



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 y Clima Organizacional como Claves para la Satisfacción Laboral y Compromiso con los Objetivos Organizacionales”

PRESENTADO POR:

Nancy Paola González Monroy

Carné IDE12182013

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 30 de enero de 2023

Índice

	Página
1. Introducción	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo General	3
2.2 Objetivos Específicos	3
3. Método	4
3.1 Técnica	4
4. Marco Teórico	5
4.1 Antecedentes	5
4.2 Cultura Organizacional	7
4.2.1 <i>Iñaki Vélaz</i>	7
4.2.2 <i>Idalberto Chiavenato</i>	7
4.2.3 <i>Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge</i>	8
4.3 Los Sentidos del Término Cultura	8
4.3.1 <i>Cultura en cuanto a Cultivo</i>	8
4.3.2 <i>Cultura como Civilización</i>	9
4.3.3 <i>Cultura como Socialización</i>	9
4.4 La cultura en la Empresa	10
4.5 Factores que Determinan la Cultura	10
4.5.1 <i>Misión o Propósito de la Empresa</i>	11
4.5.2 <i>Líderes</i>	12
4.5.3 <i>Estructura</i>	12
4.5.4 <i>Políticas de Personal</i>	13
4.5.5 <i>Macrocultura</i>	13
4.6 Las organizaciones tienen culturas uniformes	14
4.6.1 <i>Culturas Fuertes Versus Débiles</i>	14
4.6.2 <i>Cultura Versus Formalización</i>	15
4.7 ¿Qué hacen las culturas?	16
4.8 Funciones de la Cultura	16
4.8.1 <i>La cultura como Obstáculo</i>	17
4.8.2 <i>Barreras para el Cambio</i>	18
4.8.3 <i>Obstáculos para la Diversidad</i>	18
4.8.4 <i>Obstáculos para las Adquisiciones y Fusiones</i>	19
4.9 ¿Cómo empieza una cultura?	19
4.10 Mantener Viva la Cultura	20
4.10.1 <i>Selección</i>	20
4.10.2 <i>Alta Dirección</i>	21
4.10.3 <i>Socialización</i>	21
4.11 ¿Cómo aprenden la cultura los empleados?	22
4.11.1 <i>Historias</i>	22
4.11.2 <i>Rituales</i>	23
4.11.3 <i>Símbolos Materiales</i>	23
4.11.4 <i>Lenguaje</i>	24
4.12 Creación de una Cultura Organizacional Ética	24
4.13 Creación de una Cultura Organizacional Positiva	25

4.13.1	<i>Desarrollo de las Fortalezas de los Empleados</i>	26
4.13.2	<i>Premiar más que Castigar</i>	26
4.13.3	<i>Énfasis en la Vitalidad y Crecimiento</i>	27
4.14	Espiritualidad y Cultura Organizacional.....	28
4.14.1	<i>¿Qué es la espiritualidad?</i>	28
4.14.1.1	<i>¿Por qué la espiritualidad ahora?</i>	29
4.14.1.1.1	<i>Características de una Organización Espiritual</i>	29
4.15	El comportamiento como Reflejo de la Cultura Organizacional	30
4.16	Clima Organizacional	30
4.16.1	<i>Iñaki Vélaz</i>	30
4.16.2	<i>Odalís Rojas</i>	31
4.16.3	<i>Idalberto Chiavenato</i>	32
4.17	El Clima o Ambiente de Trabajo	32
4.18	Utilización de las Teorías de Motivación	33
4.18.1	<i>Las Recompensas Monetarias</i>	34
4.18.2	<i>Las Recompensas Extramonetarias</i>	34
4.18.3	<i>El Enriquecimiento de las Tareas</i>	35
4.18.4	<i>La Flexibilidad del Horario de Trabajo</i>	35
4.19	Dimensiones del Clima Organizacional y su Incidencia en las Organizaciones	36
4.19.1	<i>El Ajuste Persona-Organización</i>	36
4.19.2	<i>Ayudar a los Empleados a Equilibrar los Conflictos Trabajo-Vida</i>	37
4.19.3	<i>Crear un Ambiente de Trabajo Positivo</i>	38
4.20	<i>¿Cómo se transmite la cultura dentro de la empresa?</i>	38
4.20.1	<i>Normas</i>	39
4.20.2	<i>Símbolos</i>	39
4.20.3	<i>Ritos y Ceremonias</i>	40
4.20.4	<i>Mitos e Historias</i>	40
4.21	Influye la Cultura en el Rendimiento.....	41
4.22	Alcance e Interés de la Cultura para la Dirección.....	41
4.23	Tipos de Culturas y Perfiles Organizacionales	42
4.23.1	<i>Sistema 1. Autoritario Coercitivo</i>	42
4.23.2	<i>Sistema 2. Autoritario Benevolente</i>	42
4.23.3	<i>Sistema 3. Consultivo</i>	43
4.23.4	<i>Sistema 4. Participativo</i>	43
4.24	Características de las Culturas Exitosas.....	44
4.24.1	<i>Valores Culturales</i>	44
4.24.2	<i>Motivación y Cultura</i>	44
4.24.2.1	<i>Efecto de la Administración en la Motivación</i>	45
4.25	Funciones de la Comunicación	46
4.25.1	<i>Control</i>	46
4.25.2	<i>Motivación</i>	46
4.25.3	<i>Expresión de Emociones</i>	47
4.25.4	<i>Información</i>	47
4.26	El Proceso de Comunicación	48
4.26.1	<i>Fuente</i>	48
4.26.2	<i>Codificación</i>	48
4.26.3	<i>Canal</i>	49

4.26.4	<i>Decodificación</i>	49
4.26.5	<i>Receptor</i>	49
4.26.6	<i>Realimentación</i>	50
4.26.7	<i>Ruido</i>	50
4.27	¿Cómo mejorar la comunicación organizacional?.....	50
4.27.1	<i>Acompañamiento</i>	51
4.27.2	<i>Realimentación</i>	51
4.27.3	<i>Empatía</i>	52
4.27.4	<i>Repetición</i>	52
4.27.5	<i>Lenguaje Sencillo</i>	53
4.27.6	<i>Escuchar Atentamente</i>	53
4.27.7	<i>Propiciar la Confianza Mutua</i>	53
4.27.8	<i>Crear Oportunidades</i>	54
4.28	Evaluación y Diagnóstico de la Cultura Corporativa	54
4.28.1	<i>Enfoque Etnográfico</i>	55
4.28.2	<i>Sistemas Derivados del Desarrollo Organizacional</i>	55
4.29	La medición del Clima Organizacional	56
4.30	Metodología.....	57
4.30.1	<i>Capacitación</i>	57
4.30.2	<i>Adecuación de Encuesta de Clima Laboral</i>	58
4.30.3	<i>Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral</i>	59
4.30.4	<i>Resultados</i>	60
4.30.5	<i>Priorización</i>	60
4.31	Beneficios de Conocer el Clima Organizacional Dentro de las Empresas	61
4.31.1	<i>Desarrollar Estrategias Orientadas a Datos</i>	62
4.31.2	<i>Desarrollo Profesional</i>	63
4.31.3	<i>Prevenir Costos de Acciones Legales</i>	63
4.31.4	<i>Conocer a los Líderes</i>	64
4.31.5	<i>Conocer el Compromiso de los Empleados</i>	65
4.32	Clima Organizacional y Productividad.....	66
4.33	Importancia de la Medición del Clima Organizacional	66
5.	Análisis de los Resultados	67
5.1	Análisis.....	67
6.	Palabras Clave	733
7.	Conclusiones	75
8.	Recomendaciones	76
9.	Bibliografía	77
10.	Anexos	78
10.1	Anexo 1. Fichas Bibliográficas.....	78

1. Introducción

El objeto de poder llevar a cabo esta investigación es tomar en cuenta ciertos temas que ayudarán y aportarán para poder comprender, analizar y concluir con los resultados esperados de esta investigación.

En primer lugar, se desarrollará el significado de cultura y clima organizacional y aporte que estos dos tienen para las organizaciones hoy en día. Cómo estos dos temas contribuyen para el éxito y comunicación dentro de las organizaciones.

Asimismo, se definirá cómo el comportamiento de los trabajadores generará el interés necesario en las metas y objetivos de la empresa y la satisfacción laboral que fortalecen los factores y estrategias que impulsan el desempeño de los empleados a través de las creencias, costumbres y de un clima adecuado.

Por tal motivo para poder alcanzar estos objetivos se investigará qué es la cultura, cómo influye dentro de las organizaciones, sus antecedentes y cómo el comportamiento resulta en un reflejo de la cultura organizacional que se genera dentro de la empresa.

Además, se desarrollará parte por parte qué es el clima laboral, en qué aporta y cómo se puede lograr obtener un clima laboral propicio para el buen comportamiento de los trabajadores dentro de ella, las actitudes que se esperan de los trabajadores y cómo continuar alimentándola.

También, se establecerá cómo la incidencia del clima laboral influye en las organizaciones exitosas derivado de desarrollar las fortalezas de los trabajadores, de brindarles apoyo y soporte en todos los requerimientos para un buen desarrollo de sus funciones diarias. Se definirá cómo la organización debe ajustar a la persona a la organización, dar el soporte necesario para equilibrar los conflictos de trabajo y vida para crear un ambiente positivo en el que el trabajador se siente parte clave y es respaldado por la organización a través de la adecuación de procesos que le

permitan brindar lo mejor de sí a la organización.

De la misma forma, cómo es que la cultura se podrá transmitir de generación en generación a través de las normas, símbolos, ritos ceremonias y mitos e historias que aportan para continuar una cultura transmisible a las distintas generaciones en el ámbito organizacional.

Además, se investigará acerca de los tipos de cultura y las características de las culturas exitosas a través de los valores culturales y la motivación en la cultura, se establecerá cómo la comunicación juega un factor elemental a desarrollar en las distintas etapas de ésta, como el control, motivación, expresión de emociones y la información que se debe transmitir para generar una buena comunicación.

También se conocerá cómo mejorar la comunicación a través del acompañamiento, retroalimentación, empatía, repetición, lenguaje sencillo, escuchar atentamente y propiciar la confianza mutua para poder aportar al clima y cultura organizacional.

Asimismo, se desarrollará como evaluar y diagnosticar la cultura y clima organizacional a través de los distintos instrumentos que existen como las entrevistas, observación directa y encuestas para conocer cómo se encuentra la cultura y clima dentro de la organización.

Además, se conocerán las metodologías para poder implementar un análisis del clima y cultura organizacional, a través de capacitaciones, adecuación de una encuesta, aplicación de la encuesta y seguimiento a los resultados obtenidos para crear planes de acción para mejorar.

Por último, se conocerá sobre los beneficios del clima y cultura dentro de la organización para poder desarrollar estrategias basadas en los datos obtenidos, desarrollo del profesional, prevenir costos por acciones legales, conocer al líder de la empresa y conocer y desarrollar el compromiso y productividad del trabajador a través de un clima y cultura organizacional adecuados que permitan el alcance de las metas y objetivos que se plantean.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Implementar una investigación bibliográfica que permita conocer el alcance de la cultura y clima organizacional en cuanto a la relevancia para el éxito, comunicación y relación entre los miembros de una empresa a modo de que el comportamiento genere interés en las metas de la compañía y la satisfacción laboral, el propósito es investigar los factores y estrategias que fortalecen los lazos de identidad corporativa que impulsan el desempeño de los empleados.

2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el alcance de la cultura y clima organizacional en cuanto a la relevancia para el éxito, comunicación y relación entre los miembros de una empresa, para atraer y fidelizar el mejor talento profesional que busca un buen ambiente laboral más una fuente de ingresos.
- Analizar cómo el comportamiento genera interés en las metas de la compañía y la satisfacción laboral a manera de disminuir la alta rotación, baja productividad y ausentismo.
- Investigar los factores y estrategias que fortalecen los lazos de identidad corporativa que impulsan el desempeño de los empleados a través de las creencias, valores y visión que comparten las organizaciones con todos sus integrantes.

3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, este tipo de investigación emplea datos secundarios porque han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes o los libros correspondientes, de forma que nos llegan elaborados y procesados por otra persona. Conviene indicar que toda investigación bibliográfica no deja por eso de referirse a la misma experiencia empírica, porque los datos que tomamos como secundarios han sido datos primarios para el investigador inicial, por lo que el contacto con la práctica subsiste, aunque se trate de un contacto transferido, indirecto. (Carrasco & Calderón, 2000, pág. 25).

La investigación bibliográfica se trata de consultar fuentes primarias, es decir investigaciones e informes que han sido escritos por otras personas que han investigado directamente de un tema, investigación bibliográfica es recabar toda la información que ya existente para poder formar de esa base primaria un nuevo punto de vista que permita ver el tema desde otra perspectiva sin dejar de ser por eso información real pues contiene lo investigado de forma inicial por otra persona de primera mano.

3.1 Técnica

La técnica que será utilizada para la investigación bibliográfica es la técnica de fichaje, “las fichas bibliográficas son una simple guía para recordar qué libros o trabajos han sido consultados o existen sobre un tema” (Carrasco & Calderón, 2000, pág. 135).

Finalmente, las fichas bibliográficas sirven para poder encontrar fácilmente la información de los textos o libros que se han consultado para poder elaborar la investigación bibliográfica, estas fichas únicamente deben contener el nombre del autor, año del libro, la editorial, página o páginas consultadas y nombre del libro que se consultó.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

Los relatos y leyendas recogen la sabiduría popular del grupo. Los dirigentes seleccionan de entre esas historias aquellas que sirven para sintetizar los valores esenciales, persuadir, motivar y guiar la conducta cotidiana. Comprometen, transmiten, ilustran y embellecen las creencias básicas. La memoria común proporciona un sentido de tradición y continuidad. (Vélaz, 1999, pág. 31).

Toda la información histórica y más aun la que representa los valores y hechos históricos que han marcado a una empresa para su éxito son las que ayudan a proporcionar los valores y cultura con las que el personal se sienta identificado y motivado para preservar la memoria y tradiciones de la compañía para forjar así la cultura organizacional.

Entre los años 1929 y 1950, científicos sociales norteamericanos construyeron no menos de 157 acepciones del término, en las cuales explicitan algunas razones de diversidad a partir de la conceptualización de la cultura que “Para algunos, cultura es un término general que se emplea con dos acepciones claras. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y por la otra parte, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. (Rojas, 2009, pág. 9).

Entre los años 1929 y 1950 científicos crearon muchos términos que explican la cultura encierra el sentido de pertenencia a un grupo social, de costumbres y conocimiento profundo que se alimentan de forma continua con referencia en los valores y expresiones que complementan el sentir de estar en un grupo que posee los mismas creencias y sentimientos y que trascienden a los nuevos integrantes de un equipo.

Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de

personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más, también tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras. Según su propia definición cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. (Robbins, 2009, pág. 550).

Las organizaciones han dejado de ser simples canales para manejar personal y generar inversiones, dejaron de ser tan rígidas y poco flexibles con la comunicación en diferentes niveles como en la década de 1980, hoy en día las organizaciones comparten el sentido de ser y caminar en conjunto lo que hace que una organización y sus valores la diferencien de otras y que sea la clave del éxito para el alcance de metas y objetivos, los trabajadores son hoy una parte fundamental de la organización y son el recurso más fundamental con el que se cuenta para el crecimiento.

Recientemente Lawler III descubrió evidencias de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento, como el compañerismo y la dedicación a la organización. El dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de cambio. (Chiavenato, 2009, pág. 254).

Es bien conocido que el dinero puede ser un factor de motivación grande para todas las personas y lo que demuestra este reciente descubrimiento es que no es solo el valor monetario sino que también simboliza la forma en que la persona es vista dentro de la organización al tener un motivador monetario superior al de otros, esto genera un clima y cultura de personas dispuestas a brindar su máximo esfuerzo y dedicación para con la organización y con los compañeros que le rodean al sentirse bien remunerados y con una excelente motivación, lo monetario es uno de los motivadores más grandes dentro de las organizaciones que hace sentir satisfechos a los empleados.

4.2 Cultura Organizacional

4.2.1 Iñaki Vélaz

Como ocurre con la mayoría de los conceptos importantes, la palabra “cultura” posee varias acepciones que se han ido acumulando a lo largo del tiempo. De ordinario resulta imposible reducir la pluralidad de significados de las palabras polisémicas y se precisa acostumbrarse a manejar varios significados simultáneos y tratar de aclarar en cada caso cuál se está utilizando. (Vélaz, 1999, pág. 5).

La palabra cultura tiene muchos significados, puede utilizarse de muchas formas y que pueden significar algo completamente distinto de acuerdo a lo que se quiere representar, así que para la palabra cultura debe tomarse en cuenta sus distintos usos sin olvidar que puede ser muy variada.

4.2.2 Idalberto Chiavenato

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. (Chiavenato, 2009, pág. 120).

La cultura es la representación de las costumbres y valores que las personas o grupos comparten en común, es la identificación de un grupo de acuerdo a los hábitos que se comparten uno tras otro. En algunos casos la cultura puede verse afectada con el transcurrir del tiempo.

4.2.3 Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge

Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que las organizaciones valoran. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización. Innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. (Robbins, 2009, pág. 551).

La cultura organizacional es un conjunto de características que hacen que una empresa sea diferente a las demás y que por ello la hacen única al agregar ese sentido de pertenencia que hace a los trabajadores valorarla e identificarse con la forma en que la empresa dirige su rumbo hacia los objetivos, cada organización cuenta con su propia identidad en cuanto a la cultura y esto les permite ser reconocida a nivel empresarial y de trabajadores.

4.3 Los Sentidos del Término Cultura

4.3.1 Cultura en Cuanto a Cultivo

Probablemente se trata del sentido más antiguo, pues mantiene una relación estrecha con la palabra latina de procedencia: “cultus-us”, que significa “acción de cultivar o practicar algo”. La cultura sería, por tanto, el resultado de cultivar el conocimiento; pero también de cultivar las amistades, las relaciones humanas e, incluso, de cultivar el propio sentido del gusto. Desde el siglo XVIII, comienza a difundirse el sentido de cultura como cultivo de lo mejor del hombre. Y así se ha mantenido hasta hoy, aplicado también, como veremos, a los grupos sociales, entre ellos la empresa. (Vélaz, 1999, pág. 5).

Como cultivo, el significado de la cultura es poner en práctica los valores, es dar conocimiento a las demás personas a través del propio para generar un sentido de pertenencia y de identidad que permite continuar con el legado de cultura que puede trascender de persona a persona.

4.3.2 Cultura como Civilización

Se utilizó el concepto en la antropología cultural iniciada en el s. XIX para designar las características de un pueblo específico que se transmiten de generación en generación. Son los patrones de comportamiento, artes, creencias y características del pensamiento de una comunidad que se transmiten socialmente. (Vélaz, 1999, pág. 6).

Como civilización la cultura se ve reflejada en todas las costumbres que una población puede tener, en las características que los distinguen de otros, en sus creencias y forma de ver la vida y como esto se transmite para continuar un legado que puede trascender a todas las generaciones que continuarán en la aportación de la cultura que ya existe, la cultura se enriquece con cada generación.

4.3.3 Cultura como Socialización

No es el sentido más usual del lenguaje ordinario, pero se halla implícito en muchas expresiones “socialización” o “aclimatación social” es la versión social del sentido de cultura como educación. Sería el conjunto de ideas, creencias, modos de comportamiento y actitudes que modelan al individuo como miembro de un grupo social. Deriva también de la antropología cultural o etnografía, el estudio de los pueblos, normalmente los llamados primitivos, examinando de modo global su cultura o civilización. Todo grupo social, desde una pandilla hasta una unidad supranacional, como puede ser la comunidad europea, la ONU o el antiguo bloque soviético, tienden a “socializar” a sus miembros a través de un proceso de aculturación. (Vélaz, 1999, pág. 6).

La socialización permite saber a los nuevos miembros cómo se manejan las costumbres y valores en distintos grupos, sean religiosos, familiares o empresariales. Esto permite que las personas reconozcan la forma cómo deben comportarse dentro del grupo.

4.4 La cultura en la Empresa

La cultura viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros. Es la manera como se hacen las cosas en el día a día. Toda empresa tiene una cultura más o menos asentada y más o menos explícita, que a veces está fragmentada y es difícil de percibir desde fuera. Con frecuencia pasa más inadvertida para los que la experimentan a diario, precisamente porque se han acostumbrado a ella. Aflora, en cambio, cuando se tratan de implantar modos de hacer que chocan con los valores centrales o se quiere introducir una estrategia que supone un cambio en las costumbres. (Vélaz, 1999, pág. 8).

Para las empresas la cultura es el camino para guiar las acciones de los trabajadores, son las costumbres, valores y normas que todos los días se utilizan para mantener un equilibrio sano. Para muchas personas la cultura de una organización puede pasar inadvertida, pero para otras puede significar la forma de convivencia diaria que puede verse afectada al querer implementar nuevas costumbres y valores que vienen a cambiar la forma de convivencia entre trabajadores.

4.5 Factores que Determinan la Cultura

Desentrañar el proceso de formación de la cultura se presenta como una tarea extraordinariamente problemática debido a que son muchos los factores que convergen en la formación de una cultura determinada, se trata -como se verá- de factores ordinariamente difíciles de medir y, además, no parece sencillo establecer cuál es la importancia relativa de cada uno. El

proceso ha de ser parecido al de la formación de un grupo. Otra dificultad radica en extrapolar a todas las organizaciones los fenómenos observados sólo en algunas de ellas, pues varios expertos apuntan que, al final, la cultura hay que estudiarla en los casos concretos. Contamos, por tanto, solo con atisbos y aproximaciones. (Vélaz, 1999, pág. 18).

El proceso de formación de la cultura organizacional es completamente distinto para cada empresa debido a que son muchos los elementos que influyen en su formación, para cada una de ellas hay cuestiones más o menos considerables por lo que la formación dependerá de lo que quieran transmitir a los empleados y de lo que es realmente valorado para poder agregar dentro de la cultura que desean crear.

4.5.1 Misión o Propósito de la Empresa

Comprende la cascada de fines, objetivos, metas e intereses. Constituye el corazón de la empresa, la razón por la que existe. Responde a las preguntas: ¿qué es esta empresa?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿en qué consiste el negocio?, ¿qué es valioso para nuestros clientes? Aunque parezca lo contrario, las respuestas a estas preguntas no siempre son inmediatas, lo cual manifiesta lo complicado de identificar y definir con claridad los objetivos comunes. Si bien la misión a veces no está escrita, siempre debe de estar presente en la mente de quienes dirigen para saber a dónde se encaminan. La cultura debe ser consistente con la definición de la misión. Si la misión aparece embarullada e incomprensible también la cultura lo estará. (Vélaz, 1999, pág. 19).

Parte de crear una misión clara y adecuada para los objetivos que la organización desea alcanzar está el hecho de que esto también aporta para definir lo que la cultura de la empresa desea fomentar en sus trabajadores, es el camino a seguir y la forma en que se desean alcanzar los objetivos con una cultura que permita llegar a los mismos. Con una misión concreta es más fácil poder brindar a los trabajadores una guía de lo que la organización representa, si la misión fuera

poco clara, sería mucho más difícil alcanzar las metas y crear un sentido de pertenencia a una organización que sabe hacia dónde se dirige y que es lo que desea alcanzar.

4.5.2 Líderes

A través de sus acciones, manifiestan sus creencias y valores, así como su identificación y fidelidad a los valores de la compañía. Si no fuera así, sus subordinados no tardarían en darse cuenta. Por eso, una de las vías más eficaces para destruir la cultura consiste en que lo que se hace contradiga lo que se dice. (Vélaz, 1999, pág. 19).

El proceder de los líderes muestra como ellos también están comprometidos con la cultura de la empresa, pues son ellos los principales actores y quienes dan el ejemplo a los trabajadores, son quienes predicán las normas, costumbres y valores de la organización y que los empleados toman como el punto de partida para continuar con una cultura.

4.5.3 Estructura

La estructura de la compañía y de sus departamentos, va a venir definida por las políticas generales, los principios que avalen una mayor o menor descentralización. A su vez, las estructuras organizativas no son recipientes pasivos de la cultura, sino que influyen en ella: el contenido se adapta al recipiente. Pueden ser estructuras flexibles, con alto grado de delegación, adaptativas y cambiantes, con facilidad para crear comités multifuncionales de corta duración, estimulantes de los experimentos y la innovación; o, por el contrario, pueden ser rígidas, formalistas, centralizadas, focalizadas al control, atentas a la eficacia funcional y al cumplimiento de las normativas. (Vélaz, 1999, pág. 21).

La manera en que se define la estructura de una empresa puede ser también la forma en que se define la cultura organizacional, esto debido a que la estructura puede ser una puerta abierta para

crear una cultura participativa o quizás de otra manera podría ser una estructura más bien cerrada en la que la cultura reprime que los trabajadores puedan aportar a las ideas y proyectos de la empresa, la estructura es parte activa de la cultura organizacional.

4.5.4 Políticas de Personal

Tienen una enorme repercusión en la cultura los criterios de selección de personal, los planes de formación y desarrollo, la promoción interna, las medidas disciplinarias y, de manera particular, los sistemas de evaluación del rendimiento y las recompensas a ellos asociadas, pues manifiestan abiertamente qué es lo que de verdad se valora en la organización. ¿qué y cómo se evalúa?, ¿son claros los procedimientos y los resultados?, ¿se perciben como herramientas de mejora o como amenaza?, ¿son tan frecuentes y complejas que se difumina su eficacia?, ¿refuerzan o debilitan la cultura y los objetivos? Para genera confianza y crear cultura lo que se precisa es, sobre todo, evaluar actitudes. (Vélaz, 1999, pág. 22).

Todo lo referente al manejo de personal es una parte esencial para poder crear la cultura dentro de la empresa, con esto las personas perciben la forma cómo de costumbre se contrata, evalúa a la gente, como se recompensa y como esto afecta las normas culturales dentro de la compañía.

4.5.5 Macrocultura

Sí, como se ha señalado, la Macrocultura está formada por el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa, deberá prestarse atención a la reputación ante los clientes y la sociedad, las barreras de entrada y el posible proteccionismo, la tecnología disponible, la mayor o menor competitividad del ámbito inmediato, etc. Para algunos autores, “este ambiente en que está el negocio el factor que ejerce la mayor influencia en la formación de su cultura corporativa. (Vélaz,

1999, pág. 23).

La macrocultura juega un papel protagónico, esto porque el entorno en el que está la empresa apoya a forjar la cultura de sus empleados, las actitudes y valores que dentro de ella se va a formar basados en lo que de la empresa se dice y se hace.

4.6 Las Organizaciones tienen Culturas Uniformes

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto se hizo explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Por tanto, debemos esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles dentro de la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares. Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. (Robbins, 2009, pág. 553).

Se puede tener una misma percepción de la cultura organizacional dentro de una empresa por varias personas, sin embargo, siempre pueden existir otras culturas dentro de la cultura principal, lo que refleja que la cultura es muy variada con una uniformidad casi inexistente.

4.6.1 Culturas Fuertes Versus Débiles

Cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles. El argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación. En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En

congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. (Robbins, 2009, pág. 554).

Las culturas fuertes sobresalen de otras porque permiten que los empleados se sientan mayormente identificados con la empresa, el compromiso es más grande para alcanzar las metas y lo más significativo una cultura fuerte disminuye los índices de rotación del personal lo que a su vez apoya la economía de la empresa permanecer sin incurrir en gastos por nuevas contrataciones, áreas paradas por baja de personal, costos de inducciones o incluso en algunas ocasiones gastos que se generan a nivel legal por la personal que se retira.

4.6.2 Cultura Versus Formalización

Una cultura organizacional fuerte incrementa la consistencia del comportamiento. En este sentido, se debe reconocer que una cultura fuerte actúa como sustituto de la formalización. En el capítulo anterior estudiaos la forma en que las reglas y regulaciones de la formalización actúan para controlar el comportamiento del empleado. La mucha formalización hace que una organización se predecible, ordenada y consistente. A este respecto, una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Por tanto, la formalización y la cultura deben verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglar y regulaciones formales que guíen en comportamiento de los empleados. (Robbins, 2009, pág. 554).

La cultura fuerte es un camino totalmente diferente a lo que es la formalización en la organización, esto porque la formalización requiere de reglamentos y cuestiones de premio o castigo que finalmente solo provocan descontento en los trabajadores. Por el contrario, una cultura fuerte requiere solo que los trabajadores vean y sigan el ejemplo de sus líderes respecto a las

costumbres y forma en que se cumplen las metas. Aunque la formalización y la cultura fuerte al final lo que buscan es el compromiso de su personal, la forma en como cada una aborda el compromiso de las personas dentro de la organización es totalmente distinta, en la formal todo se basa en las reglas a seguir, mientras que la cultura fuerte hace que las personas por propia convicción estén dispuestas a dar más de ellos y brindar una lealtad hacia la empresa sin necesidad.

4.7 ¿Qué hacen las culturas?

“Hemos aludido el impacto que tiene la cultura organizacional sobre el comportamiento, también hemos sostenido en forma explícita que una cultura fuerte debe de asociarse con la menor rotación” (Robbins, 2009, pág. 555).

La cultura es el impacto de costumbres y valores que marcan tanto a beneficio de los trabajadores como también de la empresa, pues al tener una cultura organizacional adecuada los niveles de rotación son bajos o casi nulos lo que ayuda a controlar los costos que esto representa para una nueva contratación.

4.8 Funciones de la Cultura

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de la organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. (Robbins, 2009, pág. 555).

Con la cultura como guía se puede definir la forma en que cada empresa es vista de manera individual, esto porque cada una se identifica con base en sus valores e historia, crea un sentido de pertenencia para todos los trabajadores y a la vez el compromiso que hace que quieran tomar la compañía como suya. La cultura es la herramienta más específica para poder guiar las acciones del personal, cimentado en una cultura sólida y bien definida que permita lograr el alcance de metas y objetivos, es de considerar que los gerentes y jefes comiencen a poner más importancia en la cultura de la organización, son muchos los beneficios de poder contar con una buena cultura que permite un desempeño adecuado.

4.8.1 La cultura como Obstáculo

Estamos tratando la cultura en una forma que no la juzga. No se ha dicho que sea buena o mala, solo que existe. Muchas de sus funciones, como se dijo, son valiosas tanto para la organización como para el empleado. La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador. Estos son los beneficios claros para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Dice a los empleados cómo se han las cosas y qué es lo importante. Pero no se deben ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización. (Robbins, 2009, pág. 556).

La cultura es buena o mala en algunos aspectos, pero se ha podido observar que son más los beneficios que ésta tiene para las empresas, sin embargo, en ocasiones también es considerable analizar los contras que de la cultura pudieran surgir y que causen inconveniente para la organización, en algunos casos hay culturas que pueden ser muy cerradas y que cierran los esfuerzos por implementar nuevas formas de ver la organización, la cultura puede ser valiosa si sabe llevar de una manera adecuada en favor de la organización.

4.8.2 Barreras para el Cambio

Cuando los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando un ambiente pasa por un cambio rápido, la cultura absorbida por la organización deja de ser apropiada, de modo que la consistencia en comportamiento es un activo para ella cuando enfrenta un ambiente estable. (Vélaz, 1999, pág. 557).

Los cambios del ambiente pueden representar una amenaza para la cultura, esto porque al cambiar el ambiente la cultura tendría que cambiar también, pero muchas veces las personas se sienten indispuestas a aceptar dichos cambios. Los cambios pueden representar una oportunidad para un nuevo giro en la cultura.

4.8.3 Obstáculos para la Diversidad

La contratación de empleados nuevos que, por su raza, edad, género, discapacidad u otras diferencias, no son como la mayoría de los miembros de la organización crea una paradoja. La dirección quiere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales nucleares de la organización, pues de otro modo es improbable que se adapten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la dirección desea actuar con apertura y demostrar apoyo para las diferencias que estas personas llevan al lugar de trabajo. (Robbins, 2009, pág. 557).

Al tener un empleado nuevo que se incorpora a una compañía, muchas veces su cultura y sentido de ver la empresa son totalmente diferentes a la nueva empresa, esto resulta algo difícil de digerir por los demás trabajadores porque estos quieren que la nueva persona se adapte únicamente a la cultura de su empresa, pero sin comprender que podrían tener un nuevo agregado al clima de la cultura de su empresa, aceptar las distintas formas de ver una situación pueden ser beneficios, la diversidad debe verse como algo positivo que agrega valor a las compañías.

4.8.4 Obstáculos para las Adquisiciones y Fusiones

Históricamente, los factores clave en los que se fija la administración para tomar decisiones sobre la adquisición o fusión con otras empresas, se relacionaban con ventajas financieras o sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal. Si bien unos estados financieros o línea de productos favorables son la atracción inicial de una candidata a la adquisición, el que ésta funcione parece ser más cuestión de lo bien que armonicen las dos culturas organizacionales. (Robbins, 2009, pág. 557).

El tema financiero dejó de ser lo más relevante para la fusión con otra empresa, más bien es la adaptación de la cultura de cada una de las empresas la que define si realmente vale la pena fusionarse y que de esto dependa si realmente pueden ser capaces del éxito.

4.9 ¿Cómo empieza una cultura?

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Es nos lleva a la fuente final de la cultura de una organización: sus fundadores. Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un gran efecto en la cultura temprana de una organización. Tienen una visión de lo que está debiera ser. No están restringidos por costumbre o ideologías previas. El pequeño tamaño que es común caracterice a las organizaciones nuevas facilita mucho la imposición de la visión de los fundadores en todos los miembros de la organización. (Robbins, 2009, pág. 558).

La cultura comienza con los fundadores de la empresa, ellos son quienes definen lo que quieren hacer de su empresa y mantienen cerca a las personas que están dispuestas a adaptarse a la cultura que ellos crean desde un inicio, se educa a los empleados dentro de la cultura y se quedan con quienes están dispuestos a tomarla como suya.

4.10 Mantener Viva la Cultura

Una vez que la cultura ha surgido, hay prácticas en el interior de la organización que actúan para mantenerla brindándole a los empleados un conjunto de experiencias similares. Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, criterios de evaluación del desempeño, actividades de capacitación y desarrollo y procedimientos para ascender garantizan que quienes son contratados se ajusten con la cultura, recompensen a quienes la apoyan y castigan (incluso expulsan) a los que la desafían. (Robbins, 2009, pág. 559).

Reforzar la cultura es un proceso amplio y que requiere de suma atención, especialmente por el departamento de recursos humanos quienes a partir de la contratación y posterior inducción son los encargados de reforzar el sentimiento de la cultura de la organización, esto por medio de actividades que ayuden a identificar la cultura de la organización y que permitan a los colaboradores interactuar con dicha información para poder formar parte de la cultura.

4.10.1 Selección

La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización. Es común que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requerimientos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, sería ingenuo ignorar el hecho de que la decisión final sobre a quién contratar se verá muy influida por el criterio de quien la tome, acerca de lo bien que los candidatos se ajustarán a la organización. Este intento de asegurar una coincidencia apropiada, con toda intención o en forma inadvertida, da como resultado que se contrata a personas que tienen valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización, o al menos buena parte de ellos. (Robbins, 2009, pág. 559).

La selección del personal está directamente influenciada por tomar al candidato que tenga las habilidades que el puesto requiere, pero también respecto a los valores que podría compartir con la empresa y que facilitaran la adaptación a la cultura organizacional.

4.10.2 Alta Dirección

Las acciones de la alta dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtra a través de la organización, tales como el riesgo que es deseable correr; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus empleados; lo que constituye una vestimenta apropiada; qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otras recompensas, etc. (Robbins, 2009, pág. 560).

Lo que los gerentes dicen y hacen forma parte esencial de cómo los trabajadores ven la cultura organizacional, no se puede esperar que un gerente pida que todos hagan algo como costumbre debido a que lo que dice es distinto a lo que hace.

4.10.3 Socialización

No importa que tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga la empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ésta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes. Por tanto, la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura, este proceso de adaptación se llama socialización. (Robbins, 2009, pág. 561).

El proceso de socializar a un nuevo miembro en la organización es la oportunidad perfecta para que la cultura se fije en la mente del nuevo trabajador. Enseñarle cómo son las normas y valores de esta y que debe adoptarlas como suyas para poder formar parte del equipo de trabajo y

con esto crear un sentido de pertenencia desde un inicio, esto ayudará para que la cultura continúe con la fortaleza incluso entre los nuevos miembros.

4.11 ¿Cómo aprenden la cultura los empleados?

“La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje” (Robbins, 2009, pág. 564).

Trasmitir la cultura puede hacerse de distintas maneras, esto a través de las historias de los fundadores con las que presentan cómo es que con esfuerzo la empresa fue creada, hay historias tan representativas que todos los colaboradores desean formar parte de ella.

4.11.1 Historias

En los días en que Henry Ford II era presidente de Ford Motor Co., difícilmente habría encontrado un gerente que no hubiera escuchado la historia de cuando el Sr. Ford recordaba a los gerentes que se volvían demasiado arrogantes, “es mi nombre el que está en el edificio”. El mensaje estaba claro: Henry Ford II fundó la compañía. Historias como estas circulan en muchas organizaciones. Es común que contengan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos sonados, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales. Estas historias anclan el presente en el pasado y dan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales. (Robbins, 2009, pág. 564).

Las historias forman parte de la cultura de una empresa, cuentan con detalle cómo la empresa se formó y las dificultades y éxitos que ha tenido en el transcurrir del tiempo, esto mantiene la cultura que desde un inicio los fundadores pueden crear para su organización con la visión de lo que quieren ser y hacia dónde quieren llegar, pueden existir muchos tipos de historias que

identifiquen la organización, pueden referirse al fundador pero también a situaciones del pasado como los productos o servicios más exitosos, los fracasos que se han tenido, dificultades y entre otros que ayudan a identificar las historias dentro de la organización.

4.11.2 *Rituales*

Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto. Uno de los rituales corporativos más conocidos es el canto de la compañía Wal-Mart. Iniciado por el fundador de la empresa, Sam Walton, como una forma de motivar y unir a su fuerza de trabajo. (Robbins, 2009, pág. 564).

Los rituales se vuelven una parte fundamental en las empresas porque son algo que se realiza día con día y que hacen sentir al equipo parte de la empresa, algunos ejemplos de rituales pueden ser los cantos o lemas que algunas empresas están acostumbrados a pronunciar diariamente como parte de un ritual para iniciar el día y motivar a los trabajadores, esto se queda en las mentes de los trabajadores y les hace sentirse completamente parte de la organización además que los motiva.

4.11.3 *Símbolos Materiales*

La distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se da a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta. Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento (por ejemplo, de propensión al riesgo, conservador, autoritario, participativo, individualista y social) que es apropiado. (Robbins, 2009, pág. 565).

Como símbolos materiales se puede definir todo aquello que da alguna ventaja material a los trabajadores, como pueden ser gastos totalmente cubiertos en ocasión de viajes de trabajo, proporcionar vehículos de la empresa para no afectar el vehículo personal del trabajador, oficinas cómodas que permiten que el trabajador se sienta en un ambiente agradable, mobiliario adecuado para realizar el trabajo de forma cómoda y adecuada, esto también demuestra el tipo de compañía.

4.11.4 Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. (Robbins, 2009, pág. 565).

El lenguaje es parte esencial de una cultura debido a que puede ser el lenguaje general de la cultura que los identifica como uno mismo y que es entendido por sus miembros y también puede dividirse en un lenguaje dentro de las subculturas que se encuentran dentro de la empresa y que es aceptado y manifestado por todos los miembros del equipo, así como preservado.

4.12 Creación de una Cultura Organizacional Ética

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una organización y en el comportamiento de sus miembros dentro de la ética. Una cultura organizacional que con toda probabilidad conforme estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca a moderada agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes en dicha cultura tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a cómo se logran las metas tanto como cuáles son las que se logran. (Robbins, 2009, pág. 566).

Una cultura ética es la que se apoya en correr riesgos y también en innovar, está concentrada tanto en los medios como en los resultados que se obtienen, en este tipo de cultura los gerentes se sienten apoyados para correr riesgos, pero no para entrar en competencia por nada, se mantienen muy atentos al logro de las metas, pero sobre todo en las que se logran porque les permite medir el avance que han logrado tener y en qué pueden mejorar así que lo pueden tomar como una forma de aprendizaje.

4.13 Creación de una Cultura Organizacional Positiva

Con frecuencia es difícil separar las modas de la administración de los cambios duraderos en el pensamiento directivo, en especial los antiguos. En este libro tratamos de mantenernos actualizados al mismo tiempo que alejados de las modas. No obstante, hay una tendencia antigua que pensamos llegó para quedarse: la creación de una cultura organizacional positiva. A primera vista, la creación de una cultura positiva suena ingenuo hasta la desesperanza, o como una conspiración al estilo Dilbert. Lo que hace que creamos que esta tendencia llegó para quedarse es que hay signos de que la práctica de la administración y las investigaciones CO están convergiendo. Se define una cultura organizacional positiva como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales. (Robbins, 2009, pág. 567).

Una cultura organizacional positiva, aunque es difícil de lograr es posible, aunque para muchos administradores sí parece ser una tarea casi fuera del alcance, sin embargo, este tipo de cultura se puede lograr simplemente al desarrollar las fortalezas de los trabajadores, para evitar el castigo, para recompensar más y al reiterar que la fuerza y crecimiento individual de cada trabajador también es una fortaleza para mantenerse a flote, es así que una cultura positiva se puede crear día con día al demostrar a los trabajadores que son una parte esencial de la compañía.

4.13.1 Desarrollo de las Fortalezas de los Empleados

Gran parte de CO y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas. Como dijo Peter Drucker, gurú de la administración, “La mayor parte de estadounidenses no saben cuáles son sus fortalezas. Cuando se le pregunta al respecto, te ven con una mirada perdida o responden en términos de un conocimiento subjetivo, que es la respuesta equivocada”. (Robbins, 2009, pág. 567).

Desarrollar las fortalezas de los trabajadores se puede lograr también mediante la aplicación de una cultura positiva, esto al recalcar que sus fortalezas son buenas y hacerles ver cuáles son esas fortalezas y que no pase que al momento de preguntarles cuáles son sus fortalezas no sepan responder adecuadamente por no tener una guía o alguien que les indique cuáles son sus fortalezas y la forma en cómo pueden desarrollarlas y utilizarlas, estas fortalezas pueden ser finalmente un beneficio para la organización y es por eso que interesa mostrar a los trabajadores qué es lo que mejor hacen y qué los diferencia de los demás.

4.13.2 Premiar más que Castigar

Por supuesto, hay un momento y lugar para el castigo, pero también los hay para los premios. Aunque la mayoría de organizaciones se centran lo suficiente en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños (y baratos) como los elogios. Crear una cultura organizacional positiva significa que los gerentes “atrapen a los empleados haciendo algo bueno”. Parte de crear una cultura positiva es la articulación de los elogios. Muchos gerentes no hacen elogios bien porque temen que los empleados se confiarán y no se esforzarán más, o porque no les den valor a los elogios. No hacer elogios se convierte en un “asesino silencioso”, como el aumento de la presión arterial. Como por lo general los empleados

no piden elogios, es común que los gerentes no se den cuenta de los costos de no hacerlo. (Robbins, 2009, pág. 568).

Los castigos son parte también de lo que conlleva una cultura pero en muchas ocasiones también es bueno premiar a los trabajadores y sin que precisamente el tipo de premio sea como salarios o ascensos sino más bien el tipo de premio que hace sentir al trabajador que es valorado, esto también forma parte de la cultura positiva, el elogiar los logros de los trabajadores, felicitar por un esfuerzo realizado, muchos trabajadores pueden tener excelentes salarios pero no sentirse apreciados y esto marca un punto en contra para que muchos decidan irse, para los gerentes a veces no es tan fácil felicitar pues suelen pensar no es correcto hacerlo.

4.13.3 Énfasis en la Vitalidad y Crecimiento

Una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y muestra interés no solo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa. Se ha calculado con base en miles de organizaciones, que un tercio de los trabajadores siente no aprenden ni crecen con su trabajo. (Robbins, 2009, pág. 568).

El hacer énfasis en el crecimiento de los trabajadores también genera una cultura positiva debido a que esto aporta a que el empleado no se sienta solo como una parte más dentro de la empresa, sino alguien que necesita crecer dentro y fuera de la empresa para poder aportar mayor valor al conocimiento y experiencia que puede desarrollar dentro de la organización pero que también puede hacerlo fuera de ella, todos los empleados desean ser vistos como personas que aportan a mejorar el ambiente laboral y sobre todo que son capaces de aportar a la empresa.

4.14 Espiritualidad y Cultura Organizacional

“¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Hewlett-Packard, The Men’s Wearhouse, Ford, Wetherill Associates y Tom’s of Maine? Que se encuentran entre un número creciente de organizaciones que han adoptado la espiritualidad en el lugar de trabajo” (Robbins, 2009, pág. 570).

Muchas de las más grandes corporaciones multi nacionales han adoptado el modelo de espiritualidad y cultura organizacional, esto porque han visto que esta es una parte fundamental para el crecimiento y comodidad de sus trabajadores y que también aporta a la empresa.

4.14.1 ¿Qué es la espiritualidad?

La espiritualidad en el trabajo no son las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios o teología. La espiritualidad en el lugar de trabajo reconoce que las personas tienen una vida interior que alimentar y es alimentada por medio de un trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad. Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos, así como ser parte de una comunidad. (Robbins, 2009, pág. 570).

La espiritualidad en las empresas no se refiere a religión sino al contrario se refiere a que las personas alimentan también la parte interior es decir buscan trabajos que realmente sean significativos y que aporten y alimenten a su vida personal e interior, es la conexión con otros seres humanos dentro de la organización para formar una comunidad, es realizar un trabajo que genere algo bueno y productivo tanto para sí mismo como para las demás personas alrededor, es reconocer que cada individuo dentro de la empresa tiene una mente y espíritu que busca más que solo un trabajo que le genera ingresos, busca algo que complemente su vida espiritual y laboral.

4.14.1.1 ¿Por qué la espiritualidad ahora?

Históricamente, en los modelos de administración y comportamiento organizacional no ha habido lugar para la espiritualidad. Como se dijo en nuestro análisis de las emociones en el capítulo 8, el mito de la racionalidad supone que la organización bien administrada elimina los sentimientos. De manera similar, la vida interior de un empleado no desempeña ningún papel en el modelo perfectamente racional. Pero, así como acabamos de ver que el estudio de las emociones mejoró nuestra comprensión del comportamiento organizacional, tomar en cuenta la espiritualidad ayuda a entender mejor el comportamiento de los empleados en el siglo veintiuno. (Robbins, 2009, pág. 570).

La espiritualidad se ha vuelto ahora parte de la cultura de muchas empresas debido a que se ve reflejado que en el momento que un trabajador se siente espiritualmente o interiormente conectado con las labores que realiza, mayor es la satisfacción y los resultados que pueden generar para la organización, esto ayuda a entender la espiritualidad de cada trabajador, puede que suene como algo fuera de lugar por tratarse de algo espiritual y que podría pensarse no van de la mano con lo administrativo pero al final de cuentas si a lo espiritual se le pone atención también se pone atención a los empleados y estos a su vez se sienten motivados.

4.14.1.1.1 Características de una Organización Espiritual

El concepto de espiritualidad en el lugar de trabajo remite a nuestros análisis previos de temas tales como valores, motivación, liderazgo y balance entre el trabajo y la vida personal. Las organizaciones espirituales se preocupan de ayudar a las personas a desarrollar y lograr todo su potencial. En forma similar, es probable que las organizaciones involucradas con lo espiritual se aboquen directamente a enfrentar los problemas creados por el conflicto entre el trabajo y la vida personal. (Robbins, 2009, pág. 570).

Las características de una organización espiritual son motivar y dar balance entre trabajo y vida a los trabajadores, esto ayuda a entender y desarrollar el potencial de cada trabajador, esto aporta a que el trabajador se sienta satisfecho de laborar dentro de una organización que se preocupa por velar por la espiritualidad de cada trabajador tanto como por los resultados que puede tener dentro de la empresa, esto puede hacer que se vea reflejado en la mejora de la labor de cada trabajador al sentirse satisfechos de pertenecer a un lugar donde son tratados con auténtica empatía y que cada parte de ellos incluso lo espiritual son relevantes.

4.15 El Comportamiento como Reflejo de la Cultura Organizacional

“La cultura y clima organizacional determinan de los empleados; comportamiento que se manifiesta a través del modelaje de conductas- eficientes o no-, que impactan la productividad de la organización” (Rojas, 2009, pág. 17).

El comportamiento de los trabajadores es el reflejo más claro que puede existir de la cultura organizacional, esto demuestra cómo está formada la cultura y cómo esto puede impactar de forma exponencial en la productividad de la empresa al tener una cultura buena o que se ha llevado por otro camino que deja de reflejar lo bueno de la cultura organizacional, todo comportamiento de los trabajadores es generado directamente desde de la empresa por lo que es fundamental crear una cultura sana que permita tener trabajadores con buena actitud y comportamiento.

4.16 Clima Organizacional

4.16.1 Iñaki Vélaz

El clima es un concepto más antiguo, que siempre ha puesto el énfasis en cómo el contexto influye en el comportamiento del individuo. Se fija más en lo observable, en cómo es percibido subjetivamente el ambiente. En los últimos tiempos se ha acercado más a la cultura a partir de sus

estudios sobre cómo se generan los climas, como algo enraizado en el sistema de valores de la empresa. (Vélaz, 1999, pág. 18).

El clima organizacional es la influencia en el comportamiento de los individuos, es observable a simple vista y tiene mucho que ver con la cultura organizacional pues ambos aportan a crear un clima organizacional efectivo o que necesita ser mejorado para incrementar la productividad en muchas ocasiones de los trabajadores.

4.16.2 Odalis Rojas

El comportamiento del trabajador y su impacto en el negocio no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que el mismo depende de algo tan humano y subjetivo como la percepción que tenga el trabajador de esos factores; es por ello que encontramos diferentes definiciones, pero todas de alguna u otra manera son bastante convergentes, sobre todo en las repercusiones que el mismo tiene en el comportamiento laboral y, por ende, en los resultados. De estos conceptos podemos derivar lo que es el título del libro, el clima no es otra cosa que el sentir o el estado de ánimo de la organización y así como no podemos decretar que los miembros de nuestra familia, por ejemplo, estén felices, solo porque “papá lo dice”, tampoco podemos decretar que nuestros empleados van a estar motivados y satisfechos con “las condiciones que le ofrecemos” (Rojas, 2009, pág. 25).

El comportamiento del trabajador es cómo percibe los factores que afectan todo alrededor de la organización, el clima es el estado de ánimo de la organización y no solo porque una persona dice que el clima es bueno significa que así lo sea, se necesita evaluar las condiciones que se les ofrece a los trabajadores para realmente saber que se cuenta con un clima organizacional adecuado y positivo con el que los trabajadores se sienten satisfechos, el clima organizacional depende de muchos factores y estos deben ser evaluados constantemente para que se pueda cumplir con tener

una cultura sobresaliente en el que todos se ven involucrados para poder continuar la cultura de una a otro dentro de la organización.

4.16.3 *Idalberto Chiavenato*

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones que satisfacen sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de las personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 260).

La forma en cómo las personas se sienten dentro de la empresa refleja un global de cómo se encuentra el clima organizacional, las personas buscan satisfacer sus necesidades, las necesidades más prioritarias son satisfechas y es entonces que las personas se sienten inadaptadas, lo que genera un clima poco amigable por lo que los superiores deben procurar satisfacer estas necesidades para lograr un clima satisfactorio y que permanezca durante todo el tiempo en la organización.

4.17 El Clima o Ambiente de Trabajo

El clima laboral requiere una atención especial, pues su vinculación con la cultura es tan grande que frecuentemente ambos términos se confunden. En realidad, expresan fenómenos muy cercanos y similares, por lo que las distinciones suelen aparecer exclusivamente en los ámbitos académicos, cuando se busca un análisis de detalle. Sin embargo, de manera intuitiva también es posible captar cierta diferencia. Al igual que la cultura, el clima resulta difícil definir en pocas

palabras. Pero baste decir que suele entenderse como aquel conjunto de características relativamente permanente del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados. (Vélaz, 1999, pág. 15).

El clima organizacional merece ser bien monitoreado, son varias las características que suelen influir en el comportamiento de los trabajadores por lo que estas características deben ser apropiadamente hechas para poder ajustarse a las necesidades y percepción del ambiente en los trabajadores, se debe tener en cuenta que el clima influye de sobre manera en la percepción que los trabajadores o colaboradores pueden tener de la empresa, el ambiente de trabajo es merecedor de atención pues el clima es algo permanente dentro de las empresas y es por ello que merece ser bien analizado y tratado.

4.18 Utilización de las Teorías de Motivación

Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real. Como ejemplo, analizaremos cuatro elementos que se observan en las organizaciones: las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral. (Chiavenato, 2009, pág. 261).

Las teorías motivacionales ofrecen muchas oportunidades a las organizaciones para mejorar el clima organizacional, se debe encontrar la manera de poder aplicarla de acuerdo a las necesidades de la empresa pues son muchos los factores que pueden ser un motivador para el buen desempeño de los trabajadores, se deben estudiar y analizar y comprender cuál se adapta mejor a las necesidades de la organización, son tantas que cualquiera podría adaptarse a las necesidades pero deben ser evaluadas a conciencia para elegir la mejor y más apropiada para la organización de acuerdo a los estándares que desea implementar.

4.18.1 Las Recompensas Monetarias

Las recompensas monetarias son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de aportaciones. Como vimos, Lewler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 261).

La mejor motivación para un trabajador definitivamente será siempre la recompensa monetaria, esto porque muchos se ven en la necesidad de ampliar sus presupuestos y motivar al personal con incentivos monetarios se puede obtener buenos resultados basados en la percepción que las personas tienen al obtener beneficios monetarios por realizar un trabajo adecuadamente, esto los motiva a querer alcanzar las metas que se les proponen al saber que pueden recibir luego una recompensa monetaria, esta es una de las tantas formas para mantener la motivación.

4.18.2 Las Recompensas Extramonetarias

Las recompensas Extramonetarias se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extramonetarias con el desempeño, porque si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros. (Chiavenato, 2009, pág. 262).

Las recompensas extramonetarias se refieren no tanto a algo material, sino al posicionamiento o categoría que una persona pueda obtener por realizar un buen trabajo y mantener siempre ese buen desempeño, esto los motiva a realizar de mejor forma su trabajo y también inculcar en los demás compañeros esforzarse por realizar un buen trabajo con base en generar un buen estatus frente a las primeras líneas, las recompensas extramonetarias ayudan a los empleados a sentirse parte de la empresa.

4.18.3 El Enriquecimiento de las Tareas

El enriquecimiento de las tareas es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, popularizado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Para conseguir que una tarea siempre tenga efecto motivador es necesario adaptarlo continuamente a los progresos del trabajador. (Chiavenato, 2009, pág. 262).

Enriquecer las tareas en el puesto de trabajo muchas veces también puede resultar algo motivador para el trabajador, esto porque hace que el trabajador se sienta tomado en cuenta para sentirse parte de un equipo, esto debe ser progresivo porque las tareas pueden variar de acuerdo con el crecimiento que el trabajador tiene dentro de la empresa, debe tomarse en cuenta las aptitudes del empleado para poder enriquecer su puesto de trabajo.

4.18.4 La Flexibilidad del Horario de Trabajo

La flexibilidad del horario de trabajo es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana. En lugar de trabajar ocho horas al día durante cinco días a la semana, el empleado puede trabajar diez horas al día por cuatro días a la semana. El total de horas semanales puede permanecer igual, pero el nuevo horario permite que la persona descanse tres días, en lugar de los dos tradicionales. (Chiavenato, 2009, pág. 263).

El acomodar los horarios de trabajo para permitir que el trabajador tenga más espacio personal o para compartir con su familia es un motivador muy grande, porque hace que el trabajador se sienta comprometido con la empresa de una manera legítima sin sentirse obligado a hacerlo sino por el mero compromiso de sentirse satisfecho y encontrarse en un clima que le permite tener un tiempo extra personal o familiar. Muchos administradores no se dan cuenta que ofrecer este tipo de incentivos que podrían verse poco gratificantes son un motor que incentiva.

4.19 Dimensiones del Clima Organizacional y su Incidencia en las Organizaciones

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Peña, 2018, pág. 37).

Conocer el clima organizacional permite retroalimentar los procesos que determinan el comportamiento organizacional, esto aporta también para poder implementar nuevos cambios para modificar las actitudes y conductas de los trabajadores. Esto es muy significativo porque todo esto influye en el comportamiento de las personas por lo que es necesario verificar cómo está el clima organizacional y modificar lo que pueda ser necesario cambiar para mejorar el clima organizacional, si se desean cambios verdaderos se deben aplicar adecuadamente para que fortalezcan con esto el clima organizacional a largo plazo dentro de la organización.

4.19.1 El Ajuste Persona-Organización

Como ya se dijo, en años recientes se ha extendido el interés hacia el ajuste entre las personas con las organizaciones, así como con los trabajos. En la medida en que una organización se enfrenta a un ambiente dinámico y cambiante, y requiera empleados capaces de cambiar de tareas con rapidez y que se mueven con facilidad de un equipo a otro, más importante será que las personalidades de éstos se ajusten al conjunto de la cultura organizacional y no tanto a las características de un trabajo específico. (Robbins, 2009, pág. 123).

Es fundamental que las personas puedan adaptarse a los constantes cambios dentro de la organización, las organizaciones se encuentran dentro de un ambiente que cambia constantemente y debe ser capaz de adaptarse a estos cambios, que el trabajador pueda ser capaz de ajustarse a los cambios de clima y cultura organizacional, es por eso que se debe mantener en constante capacitación al personal para que puedan estar preparados.

4.19.2 Ayudar a los Empleados a Equilibrar los Conflictos Trabajo-Vida

Los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, y esto no les gusta. Por ejemplo, estudios recientes sugieren que los empleados quieren labores que les den flexibilidad en la programación de su labor de tal manera que administren mejor los conflictos trabajo-vida. De hecho, hay evidencias que indican que actualmente, para un empleado la prioridad del balance entre la demanda del trabajo y la de la vida es mayor que la de seguridad en el trabajo. La mayoría de los estudios de bachillerato y universidad afirman que una meta importante en su carrera es lograr balancear su vida personal con el trabajo. Desean tener “una vida”, como también un trabajo. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los empleados más capaces y motivados. (Robbins, 2009, pág. 25).

En la actualidad la mayor parte de la fuerza de trabajo busca empleos que les permita equilibrar el trabajo con la vida personal, buscan horarios flexibles que permitan que puedan continuar con su vida personal y de esta forma comprometerse también a entregar un trabajo eficiente, muchas empresas hoy en día dejan de respetar la vida personal del trabajador lo que causa la perdida de elementos buenos que podrían aportar a la empresa y que a su vez crean un clima en el que muchos candidatos se niegan a trabajar por lo que reclutar personal para estas empresas da como resultado vacantes disponibles por mucho tiempo por crearse fama de tener un ambiente

laboral poco satisfactorio, por ende las empresas deben comenzar a trabajar en su clima laboral para ser bien reconocidos dentro del mercado y ser un buen referente para trabajar dentro de la organización.

4.19.3 Crear un Ambiente de Trabajo Positivo

Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de las organizaciones son más fuertes que nunca, se observa un cambio interesante tanto en la investigación del CO como en la práctica de la administración, al menos en ciertas organizaciones. En lugar de responder a las presiones competitivas por medio de “subir la temperatura”, algunas organizaciones tratan de obtener ventajas competitivas a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo. (Robbins, 2009, pág. 25).

La presión dentro de las organizaciones por destacar sobre otras es muy fuerte, pero esto no quiere decir que se deba presionar de la misma manera a los trabajadores, al contrario, al tomar las fortalezas de los trabajadores se logran resultados por sobre la competencia al no caer en las presiones constantes y no presionar al trabajador, al contrario, hacer que explote sus fortalezas y las ponga al servicio de la organización para que funcionen de buena manera, demostrar al trabajador lo que es capaz de hacer y dejar que opine para aportar a la organización es solo una manera de invertir sanamente en la compañía y contar con recursos humanos con potencial.

4.20 ¿Cómo se transmite la cultura dentro de la empresa?

Al definir la cultura, se han distinguido ya sus manifestaciones más visibles constitutivas de lo que hemos llamado el “estilo” de la organización de un núcleo que les otorgue fundamento bajo la denominación de “ideario”. Ha llegado el momento de profundizar en el significado e importancia de ambos grupos de elementos. En realidad, esta distinción en dos tipos de categorías

procede de otra más tradicional establecida por Edgar Schein. Distinguía este autor no dos, sino tres niveles culturales. La esencia de la cultura, lo que ésta propiamente es, estaría constituida por las presunciones básicas- invisibles, preconscientes, dadas por supuestas acerca de la naturaleza humana. (Vélaz, 1999, pág. 24).

El estilo en que la organización transmite la cultura hacia sus trabajadores es el ideal para cada organización, no existe una sola forma de transmitir la cultura porque son muchas las formas en que se puede hacer, lo que hace que una cultura continúe enraizada.

4.20.1 Normas

Los reglamentos, guías, códigos de conducta, patrones, normativas, pautas, etc., es decir todo lo relacionado con los aspectos formales del comportamiento. Pero también las costumbres, hábitos y usos que han surgido de manera espontánea con el paso del tiempo y no están escritos en ningún sitio. Incluyen cuestiones que conciernen a muchos aspectos de la jornada cotidiana: el horario, la pausas, la indumentaria, la actitud respecto al trabajo de fin de semana, las horas extras, los turnos o el periodo de vacaciones. (Vélaz, 1999, pág. 25).

Las normas son las guías que definen la conducta de los trabajadores, es la parte formal de crear una cultura organizacional apropiada, las normas incluyen muchos aspectos como el horario de trabajo, la vestimenta, forma de trabajar en fines de semana entre otros.

4.20.2 Símbolos

Desde insignias a condecoraciones, pasando por emblemas, escudos, brazaletes, hombreras, lazos, medallas, placas y todo tipo de adornos, fungen como distintivos para recompensar simbólicamente alguna “hazaña” o logro específico, o bien como reconocimiento a toda una trayectoria profesional al servicio de la compañía. (Vélaz, 1999, pág. 26).

Los símbolos también forman parte de la cultura de una empresa, por ejemplo, como el reconocer al trabajador del mes, un premio significativo por el alcance de las metas y objetivos, reconocimientos por años de trabajo dentro de la compañía y los aportes que estos generan a la organización, el solo hecho de brindarle un reconocimiento vía electrónica a un trabajador lo hace sentir tan satisfecho que es un símbolo de la confianza que la empresa deposita en él y le hace cambiar de pensamiento orientado al trabajador a ser más eficiente.

4.20.3 Ritos y Ceremonias

Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan los valores principales y las metas más importantes de la organización, así como las personas indispensables. Deal y Kennedy distinguen los rituales, manifestaciones ordinarias del tipo de comportamiento que se espera de los empleados, guían el comportamiento en la vida corporativa, dramatización de los valores culturales básicos. (Vélaz, 1999, pág. 30).

Los ritos y ceremonias son actividades que se realizan diariamente e identifican los valores de la organización, son los comportamientos que se espera que los trabajadores sigan como guía, esto para representar los valores culturales de la organización, son la representación más pura del comportamiento organizacional que cada empleado debe seguir para mostrar la forma en que la organización se desenvuelve, puede tratarse de temas sencillos como los valores de la organización.

4.20.4 Mitos e Historias

Los mitos, ejemplos e historias gozan de una larga tradición como herramientas pedagógicas, probablemente debido a su eficacia. Quizás sea así porque a que los seres humanos utilizamos el razonamiento intuitivo que el netamente lógico; nos sirven más las analogías, metáforas y anécdotas que las arengas, directrices o cualquiera argumentación. (Vélaz, 1999, pág. 31).

Los mitos e historias sirven para envolver al trabajador dentro de la cultura de la empresa, esto muestra lo mucho que la empresa ha luchado para posicionarse, los mitos pueden ser fantasiosos y atractivos para la imaginación de muchos miembros de la empresa.

4.21 Influye la Cultura en el Rendimiento

“Revisando grandes rasgos los tipos de culturas posibles, procede preguntarse qué clase de cultura resulta más recomendable, cuál de ellas es más beneficiosa, y si existe alguna correlación entre cultura y rendimiento” (Vélaz, 1999, pág. 43).

La cultura de cada organización es distinta, por lo que la cultura que funciona para una quizá deja de ser funcional para otra, pero se puede decir que efectivamente la cultura tiene una influencia grande en cuanto al rendimiento de los trabajadores dentro de la compañía.

4.22 Alcance e Interés de la Cultura para la Dirección

Tal y como se ha señalado en el apartado anterior, en el ámbito de la práctica empresarial se reconoce la importancia de la cultura de forma generalizada. Según un estudio reciente, el 90 por ciento de los empleados y directivos opina que, en situaciones difíciles, para mejorar el rendimiento lo que debe cambiar es la cultura. Se manifiesta así, implícitamente, la convicción de que la cultura impulsa el rendimiento de la empresa. (Vélaz, 1999, pág. 48).

La cultura es muy sobresaliente para la dirección, debido a que tanto trabajadores como administradores están conscientes que para mejorar los resultados en muchas ocasiones cambiar la cultura o tener una buena cultura influye de manera esencial en rendimiento de los trabajadores, por lo que la cultura efectivamente impulsa el rendimiento, es una forma de atraer talento a la empresa o de lo contrario tener muy pocas personas interesadas en trabajar dentro de ella, la cultura es como la personalidad de la empresa, las distingue dentro de las demás empresas.

4.23 Tipos de Culturas y Perfiles Organizacionales

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Las culturas de cada empresa son totalmente diferentes, no hay normas o reglas mundiales para crear una cultura igual o similar a otra, así que la cultura nunca será igual que otra, pero cada una será funcional para la organización en la que se desarrolla, es internamente como se crean las reglas para el manejo de la cultura de cada organización.

4.23.1 Sistema 1. Autoritario Coercitivo

Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Un sistema autocrático genera coerción y es muy fuerte en cuanto al control que genera en los empleados y toda la organización, se puede encontrar en empresas de producción masiva como pueden ser lugares de muchos trabajadores, las maquilas son ejemplo más claro de empresas en las que este tipo de sistema es utilizado para dirigir al personal.

4.23.2 Sistema 2. Autoritario Benevolente

“Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada” (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Es un sistema muy parecido al autocrático solamente que es un poco más leve en cuanto al control que genera en los trabajadores y la organización en general, puede estar presente en empresas que utilizan tecnología más moderna e industria especializada, aunque es menos rígido en el trato a sus trabajadores es de igual manera uno de los sistemas con poca flexibilidad para el crecimiento de una cultura y clima organizacional sano en la compañía.

4.23.3 Sistema 3. Consultivo

Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Este tipo de sistema permite que las personas puedan participar más de las decisiones, lo que genera un clima de mayor participación y menos inconformidad por parte de los trabajadores y de la organización.

4.23.4 Sistema 4. Participativo

“Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado” (Chiavenato, 2009, pág. 128).

En este sistema todo es más flexible, se permite la participación de todos los miembros de la empresa, permite que todos opinen y generan valor a la innovación de la organización, es el más utilizado en empresas como publicidad y de consultoría, son más permisibles con la opinión y aporte de sus trabajadores en las ideas para aportar a la compañía, esto les da un aire fresco a las empresas pues permiten que todos puedan participar, opinar y generar nuevas ideas.

4.24 Características de las Culturas Exitosas

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett descubrieron una investigación para determinar qué factores de las culturas organizaciones las hacen lleguen al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten en escala global. (Chiavenato, 2009, pág. 130).

Las culturas exitosas, de acuerdo con investigaciones son aquellas que se han vuelto más flexibles y sensibles ante las diferencias de todos sus miembros, más aún al tener presencia a nivel mundial, permiten que la cultura de cada uno forme parte también de la cultura organizacional.

4.24.1 Valores Culturales

Los valores son las prioridades de las organizaciones. En la sección sobre ética y responsabilidad vimos que éstos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar un comportamiento es correcto en una situación. (Chiavenato, 2009, pág. 132).

Los valores son la guía dentro de la cultura, muestran cómo se deben dirigir dentro de la organización, son las creencias y actitudes que las personas deberían seguir dentro de la organización para continuar con el aporte a la cultura organizacional.

4.24.2 Motivación y Cultura

Las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países. Casi todas se basan en pautas típicamente estadounidenses. El trabajo de Hofstede, que ya estudiamos, muestra que la cultura estadounidense privilegia el individualismo

y los logros materiales. En ese contexto, las teorías de la motivación, de las expectativas y de la definición de objetivos hacen hincapié en el pensamiento racional e individualista en el logro de objetivos. (Chiavenato, 2009, pág. 259).

La motivación es parte fundamental de la cultura, si hay una cultura que insta al trabajador a luchar por sus metas individuales también, fortalecerá los lazos con la empresa, no hay nada mejor en la cultura que un sentido de motivación para todos dentro de la organización, esto incluye la motivación a alcanzar metas de tema personal para el trabajador, el saberse apoyado en sus metas personales hace que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a una organización que se preocupa no solo por su empresa sino también por sus trabajadores.

4.24.2.1 Efecto de la Administración en la Motivación

La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo del personal. No obstante, mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambios o invertir su energía en algo. La mayor parte de la literatura sobre motivación ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad de su trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 264).

Administrar la motivación de los trabajadores es algo que debe hacerse día con día, la motivación a veces los hace querer cambiar o poner su atención en algo más, motivar es alentar a las personas a que aporten a la compañía, pero también que se sientan dueños de esa compañía que también es una fuente de trabajo e ingresos para ellos. Motivar a los trabajadores los hace querer estar en la organización cada día, los hace querer ser partícipes del crecimiento de la organización y formar parte esencial en el apoyo a que los logros se cumplan adecuadamente, es el aporte de los trabajadores sin la necesidad de forzar la marcha porque la motivación es ese motor que aporta.

4.25 Funciones de la Comunicación

“La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información” (Chiavenato, 2009, pág. 308).

La función primordial de la comunicación dentro de la organización es generar un clima de confianza que permita tener una comunicación clara desde arriba hacia abajo y viceversa, por lo que la comunicación juega un papel trascendental en el comportamiento del personal.

4.25.1 Control

La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su supervisor inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. (Chiavenato, 2009, pág. 309).

El control dentro de la comunicación se ejerce al comunicar reglas que sirven para apoyar el comportamiento de las personas o si alguien comunica algo que debe realizarse de acuerdo a las normas de la organización, entonces se vuelve una comunicación de control, se controla la forma en que se comunican las reglas, la forma en qué se espera que las personas se comporten.

4.25.2 Motivación

La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación. (Chiavenato, 2009, pág. 309).

La comunicación también puede apoyar a la motivación, esto porque aporta a dar una guía clara a las personas sobre lo que deben hacer, se le da una retroalimentación respecto a su desempeño y se apoya con las metas que deben alcanzar, es por esto por lo que la comunicación también puede ser un factor de motivación, comunicar de forma clara y efectiva evita inconvenientes.

4.25.3 Expresión de Emociones

La comunicación es un gran grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales. (Chiavenato, 2009, pág. 309).

Comunicar o expresar las emociones también es un buen componente para mejorar el clima laboral, la comunicación mediante las expresiones de descontento o felicidad demuestran cómo se sienten las personas dentro de la organización y si es necesario generar cambios para mejorar el ambiente laboral.

4.25.4 Información

“La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos” (Chiavenato, 2009, pág. 309).

La información es una parte de la comunicación, esto transmite datos respecto a cambios que se quieren realizar y escuchar a las otras partes, la información en la comunicación debe ser clara para que pueda ser entendida por todas las demás personas, debe ser información verídica que aporte a la toma de decisiones en cualquier momento y lugar, es primordial tener información ordenada y clara para ser comunicada en el momento exacto en que se requiera.

4.26 El Proceso de Comunicación

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de la comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos. (Chiavenato, 2009, pág. 310).

El proceso de la comunicación debe ser bien definido para no generar conflictos, la comunicación siempre sigue un flujo bien definido que permite que exista una comunicación clara para todas las partes involucradas de la organización y así evitar conflictos que puedan darse.

4.26.1 Fuente

Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. (Chiavenato, 2009, pág. 310).

La fuente es la persona que emite el primer mensaje, es quien inicia la comunicación y permite que esta sea transmitida de forma codificada, puede ser cualquier tipo de información como un texto, una canción u otros más que represente algo relevante y que deba ser comunicado a otro u otros, la fuente debe generar información que sea fácil de comprender y decodificar luego de ser recibida.

4.26.2 Codificación

“Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido” (Chiavenato, 2009, pág. 310).

La codificación es la forma en que se transmite el mensaje, es decir la simbología que se utilizará para que el receptor lo pueda comprender y ser transmitido a través del canal, la codificación es parte del proceso de comunicación.

4.26.3 Canal

“Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos” (Chiavenato, 2009, pág. 310).

El canal es la fuente por medio de la que se transmite la información que se desea compartir, el canal puede ser visto por todos porque es el medio para transmitir el mensaje y que permite que este llegue al receptor del mensaje, hoy en día existen muchos canales de comunicación, hay físicos y también canales electrónicos, es una variedad de canales para transmitir la información.

4.26.4 Decodificación

Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor. (Chiavenato, 2009, pág. 311).

Para que el mensaje sea entendido el receptor debe decodificar el mensaje para poder comprender la simbología utilizada para enviarlo, si el mensaje fue correctamente codificado va a ser bien entendido por el receptor el momento de decodificar.

4.26.5 Receptor

“Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación” (Chiavenato, 2009, pág. 311).

El receptor es la persona que recibe el mensaje, el cual debe ir claramente enviado para que el receptor lo pueda entender de manera adecuada, dentro de la comunicación de la empresa el receptor puede ser de alto o bajo nivel, lo que interesa es que el receptor lo reciba claramente.

4.26.6 Realimentación

La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La realimentación indica si el mensaje fue comprendido. (Chiavenato, 2009, pág. 311).

La retroalimentación es el paso final para saber que el receptor no solo recibió, sino que también entendió correctamente el mensaje enviado, en ocasiones la retroalimentación también viene acompañado de una respuesta por parte del receptor del mensaje hacia el emisor.

4.26.7 Ruido

“Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación” (Chiavenato, 2009, pág. 312).

El ruido es todo aquello que puede causar interferencia al comunicar algo, el ruido puede ocurrir al inicio o final del proceso de comunicación, es algo que es inevitable, pero si el mensaje que se desea comunicar es claro no causará ningún inconveniente, el ruido puede darse a través de cualquier canal que sea elegido para transmitir el mensaje.

4.27 ¿Cómo mejorar la comunicación organizacional?

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad

para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros. Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos. (Chiavenato, 2009, pág. 323).

Es esencial que los administradores se preocupen más por mejorar la comunicación, al transmitir un mensaje deben ser claros con lo que desean comunicar, deben poder ser bien comprendido por todos y a todo nivel, también deben poder comprender si alguien se comunica con ellos, así que la comunicación se da de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

4.27.1 Acompañamiento

Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir. (Chiavenato, 2009, pág. 323).

El acompañamiento consiste en verificar que la persona o personas dentro de la organización comprendieron el mensaje sin crear malentendidos, es importante que el emisor verifique que su mensaje fue realmente comprendido de la manera correcta.

4.27.2 Realimentación

“Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensa fue recibido y su produjo la respuesta deseada” (Chiavenato, 2009, pág. 323).

La realimentación siempre será parte fundamental en el proceso de comunicación, los administradores deben estar abiertos a recibir realimentación de parte de los trabajadores para crear un ambiente laboral más abierto y dispuesto a comprender si el mensaje fue claro o no.

4.27.3 Empatía

La forma de comunicación depende mucho de lo que uno sabe acerca del destinatario. La empatía implica que la información debe estar más orientada hacia el destinatario que hacia el emisor y exige que los comunicadores se pongan en el lugar de los destinatarios para darse una idea de cómo será decodificado el mensaje. (Chiavenato, 2009, pág. 324).

Empatía en la comunicación quiere decir que el mensaje debe estar bien definido para el destinatario y no tanto para el emisor, esto significa que a nivel empresarial los administradores se puedan poner en el lugar de los trabajadores para comprender como ellos perciben el ambiente laboral y cómo ayudarlos si se necesita mejorar el ambiente en que se encuentran, ser empático es parte de las labores de un gerente para mejorar el clima organizacional.

4.27.4 Repetición

La repetición o redundancia en la comunicación asegura que, si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán. Es un método de aprendizaje ampliamente aceptado. Los empleados que son contratados por una empresa o los estudiantes que ingresan a una universidad reciben la misma información básica de diversas maneras. (Chiavenato, 2009, pág. 324).

Repetir la información es asegurar que el mensaje sea bien comprendido y de lo contrario siempre habrá formas de repetir el mensaje. Este es un método utilizado al momento que un trabajador acaba de ingresar a la empresa al enseñar los valores y la cultura organizacional de la empresa para que pueda ser bien entendida por los trabajadores, puede darse el caso que aún con trabajadores con antigüedad cierta información que debe repetirse para que la tengan presente.

4.27.5 Lenguaje Sencillo

El lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación. Los administradores deben codificar los mensajes con palabras, nombre y símbolos que tengan significado para el destinatario. (Chiavenato, 2009, pág. 324).

El lenguaje para comunicar algo dentro de la empresa debe ser sencillo y fácil de comprender para todos los niveles, esto facilita y crea un ambiente en el que todos se sienten incluidos por formar parte de una comunicación fuerte, clara y sencilla que involucra a todos los niveles.

4.27.6 Escuchar Atentamente

Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones. Sin embargo, no basta con oír, sino que es necesario escuchar y comprender. (Chiavenato, 2009, pág. 324).

Es necesario que para que la comunicación dentro de la empresa sea buena, los administradores sepan escuchar las inquietudes de sus trabajadores, esto es algo que genera un clima organizacional de confianza porque trasmite a los trabajadores que pueden ser escuchados si hay necesidad de hacer algún cambio o por otras situaciones.

4.27.7 Propiciar la Confianza Mutua

“La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados” (Chiavenato, 2009, pág. 324).

Generar confianza dentro de la empresa es una tarea difícil para el administrador, sin embargo, es un tema interesante de tratar debido a que al generar confianza en los trabajadores el flujo de información y comunicación entre administrador y subordinados se vuelve esencial.

4.27.8 Crear Oportunidades

Como las personas son bombardeadas intensamente por millares de mensajes cada día, muchos de éstos ni siquiera son decodificados o recibidos. Mientras los administradores están tratando de comunicarse con sus receptores, éstos reciben otros mensajes. Cuando ocurren cambios importantes, muchas empresas organizan retiros que permiten intercambiar ideas. (Chiavenato, 2009, pág. 324).

En muchas ocasiones la información llega más tarde de lo que debería llegar, por lo que se deben buscar oportunidades para mejorar el flujo de la comunicación, como por ejemplo por medio de una reunión mensual en la que se comunica información, una asamblea para tratar temas de cambio, entre muchas otras maneras para hacer fluir la información y crear un clima de inclusión para todos, al no tener información de forma apropiada hace que los trabajadores se sientan frustrados y poco valorados porque pueden considerar que se les deja de lado.

4.28 Evaluación y Diagnóstico de la Cultura Corporativa

Favorable o desfavorable, arraigada o difusa, compartida o fragmentada, tanto investigadores como gestores parecen coincidir en la influencia real de la cultura. Ignorarla no sirve de nada, pues, aunque no se le preste atención, existe e influye. Se trata, por tanto, de conocerla para contar con ella y, si es posible, mejorarla. Luego el primer paso para gestionar la cultura, o al menos para dirigir teniéndola en cuenta, es comprenderla. (Vélaz, 1999, pág. 34).

Sea buena o mala el tipo de cultura que maneja la empresa, en definitiva, el criterio es que esta tiene una influencia verdadera dentro de las organizaciones, ignorar que existe o dejar de poner atención en la cultura es un grave error debido a que de igual forma influye y sigue su desarrollo aun si se le deja de lado por lo que se vuelve necesario comprenderla para poder dirigirla.

4.28.1 Enfoque Etnográfico

Abarca un cuerpo de métodos de investigación y procedimientos de interpretación diseñados por los etnólogos para el estudio de pueblos primitivos. Posee una orientación netamente cualitativa, pero rigurosa. Se basa principalmente en métodos de observación participativa, con gran ampliación del investigador en la cultura que trata de comprender: debe llegar a “sentir” la atmósfera interna con la misma intensidad y precisión que quienes la viven a diario. Sus partidarios actúan bajo la convicción de que las organizaciones pueden ser directamente observadas de manera científica y de que sus miembros se comportan según una cierta lógica permanente, que es la que hay que tratar de descubrir. (Vélaz, 1999, pág. 35).

Un enfoque etnográfico es el estudiar a pueblos antiguos, se enfoca en los temas cualitativos, para comprender este método es necesario vivirlo desde dentro de la cultura para poder verla como lo ven sus integrantes, bajo la observación se ven los comportamientos de los miembros y se trata de descubrir qué los lleva hacia ese compartir, es vivir y compartir la misma cultura que los miembros e integrantes de un pueblo o en todo caso de una empresa.

4.28.2 Sistemas Derivados del Desarrollo Organizacional

Coinciden con la orientación de Schein, que no en vano es un experto en Desarrollo Organizacional. Tratan de evitar la subjetividad que podría derivarse de la tendencia de los investigadores sociales a confirmar sobre el terreno sus hipótesis de laboratorio. Para ello propone

una orientación más práctica basada en una estrecha relación entre el consultor y la empresa, a la que se considera más un cliente en busca de ayuda que un interesante objeto de estudio. Como consecuencia, se hace hincapié en dos aspectos: hacer consciente a la empresa de sus modos de funcionamiento (se entiende que al ser estos habituales, desde dentro se consideran “normales” y se vuelven invisibles) y, a partir de ahí, apoyarlos en orden a su fortalecimiento o, por el contrario, iniciar un proceso de cambio. (Vélaz, 1999, pág. 36).

El desarrollador organizacional se basa en observar sin la subjetividad y al tener una relación cercana consultor y empresa, lo ve como alguien que requiere de ayuda y no simplemente un ambiente a observar, concientiza a la empresa de la forma cómo está funciona porque al estar dentro de la cultura las personas pueden ignorar los comportamientos tanto positivos como negativos para el ambiente, con esto se apoya en base a las fortalezas de la empresa o en un cambio total.

4.29 La medición del Clima Organizacional

La evaluación del clima organizacional es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados. (Peña, 2018, pág. 39).

Medir el clima organizacional es un proceso que se puede llevar a cabo con varios instrumentos de medición que pueden ser de muchos orígenes, lo que asegura que los resultados sean fiables y tengan la validez necesaria para ser aplicados en función de las necesidades de la compañía, pueden ser muchos métodos como las entrevistas, encuestas y otros instrumentos más que dan la pauta para saber cómo se encuentra el clima organizacional dentro de la organización y cómo aplicar medidas que puedan ser correctiva en caso sea necesario aplicarlas, la medición del clima organizacional es una forma efectiva de mejorar el ambiente en las empresas.

4.30 Metodología

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de Clima Laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que, de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales. (COPEME, 2009, pág. 3).

El método que podría utilizarse para la medición del clima organizacional puede ser por el método de encuesta, pero esto no solo requiere de la encuesta sino también del compromiso de los administradores y altos cargos para que luego de los resultados se pueda implementar una estrategia que permita crear planes para llevar a cabo los cambios de lo que se requiere modificar o mejorar para que los trabajadores sientan que implementar estas encuestas no es un proceso desperdiciado, por el contrario debe demostrarse que estas encuestas realmente son funcionales para poder realizar cambios en la organización para mejorar el clima laboral, métodos existen muchos pero el que se utiliza la mayor parte de las veces es el de la encuesta por ser más rápido y claro.

4.30.1 Capacitación

Este primer paso debe incluir al personal directivo y a los colaboradores. Es necesario como primer paso realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción. (COPEME, 2009, pág. 3).

Es necesario iniciar por involucrar a toda la empresa, desde los altos cargos hasta los bajos, esto para que puedan ver el objeto de estudio y los temas que afectan el comportamiento y clima organizacional y que al implementar estas encuestas posteriormente se puede comenzar con planes que permitan trabajar los cambios que de ello deriven, capacitar respecto a un estudio de clima laboral puede ser algo beneficioso desde los niveles altos, medios y bajos para que todos puedan comprender de mejor forma de qué se trata y qué beneficios puede traer para que la organización pueda tener soluciones certeras en cuanto al estudio de clima laboral.

4.30.2 Adecuación de Encuesta de Clima Laboral

Para este segundo paso se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del clima laboral. Cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal. (COPEME, 2009, pág. 3).

Para poder adecuar de forma apropiada la encuesta que se trasladará a todo el personal, es necesario involucrar al grupo encargado de la medición del clima laboral, deben contar con algún conocimiento respecto a esto para poder crear una encuesta basada en los principales temas que podrían afectar el buen desarrollo del clima.

Como su nombre lo dice en este paso se debe hacer la adecuación de la encuesta de Clima Laboral, para lo cual es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar como son remuneraciones, ambiente de trabajo, carga laboral, relación con los jefes, compañeros etc. (COPEME, 2009, pág. 3).

Es relevante organizar una encuesta que sea funcional para la empresa, que realmente delimite y toque todos los temas que son valiosos para el personal dentro de la organización como puede ser el trato de jefe hacia subordinado, el salario, los horarios laborales entre otros muchos temas que pueden afectar la productividad.

4.30.3 Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral

En el tercer paso también involucra como responsable al equipo encargado de la medición, pero además participan todos los colaboradores. Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ellos se debe tener lo siguiente:

- “La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ellos se requiere de un mecanismo para asegurar tal anonimato, por ejemplo, la elaboración de ánforas para depositar las encuestas” (COPEME, 2009, pág. 4)

Para aplicar la encuesta al personal es necesario asegurar la confianza a los trabajadores para que sientan que sus derechos y anonimato están protegidos en todo momento, todo debe llevar un estricto control para que el trabajador se siente libre de emitir su respuesta concreta a la encuesta y que está realmente sirva de base para la toma de decisiones dirigidas a mejorar, debe realizarse en un momento específico en el que un buen o mal momento dentro de la empresa no influya.

- “Se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta” (COPEME, 2009, pág. 4).

La seguridad es fundamental para que se pueda realizar una encuesta realmente certera pero también lo es contar con un ambiente adecuado y tranquilo para que el trabajador pueda sentirse a gusto y en total confianza y tranquilidad para llenar la encuesta y que el ambiente no afecte su opinión, la encuesta debe realizarse de forma participativa y sin forzar para evitar que los resultados de las encuestas se puedan ver alterados por la forma en que el trabajador se siente.

- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo, si se realiza las encuestas después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos. (COPEME, 2009, pág. 4).

Debe escogerse una fecha en la que no afecte los resultados de la encuesta solo porque los trabajadores en ese momento recibieron algo que los motivo y por un tiempo los hace sentir un ambiente bueno o por lo contrario en un momento en que los ánimos están por los suelos debido a despidos o bajas de salario o cualquier otro momento que pueda afectar la encuesta, las personas encargadas de aplicar la encuesta deben estar seguros de que es el momento indicado para poder realizar una encuesta de clima laboral y que ninguna situación interfiera en los resultados.

4.30.4 Resultados

El paso cuatro requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por área o agencias. El ingreso de datos en una hoja Excel permitirá un manejo amplio de la información recogida. (COPEME, 2009, pág. 5).

Luego de ser aplicada la encuesta a todo el personal es necesario que nuevamente el equipo encargado de la medición del clima laboral proceda a verificar los resultados globales y también puede hacerse por departamentos o sedes, una hoja de Excel puede ser el mejor aliado porque permitirá tener una visibilidad y manejo de la información de manera adecuada, los resultados son esenciales para poder continuar el proceso de mejoras en caso sea necesario, deben ser manipulados por personas de confianza y que estén dispuestas a no ocultar ningún tipo de información, es por eso que el equipo encargado debe ser capaz y también confiable para realizar esto.

4.30.5 Priorización

El quinto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización. Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de la encuesta del clima laboral, puesto que

la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevante, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. Entonces se procederá a identificar cuáles serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante tres tipos de metodología: i) entrevistas, ii) reuniones de grupos focales, y iii) por medio de una encuesta de salida solo al personal que se retira voluntariamente). (COPEME, 2009, pág. 5).

Por último pero no menos relevante, luego de obtener los resultados se debe proceder a integrar y armar planes de acción que sean necesarios para poder involucrar a las áreas necesarias para que se lleve a cabo, antes de implementar los planes de acción se debe tener entrevistas o reuniones en grupo para verificar que realmente ciertos temas son los más relevantes y con base en esto ahora si implementar los planes de acción que apoyaran a la mejora del clima laboral, es conveniente también tener una entrevista de salida al personal que renuncia para poder retroalimentar el manejo del clima con base en estos resultados porque no hay nada más honesto que recibir información de alguien que ya no estará en la organización.

4.31 Beneficios de Conocer el Clima Organizacional Dentro de las Empresas

Ya sea que tú crees el clima laboral de tu empresa o que se cree solo, definitivamente tienen uno. Es tú decisión el construir tu camino al éxito con los ojos (u oídos) tapados o conocer la realidad de tu compañía y moldearla a tu favor para desarrollar planes estratégicos. (Peña, 2018, pág. 41).

Se tenga un clima laboral estructura o creado o que este solo haya tomado forma, lo seguro es que todas las empresas cuentan con él, es decisión de los entes administradores del clima laboral ignorarlo o por lo contrario alimentarlo y guiarlo hacia el fin y estrategia de la empresa y que ayuden a la consecución de las metas y éxito de la organización, es primordial conocer a las

personas que trabajan dentro de la compañía porque es mucho más fácil poder saber con qué recurso humano se cuenta, sus virtudes y también sus dificultades para saber hacia dónde se debe guiar la estrategia de construir un clima organizacional adecuado para todos, es beneficioso por el solo hecho de saber que brinda la idea de cómo se encuentra la empresa, conocer el clima permite tomar decisiones que mejorarán las oportunidades de crecimiento dentro de ella además de favorecer las relaciones interpersonales y crear un ambiente agradable de trabajo.

4.31.1 Desarrollar Estrategias Orientadas a Datos

Sin importar qué tan inteligente seas (o qué conexión tengas con fuerzas sobrenaturales que te digan el futuro) la realidad es que cada día, líderes de empresas muestran más interés en tomar decisiones basadas en información. Tu opinión y juicio son importantes, pero poder argumentar tus estrategias con información objetiva hace tu trabajo mucho más valioso. Investigar el clima laboral de tu empresa responde a interrogantes como ¿existen delitos de abusos en mi empresa? ¿mis empleados están satisfechos con su remuneración? ¿qué tan bien está la relación entre colegas? (Peña, 2018, pág. 42).

La mayor parte de los líderes y administradores gustan de tomar decisiones basados en la información que tienen a su alcance, por lo que investigar el clima laboral apoya a responder muchas preguntas que luego servirán para tomar medidas que den respuesta a las interrogantes y que reflejen implementar cambios dentro de la compañía, las estrategias basadas en datos reales que se obtienen de estos estudios son una de las mejores armas para los administradores porque no se toman decisiones al azar sino basados en información real, hoy en día la mayoría de administradores prefieren tener un respaldo respecto a las decisiones que toman y por qué las toman para poder defender de esta forma su punto de vista al tener una base fuerte de lo investigado, en definitiva los resultados serán la fuente clave para poder implementar estrategias para el cambio.

4.31.2 Desarrollo Profesional

En un mundo en el que el buen talento es escaso y en el que cada día es más fácil conectar talentos con oportunidades- redes sociales como LinkedIn han revolucionado en este campo el santo grial de la retención de personal se ha vuelto el desarrollo interno. El empleado talentoso quiere escalar, pero pocas veces puede hacerlo dentro de tus paredes. Un estudio realizado por la compañía consultora FirstPlace Inc, encontró que el 40% de los empleados nunca ha tenido la oportunidad de hablar acerca de sus están tus empleados sus oportunidades de desarrollo profesional brindándote ideas para futuras planes profesionales con sus supervisores. Encuestas de clima laboral revelan qué tan satisfechos capacitaciones o beneficios (esta información se llevaría muy bien con los resultados de tus evaluaciones de desempeño). (Peña, 2018, pág. 43).

El desarrollo de la carrera profesional es un tema que se apega mucho al clima organizacional, debido a que grandes talentos han dejado sus empresas al encontrarse sin poder generar una carrera profesional dentro de la empresa, muchas encuestas de clima laboral revelan que esta es parte de las insatisfacciones que muchas veces hacen que el clima no sea el mejor porque el ambiente no permite que trabajadores talentosos puedan escalar hacia puestos más notables o simplemente la empresa deja de interesarse por crear estos puestos, la apertura a las nuevas ideas de estos empleados es casi nula, no existe la comunicación de abajo hacia arriba y no se cree que un empleado pueda aportar realmente valor a la toma de decisiones dentro de la empresa, esto es parte de lo que deteriora un buen clima laboral dentro de la empresa.

4.31.3 Prevenir Costos de Acciones Legales

Avances en las leyes y el incremento en el nivel de educación de los empleados acerca de sus derechos han hecho que sean menos tolerantes a casos de abusos o injusticias. Conocer si en tu empresa hay casos de abusos, bullying, violencia o delincuencia puede ahorrarle dinero a tu

empresa en lo que, en caso contrario, podrían resultar en futuras acciones legales en contra tuya. En este caso las encuestas de clima laboral funcionan como un arma de prevención cuyas ganancias pueden ser medidas fácilmente. (Peña, 2018, pág. 44).

Prevenir acciones legales mediante las encuestas laborales es hoy una realidad, con base en los resultados de la encuesta se puede ver si se incurre en algún factor insatisfactorio que a futuro podría llevar a que el empleado que hoy en día tiene altos conocimientos en ley debido a los estudios desarrollados y los programas de protección que existen para que el empleado pueda demandar y ocasionar costos innecesarios para la empresa, es por eso que es fundamental tener cada cierto tiempo una evaluación del clima y cultura organizacional, permitirá tener y mantener un buen ambiente entre los empleados sino que evitará posibles problemas a futuro por abuso de jefes y empleadores que son en ocasiones difíciles de detectar pero que con las encuestas se puede llegar a tener una visión clara y amplia de lo que sucede dentro de la compañía.

4.31.4 Conocer a los Líderes

Desafortunadamente muchas veces un mal clima laboral tiene como epicentro los mismos líderes. En la encuesta mencionada anteriormente acerca de bullying laboral, el 45% de participantes afirmaron que sus propios jefes causaron la agresión. Encuestas de clima laboral revelan esta información ya que no solo indagan en el sentir del empleado sino en su opinión acerca de todos los colaboradores (jefes, colegas, proveedores, etc.) y viceversa. (Peña, 2018, pág. 45).

Conocer cómo los líderes de las empresas se manejan dentro de ella es un resultado clave que se puede ver reflejado en las encuestas de clima laboral, debido a que en muchas ocasiones son los mismos líderes quienes causan que el clima laboral sea malo debido al mal trato que ejercen sobre sus subordinados, algo que no podría saberse si no se realizará un estudio del clima de la empresa y de igual forma apoya a verificar cómo se encuentra la relación entre compañeros del

mismo nivel jerárquico, es necesario evaluar estos dos ámbitos, los líderes son quienes guían y como guías deben ser personas capaces de ponerse en los zapatos de su personal y ser eso, el líder que apoya en la consecución de metas y logros, los empleados deben poder reconocerlos como líderes, las encuestas de clima laboral son una excelente herramienta para saber si los líderes se comportan de manera adecuada o si por el contrario generan un clima laboral inestable.

4.31.5 Conocer el Compromiso de los Empleados

Un mal clima laboral es muchas veces resultado de la falta de compromiso de los empleados. Sara Pubas, directora de CL Selection, en una entrevista para el diario Gestión afirma que “un colaborador que agrega valor (a la empresa) es el que está comprometido al 100% y ese colaborador que no está comprometido con la empresa no te va a agregar valor, va a generar un mal clima (laboral), no te va a brindar los resultados esperados...” Conocer el clima laboral de tu empresa y detectar faltas de compromiso te ayuda a desarrollar planes de acción tales como tácticas para mejorar la comunicación internas o campañas de socialización en la que las personas conozcan la importancia de su rol en la empresa. (Peña, 2018, pág. 46).

Conocer el compromiso de los trabajadores para con la empresa ayuda a ver qué es lo que sucede con el clima laboral, un trabajador que se siente comprometido y satisfecho con su labor en la empresa solo puede generar un buen clima laboral y por el contrario el trabajador que se siente insatisfecho viene a generar dificultades para generar un clima laboral adecuado, conocer cómo está el compromiso de los trabajadores para con la empresa es la mejor manera de saber qué pasa dentro de la misma, refleja si hay insatisfacción y poco compromiso, detectar esto ayuda a crear planes de prevención que aportan a demostrar a cada trabajador el rol que cada uno representa para el crecimiento de la compañía, cada trabajador debe sentirse importante.

4.32 Clima Organizacional y Productividad

Como se ha visto, gran parte del éxito comercial de Coca-Cola se debe al interés de la empresa en mantener un clima organizacional positivo. Esto contribuye a incrementar la productividad, pues un trabajador tranquilo y con buena actitud que esté en un contexto de calidad laboral positiva en el cual pueda desarrollar sus competencias y creatividad, está mejor preparado para afrontar todos los desafíos que se presentan. (Peña, 2018, pág. 49).

En definitiva, el clima organizacional está totalmente ligado a la productividad de una empresa, esto porque un trabajador que se siente bien en la empresa donde labora, que tiene un ambiente que le permite realizar su trabajo con tranquilidad y libertad solo refleja en la productividad y compromiso que el empleado tiene y quiere realizar dentro de la empresa, es por ello que el clima organizacional debería tomarse con tanta seriedad como lo merece porque realmente es un tema que conviene a todo administrador tenerlo en el tintero, la productividad se verá bien reflejada si tenemos un buen clima laboral donde la gente se siente feliz, el clima laboral solo refleja una productividad positiva o tal vez refleje la falta de productividad dentro de la empresa lo que lleva a pensar en el clima como algo relevante para las empresas.

4.33 Importancia de la Medición del Clima Organizacional

La evaluación del clima organizacional le permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspecto bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. (Peña, 2018, pág. 52).

Medir el clima laboral es fundamental en toda organización, pues esto permite que los administradores puedan tener una visión amplia de cómo está su empresa y sus trabajadores y con esto medir el éxito que la empresa puede tener basado en el clima laboral que tiene.

5. Análisis de los Resultados

5.1 Análisis

La cultura y clima organizacional son la fuente primordial de la productividad dentro de las organizaciones hoy.

Para empezar la cultura y clima organizacional nacen a través de los relatos y leyendas populares en los grupos, en ocasiones los líderes escogen de entre todas esas historias las más relevantes y que muestran el significado de los valores de la compañía con la finalidad de guiar y motivar el comportamiento de los trabajadores, las memorias de una empresa son las que generan la tradición cultural organizacional.

Por ejemplo, en los años 1929 a 1950 se desarrollaron varios términos que permitieron conocer el significado de la cultura, aunque son muchos los que se ven reflejados, para muchos son las costumbres y tradiciones que son plasmadas en una comunidad o pueblo y que son transmitidas de generación en generación y que con el tiempo comienzan a ser enriquecidas por cada generación nueva y se mezclan con todas aquellas que antes fueron transmitidas y crean algo tan grande que refleja lo mejor de cada uno para satisfacción y crecimiento de muchos.

De hecho la cultura y clima organizacional también han venido a sentar bases en las empresas pues hoy en día para las organizaciones los empleados han dejado de ser solo instrumentos que generan ganancias como lo era en la época de 1980, hoy las organizaciones se preocupan por sus trabajadores, porque todos caminen juntos hacia un mismo objetivo y hacia una misma dirección, así que, hoy es fundamental conocer y estudiar el clima y la cultura organizacional de las empresas sin importar a qué se dediquen.

El alcance e interés que tienen la cultura y clima organizacional se reconoce como fundamental en la práctica de todas las empresas, pues muchos empleados y administradores dan

cuenta de lo esencial que es tener una cultura y clima adecuados que permitan tener un rendimiento sobresaliente y que si algo no camina bien entonces la cultura y clima serán los que den ese soporte que se requiere y que es momento de cambiar lo que no camina como debería de caminar, la cultura y clima organizacional deben ser tomados como la fortaleza para las empresas, debe tener la relevancia que se merece, pues de estos dos elementos se tendrá empleados y líderes satisfechos y capaces de realizar cualquier tarea sintiéndose cobijados por un ambiente cálido y comprometido.

En definitiva el comportamiento no es más que el reflejo de la cultura y clima organizacional de la empresa el cual se puede ver a través de la conducta y el sentir de los trabajadores y vienen a impactar en la productividad y el sentimiento de pertenecer a una compañía para la que se desea trabajar, innovar, proponer y continuar con la labor de fomentar ese clima y cultura organizacional que beneficia a todos, el comportamiento de los trabajadores es la respuesta más práctica a muchas interrogantes que se realizan los administradores si ven que la empresa no camina como debería, es ahí donde pueden ver si algo anda mal, un clima que es desfavorable solo contribuye a tener trabajadores poco comprometidos y que se sienten en la obligación de trabajar solo por una remuneración pero no por tener un sentimiento de lealtad hacia la compañía.

Además, vigilar el comportamiento de los trabajadores es uno de los temas más relevantes que toda empresa debería tomar en cuenta, pues si los trabajadores se muestran de una manera animosa quiere decir que se está en el camino de hacer bien las cosas, pero si es lo contrario es momento de tomar acciones que permitan revindicar el curso a seguir para no afectar a la empresa y tampoco a los empleados.

Ahora bien, son muchos factores que inducen a tener una cultura y clima organizacional buenos, pero no todos aplican para todas las empresas, cada empresa tiene factores totalmente distintos para fomentar la cultura y clima organizacional, por ejemplo para algunas empresas factores que pueden contribuir al clima y cultura pueden ser las recompensas monetarias debido a

que es uno de los mejores motivadores para las personas, existen otros factores como las recompensas extramonetarias como pueden ser sentirse estimados dentro de la compañía, sentir que son tomados en cuenta para la toma de decisiones, que el puesto es fundamental para el desarrollo de ciertas actividades, esto si los trabajadores se sienten apreciados procuran mantener un nivel de productividad alto para no perder el estatus ante los directivos y por otro lado otro factor que se ve muy involucrado con la cultura y clima organizacional es enriquecer las tareas del puesto.

De hecho algunas personas necesitan tener actividades que les permitan desenvolver sus capacidades, necesitan sentirse motivados a levantarse cada día y llegar a su trabajo a realizar tareas que realmente representan un aporte significativo para la empresa, si no hay un motivador que permita que el empleado se sienta satisfecho, el clima y cultura comienzan a decaer porque no hay interés en trabajar en la empresa, es por esto que son muchos los factores que deben tomarse en cuenta para poder mantener una cultura y clima organizacional funcionales para todos.

Por lo tanto en muchos casos para fortalecer los lazos entre los trabajadores y la empresa son tomadas por medio del análisis de datos, en este caso investigar cómo se encuentran el clima y cultura laboral, para los directivos es esencial contar con una fuente confiable de datos que permitan analizar las estrategias a tomar, por ejemplo al realizar la investigación del clima y cultura que se puede hacer a través de entrevistas, observación directa o encuestas al obtener los resultados pueden funcionar perfectamente para desarrollar planes estratégicos que permitan gestionar el clima y cultura organizacional.

Es por eso que, la misión, visión y propósito son las guías principales para comprender lo que es la esencia de la empresa, es la razón por la que existe y determina hacia dónde se dirige, esto es vital en la cultura y clima organizacional, sencillamente porque la cultura y clima organizacional deben ir de la mano con la misión que la empresa tiene, así que al tener una misión sin una definición clara se podrá ver reflejado también en una cultura y clima organizacional sin

definición, la cultura y clima organizacional que sigue sin una guía exacta y que existen solo por existir sin tener un factor que los determine, es ahí donde yace la relevancia de contar con misión, visión y propósitos claros para ser bien implementados dentro de la empresa y ser bien conocidos por los trabajadores.

Debe señalarse que los líderes, la estructura, las políticas de personal, influyen grandemente en la cultura y clima organizacional, los líderes son quienes ponen el ejemplo de lo que como cultura quieren alcanzar, muestran con sus acciones cuál debe ser el comportamiento esperado de todos los miembros de la organización, son quienes dicen y hacen que la cultura pueda generarse a través de sus gestos, palabras y costumbres, la estructura es muy notable para crear un ambiente agradable, esto define que tan abierta o cerrada puede ser la relación dentro de la empresa lo que se ve reflejado de igual manera en la actitud y disposición de los trabajadores a colaborar, mientras más abierta sea la comunicación, más productiva e innovadora será la actitud de los empleados.

Además, las políticas de personal del área de recursos humanos o el ente encargado de realizarlas influyen en la cultura y clima, esto debido a que el trabajador comienza a percibir desde un inicio cómo se ve al trabajador, cómo son las remuneraciones y las aplicaciones de disciplina o recompensa según sea el caso, si existen realmente programas de promoción que motiven a los empleados, en resumen si el empleado es visto como una parte principal de la empresa o solamente como un objeto más, esto puede sumar o restar en definitiva a la cultura y clima organizacional de las empresas.

Sin duda alguna conocer las dimensiones del clima y cultura organizacional de la empresa permiten conocer los comportamientos que determinan el ambiente en la organización, esto aporta para poder continuar en la ayuda al clima y cultura, si ha sido bueno y ha permitido alcanzar los objetivos empresariales y en casos en los que se evalúa el clima y se ve una baja entonces el conocerlos permite reforzar y realizar cambios planificados que permitan cambiar o modificar las

conductas de los trabajadores porque esto viene a ser algo de gran consideración para mejorar el ambiente laboral, mejor tasa de rendimiento de los empleados en la organización.

Además, la comunicación y expresión de emociones también vienen a ser un factor concreto para mejorar la cultura y clima organizacional, esto porque existe la apertura para ser escuchados y entendidos, es una administración de comunicación abierta que deja ver si sus trabajadores están satisfechos o insatisfechos, el tener una comunicación deficiente es una de las mayores problemáticas dentro de las organizaciones porque no hay un canal disponible que deje fluir la información acerca de cómo se encuentra la empresa, si sus trabajadores se encuentran bien, si necesitan algo para poder continuar y al final el tener una comunicación deficiente da como resultado trabajadores insatisfechos y crean un ambiente poco agradable y que se sienten forzados a trabajar sin tener ningún tipo de interés para la empresa.

En definitiva, los administradores deben ser capaces de mejorar su comunicación, tanto en la forma como comunican a los demás, como en la forma en que escuchan y comprenden a sus subalternos, deben poder ser comprendidos y también poder comprender para lograr tener una retribución adecuada por parte de sus pares y de los trabajadores en cuanto a la comunicación, comunicar de forma efectiva es una de las formas más sencillas de hacer que una compañía camine bien hacia el alcance de objetivos, una buena comunicación solo genera una excelente relación de compañero a compañero, de jefe a jefe y de empleado a jefe lo que como resultado da el éxito dentro de la empresa para solventar cualquier problema que pueda acontecer.

No cabe duda que el interés y la medición del clima y cultura organizacional deben ser parte de las tareas del área o ente encargado de administrar estos dos temas, deben tener el conocimiento necesario para poder desarrollar una buena medición del clima y cultura, deben tener las herramientas necesarias y tomar en cuenta que consiste en medir y dejar sin hacer nada con los resultados, sino al contrario buscar mejorar, reforzar o cambiar aquello que no se encuentra bien,

esto para que los trabajadores también sientan que realmente los procesos se realizan para poder tener un cambio o mejora y que no solo se hace para cumplir con una obligación más sin tener ningún sentido.

Por último, todas las organizaciones cuentan con un clima y cultura organizacional, muchas de ellas incluso ignoran que las poseen pero sin duda, al investigar a los autores se concluye que todas las poseen y lo más interesante de todo esto es que hoy en día este es un tema muy relevante para las organizaciones porque muchas se han concientizado de la consideración que ambos temas tienen y por esa misma razón se han implementado departamentos o áreas especiales designadas a velar porque la cultura y el clima organizacional se mantengan de la mejor manera posible.

Esto debido a que muchos estudios y el ejemplo de grandes organizaciones han mostrado que el tener un clima y cultura organizacional efectivos es algo totalmente positivo si es bien guiado y se le presta la atención necesaria, estos dos temas aportan a que los trabajadores por una parte se sientan orgullosos de pertenecer a una organización, que quieran seguir las costumbres y ritos que se realizan, que están dispuestos a dar lo mejor de ellos porque se saben están en una empresa de ambiente agradable, que lejos de utilizarlos como herramientas los toman como una pieza en el rompecabezas que no puede faltar.

En efecto esto aporta a que los trabajadores se sientan realmente comprometidos a alcanzar las metas de la organización sin sentirse obligados o hacerlo solamente por una remuneración, un buen clima y cultura organizacional aportan a la productividad general de la empresa, disminuye costos de alta rotación de personal, evita el ausentismo tan temido por las áreas de recursos humanos pero sobre todo hace de la empresa un hogar más para muchos trabajadores que se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a la organización por la que están dispuestos a ponerse la camiseta y dar lo mejor de sí para contribuir a lograr los objetivos.

6. Palabras Clave

1. Cultura Organizacional

La expresión hace referencia al conjunto de valores esenciales compartidos en una organización, los cuales proveen información implícita y/o explícita acerca de los comportamientos preferidos en ella. Implica ciertos supuestos, creencias aceptadas, percepciones y sentimientos. (Alles, 2011, pág. 115).

2. Clima Laboral

“Grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems preestablecidos” (Alles, 2011, pág. 88).

3. Comportamiento

“Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso)” (Alles, 2011, pág. 101)

4. Líder

“Persona que es reconocida por otros como jefe o guía. El término “líder”, al igual que “liderazgo”, cuentan con muchas definiciones y variantes” (Alles, 2011, pág. 235)

5. Fortaleza

“Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio vender el temor y huir de la temeridad” (Alles, 2011, pág. 195)

6. Motivación

El estudio de la motivación o motivaciones de las personas en relación con la disciplina de recursos humanos es un tema complejo, dado que dichas motivaciones pueden obedecer a causas diversas y abarcan otras razones o motivos más allá de los aspectos económicos que implica toda relación laboral. (Alles, 2011, pág. 286)

7. Rendimiento

“Resultado del desempeño de una persona. Usualmente se utiliza este término en relación con objetivos cuantificables” (Alles, 2011, pág. 366)

8. Valores

“Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas” (Alles, 2011, pág. 397)

9. Comunicación

“Transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores” (Alles, 2011, pág. 103)

10. Medición

“Acción y efecto de medir, comparando el objetivo/sujeto evaluado con un parámetro determinado” (Alles, 2011, pág. 267)

11. Compromiso

“Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales” (Alles, 2011, pág. 102)

12. Evaluación

“Acción por la cual se determina el valor de algo” (Alles, 2011, pág. 175)

13. Estructura

“Cuando es utilizado en relación con las organizaciones, el término “estructura” hace referencia al orden y distribución de funciones en el interior de cada una de ellas” (Alles, 2011, pág. 166)

14. Capacitación

“Actividades estructuradas generalmente bajo la forma de un curso. (Alles, 2011, pág. 74)

7. Conclusiones

- Se conoció el alcance de la cultura y clima organizacional y la relevancia para el éxito, comunicación y relación entre los miembros de una empresa y cómo estos temas son un punto relevante hoy en día en toda organización para atraer y fidelizar el mejor talento profesional que busca un buen ambiente laboral más una fuente de ingresos.
- Se analizó el comportamiento como el generador de interés en las metas de la compañía y la satisfacción laboral y que aporta a disminuir la alta rotación, baja productividad y ausentismo.
- Se investigaron los factores y estrategias que fortalecen los lazos de identidad corporativa que impulsan el desempeño de los empleados a través de las creencias, valores y visión que comparten las organizaciones con todos sus integrantes.

8. Recomendaciones

- EL departamento de recursos humanos debe conocer el alcance de la cultura y clima organizacional en cuanto a la relevancia para el éxito, comunicación y relación entre los miembros de la empresa y cómo estos temas son un punto relevante hoy en día para atraer y fidelizar el mejor talento profesional que está en busca de un buen ambiente laboral más una fuente de ingresos.
- Los administradores deben velar por el comportamiento, debido a que es la fuente que genera interés en los objetivos de la compañía y la satisfacción laboral para aportar a disminuir la alta rotación, baja productividad y ausentismo.
- La organización debe investigar los factores y estrategias que fortalecen los lazos de identidad corporativa y que impulsan el desempeño de los empleados a través de las creencias, valores y visión que comparten las organizaciones con todos sus integrantes.

9. Bibliografía

- Carrasco, J., & Calderón, J. (2000). *Aprendo a Investigar en Educación*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- COPEME. (Marzo de 2009). Medición del Clima Laboral. *Medición del Clima Laboral*. Perú, Perú.
- Llanos, M. P. (2016). *La cultura Organizacional, eje de acción en la gestión humana*. Ecuador: Universidad Ecotec.
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional*. Ecuador: UPSE.
- Robbins, S. J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rojas, O. (2009). *Clima Organizacional*. Venezuela: Link Gerencial Consultores, C.A.
- Vélaz, I. (1999). *Clima y Cultura Empresarial*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A.

10. Anexos

10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	
Título del libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Idalberto Chiavenato
Título del libro	Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones
Datos Editoriales	2009, Segunda Edición, Ciudad de México
Tema	Cultura y Clima Organizacional
Subtema	Utilización de las Teorías de Motivación
Cita	Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo
Página	261

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Stephen Robbins, Timothy Judge
Título del libro	Comportamiento Organizacional
Datos Editoriales	2009, Decimotercera Edición, México
Tema	Cultura y Clima Organizacional
Subtema	Funciones de la Cultura
Cita	La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados
Página	555

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Iñaki Vélaz
Título del libro	Clima y Cultura Empresarial
Datos Editoriales	1999, Única Edición, España
Tema	Cultura y Clima Organizacional
Subtema	El Clima o Ambiente de Trabajo
Cita	Al igual que la cultura, el clima resulta difícil de definir en pocas palabras. Pero basta decir que suele entenderse como aquel conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados
Página	16



Galileo
UNIVERSIDAD GALILEO

IDEA

Guatemala, 11 de 04 de 2013

Señores
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Nancy Paah González Manroy que me identifico con número de carné 12182013 y con DPI 2059039590101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración 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 y Clima Organizacional como Claves para la Satisfacción Laboral y Compromiso con los Objetivos Organizacionales.

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. _____