comienza a identificarse la necesidad de conocer que es cultura, así como la necesidad de ser transmitida a los colaboradores. Pero, es en 2007 donde finalmente Zapata define el concepto de cultura como: "La cultura no es aprendida de forma consciente por los miembros de la organización, por lo que los comportamientos se condicionan de manera inconsciente".

Se puede comprobar que, la definición de cultura organizacional es relevante desde cualquier punto de vista y es uno de los principales factores que tienen influencia e incidencia en la capacidad innovadora y emprendedora de los colaboradores en una empresa, donde se identifica que bajo un liderazgo adecuado pueden ser capaces de trabajar en situaciones de incertidumbre, facilitando la

toma de decisiones. Por lo que, se puede mencionar que toda empresa debe contar con una buena cultura organizacional y que sea tan clara que su recurso humano no tenga problema en identificarse con ella, y así mismo, les recuerde lo importante, relevante que es el mantener esa cultura organizacional donde claramente se pueden manifestar resultados, logros, alcances y dirigir así a cada colaborador a un mejor bienestar, motivación y desempeño.

Los diferentes enfoques sobre la cultura organizacional que se han mencionado en este trabajo nos dan un panorama diferente donde el fenómeno de la globalización ha llevado a la necesidad de considerar las organizaciones desde una perspectiva multicultural. Acorde a Orellana en 2020, las principales características de la cultura organizacional se pueden clasificar acorde a su naturaleza: es aprendida, es fruto de la interacción, otorga identidad, es implícita, entre otras. Existen a su vez, diferentes perspectivas dentro de la cultura que le dan un sentido importante a las organizaciones, entre ellas: la de integración, diferenciación y fragmentación.

Según Palafox describe que “la cultura organizacional tiene diversas ventajas, entre las cuales cabe recalcar el compromiso por parte de los integrantes para ejercer su trabajo de forma eficiente y eficaz, además si hay en el entorno una cultura positiva creará un ambiente armónico y saludable, que se verán reflejados no solo en su medio profesional sino también en las actitudes y valores de su cultura cotidiana”. Es a raíz de este análisis que se puede concluir que implementar la cultura en una empresa, traerá beneficios más allá de las metas y objetivos de esta, ya que tiene la capacidad de influir directamente en el colaborador y poder así desarrollar personas leales, comprometidas y con ambiciones correctas.

Cabe recalcar que una organización cuya base esté en valores y normas permite a cada uno de los colaboradores de una empresa identificarse con ellos y mantener conductas positivas dentro de la misma; asimismo, lograr que los empleados puedan incrementar su productividad y sobre todo generar un sentido de pertenencia y lealtad en cada uno de ellos.

Dentro de una cultura organizacional existen tres diferentes niveles para su clasificación, en el nivel superior se identifica todo aquello que es de fácil percepción. (artefactos, creaciones, pautas de comportamiento). Nivel medio, en donde se encuentran los valores y creencias. Y por último el nivel profundo: rasgos distintivos aprendidos. (supuestos básicos). Y, es que, una cultura organizacional bien direccionada tendrá la capacidad de traer beneficios palpables y evidentes al dirigir los pasos de cada colaborador hacia un mismo objetivo e incrementando su productividad laboral con el mínimo esfuerzo. El sentido de pertenencia y lealtad solamente serán resultado de lo mucho que se trabaja desde una cultura organizacional bien diseñada, ya que son elementos esenciales y consecuencias naturales de la misma, con esto se puede hacer sentir identificado a los colaboradores con los valores de la empresa y sobre todo ocasionar la satisfacción personal de formar parte de un grupo o equipo.

Según Díaz en 2009 “La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. El desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y con no financieras”. Cabe destacar que cultura organizacional no es una palabra sino más bien un estilo de vida que puede traer resultados impresionantes dentro de una organización.

Se relaciona cultura con variables como el desempeño laboral, ya que acorde a Chiavenato “El desempeño es la facultad de realizar las actividades de manera eficiente y eficaz por parte del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización y sus objetivos, actuando el individuo con una gran labor que conducirá a la satisfacción laboral”. Es impresionante ver resultados de una cultura organizacional bien definida, constante y genuina cuando los colaboradores se encuentran en una satisfacción a nivel individual, emocional y laboral. Cuando se logra transmitir y desarrollar un sentido de pertenencia, se inclina automáticamente al personal a llevar un comportamiento activo o estilo de vida laboral en el que se manifiesta fidelidad, lealtad y adhesión a su campo laboral, tomando los objetivos del equipo como propios. Por ende, su resultado son colaboradores comprometidos y enfocados en mejorar su desempeño, reflejando a su vez los valores y costumbres de la organización.

La cultura organizacional describe la personalidad de una empresa; tanto en su forma de ser y como en su forma de actuar. Se puede definir como ese vínculo social que le da unidad a cualquier organización. Es la manera en la que ésta interactúa como conjunto, tanto en su propio entorno como con el exterior, con diversos grupos de interés, tales como proveedores, clientes, entre otros. Una buena organización cuya base esté en valores y normas permite a cada uno de los colaboradores de una empresa identificarse con ellos y mantener conductas positivas dentro de la misma; asimismo, gracias a ella, los empleados incrementan su productividad y dan una buena imagen del lugar donde laboran.

6. CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la dirección y el logro de los objetivos organizacionales, ya que una cultura sólida y alineada con los valores y metas de la organización proporciona una guía compartida y cohesión entre los miembros del equipo, lo que favorece la eficiencia y la efectividad en el logro de los resultados.
2. Las características de la cultura organizacional pueden variar dependiendo de su naturaleza de creación, y puede ser una cultura emergente, formada de manera espontánea a partir de las interacciones y experiencias de los miembros, o una cultura intencionalmente creada, diseñada y promovida por los líderes y la dirección de la organización.
3. La implementación y administración adecuada de la cultura organizacional tiene ventajas significativas, como el fortalecimiento de la identidad organizacional, el fomento de la cohesión y la colaboración, y la atracción y retención de talento; sin embargo, también puede tener desventajas si la cultura se vuelve demasiado rígida o excluyente, lo que puede limitar la adaptabilidad y la diversidad en la organización.
4. La cultura organizacional tiene efectos en el comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización, pues influye en la motivación, la toma de decisiones, la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos, debido a que, una cultura positiva y saludable tiende a promover comportamientos constructivos y productivos.

5. La cultura organizacional tiene un impacto directo en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que fomenta la participación, el reconocimiento, el desarrollo profesional y la conciliación entre el trabajo, y, la vida personal tiende a generar un mayor compromiso y satisfacción laboral, lo que se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo.

6. Todo proceso de gestión institucional debe integrar orgánicamente a la cultura como motor de cambio; sin embargo, la cultura posee una elevada complejidad, no puede reducirse a una variable interviniente y perfectamente controlada y manipulable, por lo que se requieren enfoques conceptuales que consideren tal complejidad, así como los enfoques en los que una cultura organizacional puede involucrarse.

7. Las organizaciones más allá de los bienes materiales son lo que es y crea su gente; sin embargo, el papel que desempeñan los jefes y directivos es primordial para determinar hacia donde llega o deja de llegar la organización; por lo tanto, la creación de una cultura organizacional influirá sobre todo en el clima laboral, que pueden terminar con toda relación tanto interna como externa en una organización.

7. RECOMENDACIONES

1. El departamento de recursos humanos deberá involucrar a los empleados en la creación de la cultura, fomentando la participación de los empleados en la definición y desarrollo de la cultura organizacional, a través de la colaboración en la toma de decisiones, con el fin de la generación de nuevas ideas y la retroalimentación continua.
2. El personal de altos mandos deberá establecer prácticas y políticas coherentes con la cultura organizacional establecida, acorde a las políticas y prácticas de recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y las recompensas, de manera coherente con el fin de dar a conocer los valores y creencias de la organización.
3. Los gerentes y líderes de la organización deben actuar como modelos a seguir y demostrar los comportamientos y actitudes esperados, fomentando el liderazgo y el ejemplo con el fin de mostrar que su liderazgo está íntimamente ligado y alineado con la cultura deseada siendo coherente en su aplicación.
4. El departamento de recursos humanos deberá promover una comunicación abierta y transparente, estableciendo canales de comunicación efectivos que fomenten la retroalimentación, la colaboración y el intercambio de ideas con el fin de fortalecer la cultura y mantenerla viva en la organización.

5. El departamento de recursos humanos deberá brindar oportunidades de capacitación y desarrollo que estén alineadas con los valores y creencias de la cultura organizacional, estableciendo plan de capacitación y desarrollo a los empleados para ayudar a fortalecer las competencias y habilidades, y a su vez, fortalecer la cultura.

6. Los gerentes realizarán evaluaciones periódicas de la cultura organizacional dentro de sus equipos para identificar áreas de mejora y asegurarse de que la cultura esté alineada con los objetivos organizacionales, utilizando herramientas de medición, como encuestas de clima laboral o evaluaciones de cultura, para obtener información relevante e identificar áreas de oportunidad.

7. El departamento de recursos humanos deberá implementar cambios culturales de manera gradual y continua, permitiendo que los empleados se adapten y participen activamente en el proceso con el fin de minimizar la resistencia al cambio y a promover una transición exitosa hacia la cultura deseada.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1 Bibliografía

Alcócer, S. (2009). Acerca de la Cultura Organizacional. *Revista Cultura* , 3.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Masaaki, I. (1998). Como Implementar el Kaisen en el sitio de trabajo. Mac Graw Hill.

Orozco, A. H. (2017). El Sentido de Pertenencia y la Identidad como Determinante de la Conducta. *IE16* , 15.

Soloaga, P. D. (2020). La Cultura de las Organizaciones en la Era de la Digitalización. *Revista Prisma Social*, 18.

8.2 E-grafía

¿Cuales son las características de la cultura organizacional? (09 de 06 de 2020). Obtenido de

<https://www.acripnacional.org/cuales-son-las-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional/>

Calles, M. (2022). *La importancia del sentido de pertenencia en una empresa*. Obtenido de

[https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-una-](https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-una-empresa#:~:text=El%20sentido%20de%20pertenencia%20(tambi%C3%A9n,de%20un%20grupo%20o%20equipo.)

[empresa#:~:text=El%20sentido%20de%20pertenencia%20\(tambi%C3%A9n,de%20un%20grupo%20o%20equipo.](https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-una-empresa#:~:text=El%20sentido%20de%20pertenencia%20(tambi%C3%A9n,de%20un%20grupo%20o%20equipo.)

Castillo, M. A. (2016). *La Cultura Organizacional y su Incidencia en el Desempeño de la Gestión en el Gobierno de Piura*. Obtenido de

<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5632/Tesis%20Doctorado%20-%20Marco%20De%20Lama%20Castillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cavelier, L. (2020). *LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cesár Vallejo. (23 de 11 de 2009). *LA TÉCNICA DEL FICHAJE EN EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION*. Obtenido de http://campoinvestigacioneducativa2.weebly.com/uploads/7/3/8/1/73816253/tecnica_de_fichaje_y_ejercicio.pdf
- Cortes, J. (2020). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0a45948e-d35e-4ba9-b144-8ea4042f8abf/content>
- Cújar, A. (16 de septiembre de 2013). *Cultura Organizacional: evolución en la medición*. Obtenido de <file:///C:/Users/alebe/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-5444978.pdf>
- Cultura organizacional y desempeño laboral*. (25 de 03 de 2019). Obtenido de <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/44-cultura-organizacional-y-desempeno-laboral>
- Díaz, C. G. (03 de 2019). *Teorías de la Cultura Organizacional*. Obtenido de <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- Díaz, L. L. (2015). El Impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral. *Revista RAITES*, 21. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/229033587.pdf>

Empresariales, U. P. (21 de 5 de 2019). *7 razones por las que la cultura organizacional es importante*. Obtenido de <https://blog.up.edu.mx/7-razones-por-las-que-la-cultura-organizacional-es-importante>

Fuentes, A. (2012). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI*. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1856/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%20c3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Funciones de la cultura organizacional. (14 de 03 de 2019). Obtenido de <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/41-funciones-de-la-cultura-organizacional>

Gabini, S. (1 de 12 de 2020). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Obtenido de <https://www.teseopress.com/rendimientolaboral/chapter/capitulo-iv-cultura-organizacional/>

Historia de la cultura en la antigüedad. (s.f.). Obtenido de <https://antecedentes.org/cultura/>

Importancia de la cultura organizacional de una empresa. (3 de 12 de 2019). Obtenido de <https://grupobinternational.com/importancia-de-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

Jiménez, J. M. (2019). *La Cultura Organizacional Estratégica en el Desarrollo de una Empresa de Nuevo Emprendimiento*. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21361/SanchezJimenezJuliethMilena2019_Ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LATAM, B. (08 de 10 de 2019). *Sentido de pertenencia: 5 claves para fomentarlo con éxito.*

Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/sentido-de-pertenencia-5-claves-para-fomentarlo-con-%C3%A9xito-latam/?originalSubdomain=es>

LLanos, M. (2016). *La Cultura Organizacional: Eje de acción en la gestión humana.* Obtenido de

<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

Lucas, M. Á. (Julio de 2022). *Análisis de la Cultura Organizacional y su Incidencia en el*

Desempeño Laboral de los Servidores Públicos. Obtenido de http://190.15.136.145/bitstream/42000/1837/1/TIC_AP36D.pdf

Marian. (10 de 11 de 2020). Obtenido de *¿Cuáles son los efectos negativos en la cultura organizacional y cómo mejorarlo?*

Martín, P. M. (2015). *Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los*

Colaboradores de la Empresa Monlinera INCA S.A. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/180/quevedo_sp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medina, J. d. (2018). *La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral .*

Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/1965/%e2%80%9cLA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20DESEMPE%20LABORAL%20EN%20FONCREAGRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Murcia, L. (2015). *INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL SENTIDO DE*

PERTENENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL. Obtenido de

- <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3447/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1>
- Orellana, P. (2020). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html>
- Pazmiño, E. K. (2020). *Incidencia de la Cultura Organizacional, en el Desempeño Laboral de la Industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7485/1/T3274-MDTH-Moreno-Incidencia.pdf>
- Pedraza, L. (01 de 01 de 2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Obtenido de <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliocamerica/article/view/1462/851>
- Porras, D. A. (03 de 03 de 2018). *Cultura organizacional, Retos y Desafíos para las Organizaciones Saludables*. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Puerto, J. G. (2023). *Historia de la Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>
- Rodriguez, M. (19 de Agosto de 2013). *ESQUEMA DE CLASES, MATERIALES DE ESTUDIO, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. Obtenido de ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL: <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>

- Roldán, I. G. (2013). *Innovacion y Cultura Organizacional*. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez/Documento.pdf>
- Sanchez Medina, J. L. (2020). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37190/SanchezMedinaJoseLuis2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, S. (28 de 09 de 2006). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición*. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>
- Scheinshon, D. (25 de 05 de 2019). *La Cultura Organizacional: Funciones, ventajas, desventajas y efectos*. Obtenido de <https://hernan52.blogspot.com/2019/05/la-cultura-organizacional-funciones.html#:~:text=Afecta%20de%20manera%20negativa%2C%20cuando,generando%20confusiones%20que%20pueden%20afectar>
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima - Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10711/Sheen_cultura_organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sistemas Humanos*. (s.f.). Obtenido de <https://www.shdemexico.com/importancia-de-la-cultura-organizacional/>
- Smith, K. (2019). *Diez Beneficios de una Cultura Organizacional desarrollada*. Obtenido de <https://www.practical-thinking.com/2019/01/14/10-beneficios-de-una-cultura-organizacional-desarrollada/>
- Solomon. (2013). *Cultura Organizacional*.

Torre, L. M. (2017). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL*. Obtenido de

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/98758027-def1-4066-b958-6653fffc9ec1/content>

Yopan, J. L. (21 de 02 de 2020). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1. Ficha Bibliográfica

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Yaneth Antiquipa Nieto
Título del libro	Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en la Sede Administrativa de la Red de Salud Centro Ayacucho
Datos Editoriales	2018, Edición Virtual, Perú
Tema	Cultura Organizacional
Subtema	Definición de Cultura Organizacional
Cita	Conjunto de normas y valores compartidas por una sociedad, que controlan las interrelaciones entre sus integrantes, así como con otras personas externas a la misma.
Página	16



Guatemala, 9 de 06 de 23

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Alejandra Berenice Cardona Ramos que me identifico con número de carné 18003785 y con DPI 24019876401 actualmente asignado (a) en la carrera: licenciatura en tecnología y administración y desarrollo de recursos humanos.

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral
como factor de pertenencia y sentido de lealtad
dentro de las organizaciones.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F.