



Facultad De Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema:

Organización

Subtema:

Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas

Autores:

Br. Ananda Daniela Barahona Trejos

Br. Coralia Victoria Bello Flores

Br. Alexander Josué Conrado Ramírez

Tutor:

PhD. Fredy Fitoria Reyes

Managua, Nicaragua 4 de febrero de 2021

Índice

Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Valoración docente	iv
Resumen	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
Capítulo uno: Generalidades de la cultura organizacional.....	5
1.1. Definición de cultura organizacional	5
1.2. Las dimensiones de la cultura organizacional	9
1.3. Elementos de la cultura organizacional	10
1.4. Características de la cultura organizacional	12
1.5. Importancia de la cultura organizacional	13
1.6. Tipos de cultura organizacional.....	14
1.7. Cultura y formalización dos formas de guiar el comportamiento de los integrantes de una organización.....	17
1.8. Funciones de la cultura dentro de la organización	18
1.9. Influencia de la cultura organizacional.....	19
1.10. Como aprende los empleados la cultura	20
1.11. Ventajas y desventajas de la cultura organizacional.....	22
1.12. Cultura como variable externa	25
1.13. Cultura como variable interna	29
1.14 La cultura como metáfora	34
1.15 La cultura como metáfora crítica.....	44
Capitulo dos: Desempeño Laboral	59
2.1. Definición de desempeño laboral.....	59
2.2 Objetivos del desempeño laboral.....	60
2.3. Beneficios de la evaluación de desempeño laboral	61
2.4 Importancia del desempeño en las organizaciones	63
2.5 Rasgos que predicen el desempeño laboral.....	63
2.6 Administración del desempeño laboral en las organizaciones.....	65
2.7 Etapas de la Evaluación del Desempeño.....	68

Capitulo tres: cultura organizacional y desempeño	70
3.1 Desempeño y cultura organizacional.....	70
3.2 La cultura organizacional y su impacto en el desempeño	71
3.3 El espíritu emprendedor como parte del desempeño	75
Capitulo cuatro: Cultura organizacional y productividad.	78
4.1 Liderazgo para la productividad, la calidad y la competitividad	78
4.2 Conceptos de productividad	79
4.3. Concepto integral de productividad	84
4.4. Seis dimensiones que permiten el logro de la auténtica y permanente productividad	84
4.5. Binomio liderazgo-productividad	85
4.6. Espíritu productivo.....	86
4.7. Como promover la productividad a través de la cultura organizacional.....	87
Conclusiones.....	99
Bibliografía	100

Dedicatorias

Le dedico primeramente a Dios por permitirme lograr una meta más en mi vida, por darme sabiduría, entendimiento, salud y las fuerzas cada día y también quiero agradecer a mis padres por su cariño y apoyo emocional que me brindaron en todo el transcurso de mi carrera.

Ananda Barahona Trejos

Le dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me ha dado la oportunidad de culminar mis estudios. A mi amado padre Carlos Belle, quien tuve la dicha y el honor de tener conmigo veinticuatro años de mi vida, en los que me guio con mucho amor, sabiduría y me dejó la mejor herencia que es mi educación.

Gerahia Victoria Belle Flores

Mi dedicación es dirigida principalmente a Dios por permitirme llegar hasta este punto, por regalarme la fuerza, la sabiduría la salud para lograr mis objetivos; a mis padres por ser el motor fundamental durante toda mi carrera, a mis hermanos por su gran apoyo en este camino, amigos y demás familiares por sus buenos deseos y mensajes de superación, por todo el amor que me manifiestan día a día.

Alexander Josué Conrado Ramírez

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi vida y por haber estado en todo este transcurso conmigo, a madre Patricia Trejos por sus palabras de motivación y su amor, a mi papa José David Barahona, a mi abuela María Teresa Barahona. Por su apoyo en todos los momentos en los que más la he necesitado.

Ananda Daniela Barahona Trejos

Agradezco infinitamente a mi hermosa madre Erminia Flores por todo el apoyo, paciencia y entrega incondicional que me ha dado a lo largo de mi carrera profesional. A mi querida hermana Karla Bello por ser mi motivación, mi ejemplo, y mi mayor pilar en la vida.

Coralia Victoria Bello Flores

A Dios por su infinita misericordia a mis queridos padres Narcisa del Socorro Ramírez rivera y francisco José Conrado Jarquín por todo su apoyo y esfuerzo para poder cumplir mis metas, a mis dos hermanos Cinthya pavón y Luis Conrado por su cariño y aliento. A nuestro tutor de seminario Fredy Fitoria Reyes por su dedicación en este proyecto y alentarnos a dar nuestro mayor esfuerzo.

Alexander Josué Conrado Ramírez



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración docente

En cumplimiento del artículo cuarenta y nueve del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil, modalidades de graduación como formas de culminación de estudios que literalmente dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito docente de seminario de graduación sobre el tema general de **ORGANIZACIÓN** hace constar que los bachilleres: **Coralía Victoria Bello Flores Carnet No. 13201366, Ananda Daniela Barahona Trejos, Carnet No. 09211629 y Alexander Josué Conrado Ramírez, Carnet No. 14200190**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados**, obteniendo los bachilleres **Bello Flores, Barahona Trejos y Conrado Ramírez**, la calificación de **(47) CUARENTA Y SIETE PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los veinte y ocho días del mes de octubre del año 2020

PhD. Fredy Fitoria Reyes.
Docente Tutor

Resumen

Esta investigación tiene como tema la organización y el subtema cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados. La cultura como elemento de la organización, contribuye a solidificar los esfuerzos de las personas que integran una entidad, logrando en ello un buen desempeño y productividad. Una cultura organizacional ayuda a que los colaboradores cumplan con sus metas, objetivos y que mejoren y aumenten sus habilidades empresariales.

El objetivo de este documento es analizar la teoría científica de la cultura organizacional en el desempeño y productividad. Esta información contribuirá a comprender mejor la influencia de la cultura como elemento de la organización y su impacto en el desempeño y productividad de las personas.

Este documento refleja las generalidades de la cultura organizacional, como esta influye en el comportamiento de los trabajadores y su impacto en la productividad con el fin de recalcar la importancia de la cultura en las empresas. Se presentan diferentes factores que repercuten en el desempeño laboral, así como diferentes medidas que se pueden tomar para mejorar la productividad

La metodología aplicada en el presente seminario está enmarcada en el tipo de investigación documental para la cual se emplea la recolección de fuentes bibliográficas, libros de texto, revista, tesis, páginas web, seminarios de graduación. El informe cumple con la normativa de la asociación estadounidense de psicología (APA) sexta edición y las orientaciones del departamento de administración de empresas de la UNAN Managua.

Introducción

Este documento trata de la organización y la cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados como elemento organizacional.

Esté seminario que se presenta trata a cerca de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño y productividad, comprendiendo que los colaboradores de una organización son el recurso principal con el que se cuenta y por ende todas las manifestaciones culturales de una entidad contribuyen al aumento de sus habilidades laborales.

La realización de este documento permite identificar elementos claves que se manifiestan y se transmiten a través de la cultura organizacional que las empresas emplean. El desempeño y productividad es el resultado de un empleado comprometido con su labor e identificado con la cultura de su ambiente de trabajo.

A partir de esto el objetivo principal de esta investigación que trata de analizar la teoría científica de la cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados mediante la documentación existente para retroalimentar, lo cual indica como la cultura de una entidad puede influir en el crecimiento de sus empleados y por ende en el buen funcionamiento de la organización.

El documento consta de cuatro capítulos; en el capítulo uno se plantean las generalidades de la cultura organizacional, la cual parte desde su definición, dimensiones, elementos, características, Importancia, tipos, cultura y formalización, funciones, ventajas y desventajas y la cultura como distintas variables.

En el capítulo dos se refleja el desempeño laboral, se plasman los tópicos iniciando por la definición de desempeño laboral, objetivos del desempeño laboral, algunos beneficios, importancia, rasgos, administración del desempeño y por último las estepas del mismo.

En el capítulo tres se destaca la relación entre el desempeño y la cultura organizacional partiendo de una pequeña descripción de ellas, la cultura organizacional y su impacto en el desempeño y el espíritu emprendedor como parte del desempeño.

En el capítulo cuatro y último se expresa la relación entre la cultura organizacional y la productividad, partiendo del liderazgo para la productividad y calidad competitiva, conceptos de productividad, concepto integral de productividad, seis dimensiones que permiten el logro auténtico y permanente productividad, binomio liderazgo productividad, el espíritu productivo, como promover la productividad a través de la cultura organizacional.

Justificación

El documento presenta los aspectos teóricos de la cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados, partiendo de la influencia de la cultura en el proceso de organización la cual permite a los colaboradores de una determinada entidad adoptar distintas habilidades e incluso compartir actitudes entre, los mismos, basado en la aplicación de teoría y conceptos básicos sobre la cultura organizacional.

El aspecto práctico de esta investigación radica en el beneficio que puede tener para las personas que transmiten una cultura y promueven un buen desempeño y por ende contribuyen a la productividad dentro de la organización. La cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empelados aporta al buen desarrollo de la entidad, ya que se logra el cumplimiento de diferentes elementos de una empresa como sus objetivos, misión y visión estipulada en las empresas y por consiguiente es una viva muestra del desarrollo de las habilidades de las personas.

Desde el punto de vista metodológico este seminario será de mucho apoyo a las personas que pretendan realizar nuevas investigaciones sobre este tema basados en la teoría expuesta en el presente escrito y la aplicación de las etapas de una investigación documental. También será una fuente de soporte a las nuevas generaciones que pretendan estudiar la licenciatura en administración de empresas y carreras afines a las ciencias económicas.

Objetivos

Objetivo general:

Analizar la cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados mediante la teoría científica existente para la retroalimentación.

Objetivos específicos:

1. Plantear las generalidades de la cultura organizacional basado en diferentes documentos demostrando su importancia.
2. Conocer las generalidades del desempeño laboral mediante el estudio de documentos existente fortaleciendo las bases teóricas.
3. Destacar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados por medio de la investigación documental para el logro de las metas organizacionales.
4. Expresar la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los empleados a través de la implementación de documentos existentes para el mejoramiento continuo de las organizaciones.

Capítulo uno: generalidades de la cultura organizacional

1.1. Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio (Shao et al., 2012).

La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo (Chidambaranathan y RaniKumaresan, 2015b).

La cultura organizacional según Robbins (1999) se refiere a un sistema de actitudes y valores compartidos con los miembros de una organización, lo que con lleva a distinguirlas y diferenciarlas de otras organizaciones. Para Peters y Waterman (1982) la cultura organizacional es un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos y transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas”.

Hofstede (1999, pág. 294), indica que la cultura organizacional es la forma de como las conductas son plasmadas en cada organización, “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una entidad de otra”.

Para Jones (2008), “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización”, esta a su vez controla las interacciones entre los que pertenecen a la organización y con personas externas a la misma.

Un estudio muy reconocido indica, “El concepto de cultura originariamente inicia en la antropología con la metáfora de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas, así como los granjeros guían sus siembras y animales labrando la tierra y alimentando los animales, metáfora propuesta como una forma para responder a la pregunta ¿qué nos hace humanos?” (Olmos & Socha, 2006, pág. 3).

Según Eagleton (2001), la cultura es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que vienen a constituir la forma de vida de un grupo específico. Asimismo Edward T.Hall (1998) propone que la cultura es como un iceberg, ya que la cultura engloba a la conducta, creencia y valores de nuestra propia cultura, en si la cultura interna es más sentimientos e ideas y la cultura externa es la que interactúa y tiene conflictos. Esto viene muy ligado a lo añadido por Benjamin (1995) el cual señala que las culturas se convierten en civilización cuando los que pertenecen a ese conjunto tienen los mismos intereses y creencias y para comunicarse necesitan traducir de una cultura a otra.

Nosnik (2005) indica que la cultura organizacional es reflejada entre un conjunto de individuos que trabajan juntos en equipo donde sus creencias, valores y principios, constituyen la percepción para evaluar y apreciar su desempeño; tomando eso como indica Nosnik se deduce que cultura y comunicación están estrechamente relacionadas, puesto que ambos llevan al concepto de comunidad. Asimismo, señala que se destacan tres tipos de relación que se establecen entre cultura organizacional y comunicación.

Por otro lado, Rodríguez (1996) menciona que la cultura organizacional en la actualidad es un tema de mucho interés en las organizaciones, puesto que si esta sólida, se puede solucionar diversos problemas frecuentes que hoy en día enfrentan las empresas. De esta manera la cultura organizacional permite que las personas comprendan la relación entre la organización y el entorno en el que desarrollan sus labores al cual también pertenecen.

La cultura dentro de las organizaciones refleja la mentalidad que predomina en ella, a través de sus normas y/o creencias, además de ser un determinante en su desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. Las organizaciones son concebidas como sistemas de creencias o marcos de referencia que los miembros de la organización comparten en grados variables. Si bien existen diversos conceptos sobre el término de cultura organizacional el concepto predominante en la literatura es el de Schein (1992) el cual menciona que “la cultura organizacional es el conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización que ayudan a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p.56). La cultura organizacional se convierte en una pieza estratégica dentro de las organizaciones, generando que sus miembros desarrollen un sentido de identidad con la empresa, a través de formas de pensar, creencias y valores, incrementando así sus ventajas competitivas impactando en el desempeño de ésta (Etkin, 2000).

El fortalecimiento de la cultura organizacional encaminada a incrementar el desempeño de los miembros de la empresa, favorece la creación de estrategias enfocadas a la identidad que tienen los miembros de la empresa por ser parte de ella. De tal manera que puede decirse que la cultura organizacional proporciona las reglas de comportamiento que coadyuvan en las interacciones de los miembros de la empresa.

Idalberto Chiavenato (2009) 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.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.

Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio. Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación. (pag120)

1.2. Las dimensiones de la cultura organizacional

Según Peter y Waterman (1984), se considera la cultura organizacional como una variable instrumental, esto quiere decir que se puede controlar, modificar y moldear según las necesidades de la organización (en García, 2006).

Mediante un análisis teórico se considera importante la clasificación de indicadores para identificar la cultura en una organización. Según Schein (1992), existen tres factores que permiten el estudio de dicho fenómeno, el autor propone tres niveles para su análisis, artefactos, valores y supuestos básicos.

A continuación se observa la importancia de cada uno de ellos (Pérez y Soria, 2008):

1. Artefactos: se refiere a todo aquello que se puede observar en la organización de manera objetiva.
2. Valores: un valor puede definirse como los dogmas que guían las acciones de los individuos por medio de situaciones específicas, que determinan la naturaleza humana (Rokeach, 1973).
3. Supuestos básicos: se considera como su nombre lo dice una manera subjetiva de ver la vida, son las creencias compartidas por los miembros de una organización que permiten la construcción cognitiva del comportamiento del individuo. Estos elementos permiten a los individuos que forman parte de una organización crear sus propios estilos de conducta, conforme al contexto en el que se hayan desenvuelto, los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida y las experiencias vividas generan en el individuo el desarrollo de ciertos patrones de conducta que a su vez impactan en la cultura de la empresa. Por ello la empresa debe procurar contar con una cultura organizacional única e irrepetible por otras empresas ya que representa una ventaja competitiva en comparación con otras empresas (Barney, 1986).

1.3. Elementos de la cultura organizacional

Elementos de la Cultura Organizacional Vargas (2007) indica que los elementos de la cultura organizacional se encuentran en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales.

En toda institución la cultura se presenta en dos elementos dentro de los cuales se encuentran:

Elementos visibles: Entre los cuales se manifiestan las creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte son observables y explican cómo y por qué se realizan las cosas.

Elementos invisibles: Estos se encuentran generalmente a nivel más profundo; en la mente de los trabajadores de la institución en donde habitan sus sentimientos, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son muchas veces difíciles de explicar pero que influyen considerablemente en la forma de actuar de los empleados; estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Al mismo tiempo Vargas menciona que los elementos de la cultura organizacional son la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una organización. Toda cultura se manifiesta y se expresa de muchas formas según los elementos que la integran, los cuales pueden agruparse en cuatro tipos:

1. Elementos simbólicos: ritos, cartas organizacionales, arquitectura organizacional; asimismo, los logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias; conforman algunos de los símbolos representativos.

De esta manera, la formación de éstos, despiertan la conciencia de los miembros de pertenecer a una institución.

2. Elementos estructurales: se relacionan con los niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos y jerarquías; las difusiones de estos elementos permiten a los empleados estar identificados con su organización.
3. Elementos materiales: se evidencian en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos, que hacen que una organización se distinga de las demás.
4. Elementos conductuales: están relacionados con el comportamiento humano, formas de motivar al personal, comunicación, liderazgo, proceso de toma de decisiones; que permiten que el personal esté satisfecho y a gusto con la labor que desempeña.

Schein.E. (2004, pág.31) considera que “la cultura de una organización tiene tres capas.

La capa I, incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables.

En la capa II, están los valores y las cosas que son importantes para las personas.

En la capa III, están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente”.

A su vez Vargas (2007) indica que dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos:

Los valores: elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución.

Costumbres: se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.

Ritos: son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización.

Historias: son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996. p. 625).

1.4. Características de la cultura organizacional

Características de la Cultura Organizacional Amorós (2007) muestra que existen siete características esenciales que definen la cultura en una institución:

1. Innovación y toma de riesgos
2. Atención al detalle
3. Orientación a los resultados
4. Orientación hacia las personas
5. Orientación al equipo
6. Energía
7. Estabilidad

De la misma manera, Robbins (1998) define cada una de estas características de la siguiente manera:

1. Innovación y toma de riesgos: grado en que los empleados son estimulados para que sean creativos e innovadores y de esta manera no teman a correr riesgos.
2. Atención al detalle: calidad que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor, mostrando precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados: la manera en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la institución más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos.

4. Orientación a las personas: característica donde la gerencia toma en cuenta la consecuencia de los resultados en sus trabajadores.
5. Orientación a los equipos: en esta característica las tareas y responsabilidades se desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo y no individualmente.
6. Energía: característica en donde los trabajadores son emprendedores y competitivos antes que ser conformistas.
7. Estabilidad: en esta característica el desempeño y las actividades de la organización están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta.

1.5. Importancia de la cultura organizacional

La relevancia de la cultura organizacional radica en que a través de ella se les demuestra a los individuos de una organización su valor fundamental, provocando en ellos motivación, mayor productividad y el placer de ser funcionales para la compañía.

Por ello, es importante que las empresas implementen programas de capacitación y desarrollo para estimular y mejorar las destrezas de los empleados y grupos de trabajo.

Asimismo, al mantener una cultura de organización será posible conocer con antelación aquellos problemas a los que podrían enfrentarse los grupos de trabajo y lograr que se creen equipos, con ideas claras y positivas, que conduzcan a mejores resultados.

La cultura organizacional en una empresa es fundamental para el desempeño, así como el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre.

La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

El desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y con no financieras (Toca, 2009). La cultura organizacional permite fortalecer los lazos laborales existentes

en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros de la organización.

1.6. Tipos de cultura organizacional

Existen tres tipos de cultura organizacional:

1. Rutinaria.

Las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja sin objetivos y metas claras; olvidando en gran medida la creatividad y el contexto de la empresa.

La dirección de la empresa dedica mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas.

Los gerentes trabajan bajo presión, continuamente andan apresurados, ocupados y sobrecargados de tareas; por lo que, en primera instancia resuelven los asuntos urgentes dejando en el olvido los de mayor interés.

2. Burocrática.

Este tipo de cultura se da en las empresas que han alcanzado un crecimiento excesivo y que piensan que como consecuencia debe incrementarse el control. Para incrementar el control, aumentan sus normas, procedimientos y rutinas.

Por lo general busca encontrar las fallas del personal. Por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud operativa. Utilizan una estrategia rígida y estática, poseen dificultad para tomar decisiones e Ineficiencia en el manejo de los recursos.

El pensamiento en esta cultura está regularmente orientado sólo por normas y procedimientos.

3. Soñadora.

Las instituciones con este tipo de cultura se distinguen porque sus empleados poseen una gran experiencia, la cual consideran que no hay que desaprovechar.

Consideran que, para hacer un cambio en la institución, el primer aspecto que deben mejorar es la voluntad y la disponibilidad de sus trabajadores para tomar las mejores oportunidades.

Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas.

Confunden regularmente la creatividad con una ilusión por cambiar, sin tomar en cuenta las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.

En esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio. Cultura flexible, innovadora con valores compartidos.

En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta. Su personal está dispuesto a poner sus mejores capacidades y asumir los riesgos con el firme propósito de cumplir con la visión y los objetivos de la institución.

Todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización, haciendo uso de la tecnología y de las oportunidades que la empresa le permita.

Los directivos buscan crear y promover un clima de confianza con tolerancia al error, puesto que lo ven como una pauta hacia la mejora y superación. Poseen una alta preocupación por el desarrollo de sus empleados.

Las organizaciones son diferentes de otras, y pueden incluir funciones distintas de acuerdo con las condiciones internas y externas de las mismas.

Hellriegel Don y Slucum John (2004) apoyado por Luna y Pezo (2005) consideran que es importante detectar con exactitud el tipo de cultura organizacional predominante en cada institución.

La cultura organizacional se puede clasificar de acuerdo con su orientación.

1. Orientada al poder

Este tipo de cultura organizacional tiene como objetivo destacarse ante la competencia, posicionarse como la primera en el mercado y generar poder a través de la competitividad.

Se caracteriza por la toma de decisiones de forma centralizada y por poseer un fuerte liderazgo.

2. Orientada a la norma

Este tipo se caracteriza por cumplir con el reglamento de forma estricta, lo cual genera estabilidad y seguridad en los empleados.

3. Orientada a resultados

Este tipo de cultura organizacional está orientado al cumplimiento de los resultados y a lograr la mayor eficacia, reduciendo costos y recursos.

4. Orientada a personas

Este tipo tiene como objetivo la satisfacción de sus miembros, el desarrollo y crecimiento personal de estos como fuente de motivación para lograr objetivos.

1.7. Cultura y formalización dos formas de guiar el comportamiento de los integrantes de una organización.

Cuando hablamos de formalización nos referimos a las políticas, reglas y normas que las organizaciones establecen como medio de restricción para los empleados. En este punto al termino de organización formal. El modo de cómo están constituidos las organizaciones en jerarquía y en departamento es la representación formal de las relaciones laborales que existen en los integrantes, en esta se definen las tareas a través de los puestos de trabajo y como están coordinadas también se establecen las líneas de mando.

Un elemento grafico que ilustra todo lo antes mencionado es el organigrama. Este representa como una organización está estructurada.

Aquí queremos indicar que una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documento suscrito cuanto más fuerte sea la cultura y bien definida dentro de la organización menos necesita la organización preocuparse por establecer reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados.

1.8. Funciones de la cultura dentro de la organización

La cultura está llamada a resolver problemas de adaptación externa e interna. Este último se refiere a la forma de organizar las relaciones grupales para asignar un bienestar interno. La cultura cumple con varias funciones una de ellas es definir los límites; es establecer distinciones entre una organización y otra.

Por otro lado, permite que los integrantes provean una sensación de identidad para y con la empresa, esto permite que los trabajadores se identifiquen con la organización logrando crear en el trabajador un sentido de pertenencia a la empresa facilitando así que este se comprometa con los valores e ideología de la misma. También facilita la aceptación de un compromiso con algo que superan los intereses personales.

Por otro lado. La cultura fomenta la disciplina, participación, cooperación, responsabilidades, honestidad y el respeto mutuo. Es un aglutinante social que mantiene unida a la organización al darle criterios propios sobre los que los empleados deben de decir y hacer.

Resalta la importancia de las personas, las consideras como el elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.

Señala la tolerancia al riesgo, es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos. Así como fomentan la formación de líderes como agente de cambio y a la promoción, capacitación y desarrollo del personal. Y por último la cultura sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control y dar formas a las actitudes y comportamientos a los empleados.

1.9. Influencia de la cultura organizacional

La cultura organizacional influye en todas las partes de la organización.

1. Financiera

Una cultura que involucre profundamente a las personas es mucho más productiva. El alto compromiso de la gente resulta en mayor productividad y rendimiento.

2. Reclutamiento

Usar la cultura organizacional para atraer los mejores candidatos y retener los empleados más allá del salario.

3. Cadena de suministro

El éxito de los procesos organizacionales depende de la colaboración. La óptima colaboración lleva a eficiencia en los procesos.

4. Servicio al cliente

Entender cómo la cultura organizacional afecta la experiencia del cliente apoya a lograr una mentalidad que brinda una experiencia positiva de manera consistente.

5. Capacidad para el cambio

Una cultura organizacional bien desarrollada crea apertura al cambio y deseo de implementar cambios exitosos.

6. Liderazgo

El proceso de desarrollar la cultura capacita a los gerentes en habilidades blandas y les da un sentido más claro de su rol. Los líderes tienen un gran impacto en la cultura organizacional.

7. Moral

La alta moral inspira a las personas a ser abnegadas y valientes, a ir más allá de lo que se espera, a asumir una responsabilidad extraordinaria y a estar totalmente dedicada al trabajo del equipo.

8. Reuniones

Con una mayor apertura y confianza la gente participa más en las reuniones, lo cual hace las reuniones más enfocadas, creativas y productivas.

9. Ausentismo

Habrán menos ausentismo, menos lesiones y menos reclamaciones cuando a la gente se siente bien dentro de la cultura organizacional.

10. Satisfacción y felicidad

Una cultura bien desarrollada conduce la satisfacción y felicidad en el trabajo que conlleva un mejor desempeño, un mayor nivel de resolución de problemas y éxito grupal.

1.10. Como aprende los empleados la cultura

Las organizaciones deben ayudar a los empleados adaptarse a la cultura a través de la socialización, el cual es el proceso que ayuda a los nuevos empleados aprender la forma en que la empresa hace las cosas, esto se puede llevar a cabo mediante las inducciones de las actividades que este realizará, así será más fácil adaptarse a la forma en la que se hace en nuestra organización. Robbins & Coulter (2005)

Cuando la cultura está establecida, ciertas prácticas organizacionales ayudan a mantenerla (p.52)

Durante el proceso de selección de empleados, los gerentes normalmente juzgan a los candidatos no solo por los requerimientos del empleo, sino porque también se adaptarán a la organización y al mismo tiempo los candidatos obtienen información sobre la organización y determinan si se sienten cómodos según el ambiente que observan que dominan en la empresa. Los empleados aprenden la cultura de una organización de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, símbolos materiales, lenguaje.

Las historias de la organización son narraciones sobre eventos o personas importantes como los fundadores de la compañía, algún acontecimiento sobre la violación de reglas y reacciones ante errores pasados; de tal forma que cuando estas son contadas por ejecutivos de alto nivel ayuda a que el personal pueda aprender de errores pasados y motivarlos a desarrollarse mejor en la organización Robbins & Coulter (2010) menciona como aprenden los empleados de la organización.

Símbolos materiales: cuando uno anda por distintos negocios, ¿qué tipo de ambiente de trabajo se respira ahí? ¿es formal, casual, divertido, serio, etc.? estas reacciones demuestran el poder de los símbolos materiales u objetivos para generar la personalidad de la organización.

Lenguaje: muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla

Las distribuciones de las oficinas: como visten los empleados, el tipo de automóviles proporcionado a los ejecutivos de nivel alto, y si se cuenta con aeronaves propias de la compañía, son ejemplos de símbolos materiales. El símbolo material transmite a los empleados el mensaje de quien es importante, el tipo de comportamiento propio y que se espera de ellos (por ejemplo, arriesgado, conservador, autoritario, participativo, individualista).

A lo largo del tiempo, las organizaciones frecuentemente han creado términos únicos para describir el equipo, personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con sus negocios. Por lo general, los nuevos empleados se sienten abrumados durante el periodo de adaptación y el lenguaje utilizados por los miembros del área de la organización que en un inicio pueden ser difíciles de captar o entender, pero que con el tiempo se vuelve una parte natural de su lenguaje, y que una vez aprendido actúa como un común denominador que une los miembros por medio de historia y los símbolos materiales mediante el lenguaje que a todos nos ayuda a enriquecer la cultura organizacional.

1.11. Ventajas y desventajas de la cultura organizacional

Gareth Morgan (1991) la cultura organizacional ofrece un nuevo foco y avenida para la creación de la acción realizada al descansar un sistema de significados compartidos se crea el ambiente propicio para el trabajo en equipo presentando sus ventajas y desventaja de la cultura de su entorno organizacional.

La cultura de la organización abre camino de la interpretación de muchos concepto y procesos tradicionales de la dirección. La fórmula tradicional de la dirección ha tenido a enfocar los problemas de la conexión de tareas y los hombres que la realizaron identificando el estilo de comportamiento apropiados en las diferentes situaciones.

Ventajas de la cultura organizacional.

Una ventaja de la cultura es que contribuye a la comprensión del cambio organizacional tradicionalmente dos conceptos de cambio que avenida conceptualizado como un problema de cambiar tecnología, estructuras, habilidades y motivaciones de los empleados. Mientras esto en parte es correcto el cambio afectivo también depende del cambio en imagen y valores que guían a las acciones.

Viene ayudar a interpretar el significado de las relaciones de las organizaciones y el entorno dentro de la misma, es decir que percibe las características de la cultura e una organización, se trata de un término descriptivo que distingue a la cultura y la satisfacción laboral.

Abre camino de la interpretación de muchos conceptos y procesos tradicionales de la dirección, es decir, la fórmula tradicional de la dirección atenido a enfocar los problemas de la conexión de tareas y los hombres que la realizaron identificando el estilo y comportamiento apropiado en las diferentes situaciones.

Desventajas de la cultura organizacional

La cultura puede ser vista como desventaja: representa como una barrera contra el cambio: es una desventaja cuando los valores no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización (es más probable que ocurra cuando el ambiente es dinámico).

Cuando el ambiente atraviesa cambios rápidos la cultura fortificada de la organización puede ya no ser apropiada, por ello la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando afrenta un ambiente estable, sin embargo, pudiera pasar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.

Es una barrera hacia la diversidad: si la raza, el género, el grupo étnicos u otras diferencias no son como las mayorías de los miembros de la organización se crea una paradoja.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos y por las fortalezas alternativas que estas personas puedan adoptar a la empresa.

Sin embargo, las culturas fuertes pueden ser desventajas cuando eliminan las fortalezas únicas que la gente de experiencias aporta a la organización cuando apoyan el perjuicio institucional o se vuelven insensible a la gente que es diferente.

Es una barrera contra las funciones y adquisiciones que se llevan a cabo en una empresa: antes se relacionaba con un estado financiero favorable con una línea de productos que pudieran ser la atracción de una posible adquisición, actualmente el hecho de que realmente funcione la operación o no tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones debido a que recientemente la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal.

Es decir que la decisión de hacer cambios adicionales debe de considerarse información más objetiva previamente de diagnóstico organizacionales internos y externo de naturaleza repetitiva y bien ejecutada.

Retomando el capítulo, este aplica sus supermercados la unión que en la actualidad tienen como misión ser un establecimiento de gran trayectoria en el sector comercial, proporcionando productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, procurando que los mismo se sientan beneficiados con un ambiente de confianza y familiaridad mediante un excelente servicios y precios accesibles, pues su satisfacción es la nuestra.

De igual forma contribuir a una mejor calidad de vida. Con los intereses de sus empleados y con la comunidad en general y con el cumplimiento de estas mismas alcanzar su visión de ser cadenas de supermercado con mayor prescencia y prestigio en Nicaragua.

1.12. Cultura como variable externa

La noción de cultura como variable externa está ligada a una concepción de la organización funcionalista (Garmendía, 1988). Se entiende aquí la organización como una entidad que existe objetivamente y que tiene un carácter instrumental: instrumento humano utilizado para realizar determinadas tareas con la finalidad de alcanzar una serie de metas (la satisfacción de determinadas necesidades/valores). Como dice el propio Garmendía “es curioso el paralelismo entre el celo teleológico de los postulados (unidad, indispensabilidad, universalidad) del funcionalismo cultural con los principios universales de la teoría clásica de la organización y del ‘one best way’ taylorista. En ambos casos, las consecuencias perseguidas son las causas de la cultura y de la organización como cristalización del entorno axiológico” (1988, 8).

Al entender que la cultura es una variable ambiental, se entiende que puede ser analizada y estudiada al igual que otras variables (estructura, tamaño y conducta del líder.) con vistas a determinar cuáles son las relaciones de contingencia que existen entre ellas y, en consecuencia, conocer cada vez más cómo aumentar la eficacia de la organización.

La gestión organizacional se considera que está enormemente condicionada por el entorno, del que incorpora claras líneas directrices para actuar. Podemos recoger aquí las clásicas relaciones entre ética protestante y espíritu del capitalismo (Max Weber, Robert K Merton), motivación para el logro y el rendimiento (David McClelland), grado de industrialización y estilos de dirección (L. L. Cummings, Stuart M. Schmidt), mentalidad y des/centralización de la toma de decisiones (H. A. Simón conectó las diferencias entre empresas británicas y alemanas en este aspecto con las respectivas culturas de cada nación).

Esta forma de abordar el análisis de la cultura como cristalización del entorno (Garmendía, 1988) es propio del campo del Management Comparado. El Management Comparado está interesado por las diferencias en la dirección y la práctica organizativa entre distintos países. Aquí la cultura es considerada como un factor ambiental, sinónimo de 'país' o 'nación'; una variable explicativa (Ajiferuke y Boddewyn, 1970) o una estructura amplia (Cummings y Schmidt, 1972) que influye en el desarrollo y refuerzo de determinadas creencias: el contexto cultural (Alonso Amo, 1990, 46).

Este campo podría ser dividido en dos líneas: una, que desde una perspectiva macro, examina la relación entre cultura ambiental y estructura de la organización, y otra, que con una perspectiva micro, investiga las similitudes y diferencias en las actitudes de la dirección o equipos directivos de culturas diferentes (Everett, Stening y Longton, 1982; Whorton y Whorthley, 1981; Meyer, 1981).

En definitiva, se entiende que, puesto que las distintas sociedades poseen culturas diferentes, éstas influirán en las estructuras y procesos organizativos, y en las actitudes, necesidades y motivaciones de los directores o gestores de la organización. La cultura es así importada en la organización a través de sus miembros (Slocum, 1971). Su presencia se supone que es puesta de manifiesto en modelos de acciones y actitudes de los miembros individuales de la organización, especialmente en los directivos (Smirckh, 1983).

Podríamos, representar esta perspectiva esquemáticamente, siguiendo a Smircich (1983, 343), en donde la cultura es tratada como una variable independiente que se 'infiltra' dentro de las organizaciones a través de sus miembros. Su presencia se manifiesta en los patrones de conductas y acciones de los miembros de la organización.

Pero, como bien señalan Allaire y Firsiroti (1984), "en estos estudios el foco está en la cultura de la sociedad y su impacto en la organización, no, en ningún caso, en las 'propiedades culturales de la organización'" (194).

Es decir, la investigación sobre la influencia que tiene una determinada cultura en las organizaciones que forman parte de ella, constituye una vía para comprender las diferencias en la conducta organizativa de unos países a otros, pero no son investigaciones sobre la cultura de la propia organización.

Un buen ejemplo de este tipo de enfoque lo tenemos en la investigación que realizó Hofstede (1980a). Hofstede pasó un cuestionario a 116.000 empleados que tenían ocupaciones semejantes en más de 50 sucursales nacionales de la misma corporación multinacional.

El cuestionario contenía enunciados de valor que reflejaban cuatro índices o dimensiones a lo largo de los cuales diferían las culturas de varios países (colectivismo/individualismo, distancia frente al poder, nivel de incertidumbre y machismo). Usando esas cuatro dimensiones, Hofstede halló algunas diferencias nacionales netas de tipo cultural entre los empleados.

Los resultados reflejaron las diferencias culturales entre los diferentes países y cómo éstas influían en el entendimiento y funcionamiento de la organización. Posteriormente, y dando un giro hacia el análisis no sólo de la cultura como variable externa, sino como elemento diferenciador de las propias organizaciones, este mismo autor (Hofstede, 1991) ha investigado sobre 20 unidades organizacionales (cinco organizaciones danesas y cinco alemanas), usando una metodología cualitativa (138 horas de entrevista con nueve informantes por cada unidad organizacional) y cuantitativa (un cuestionario pasado a una muestra de cada unidad, consistente en diferentes miembros de la estructura organizativa).

A partir de esta investigación ha construido una especie de tipología de las organizaciones en función de seis dimensiones: orientadas a los procesos vs. orientadas a los resultados; orientadas a los empleados vs. orientadas al trabajo; orientadas a lo voluntario vs. orientadas a lo profesional; sistemas abiertos vs. sistemas cerrados; poco control vs. estrecho control; normativas vs. pragmáticas.

Han sido numerosos los trabajos dirigidos a comparar la administración y prácticas gerenciales o directivas en diferentes países y ámbitos geográficos. Farmer y Richman (1965) fueron pioneros, otros fueron arrastrados por la “moda del management japonés” como Ouchi (1982), Pascale y Ahtos (1983), etc. Así, se ha desarrollado toda una enorme diversidad de investigaciones destinadas a evaluar las relaciones entre los factores ambientales y sistemas de valores de las culturas “nacionales” y las prácticas directivas y no directivas en las organizaciones y sus valores internos.

Pueden encontrarse interesantes estudios sobre influencias culturales ambientales en las organizaciones en autores que podemos situar dentro de esta perspectiva como Ghiselli y Poter, 1966; Negandhi y Estafen, 1967; Roberts, 1970; Kraut, 1975; Weínshall, 1977; Bloids, 1985; Janieson, 1985; Lowe y Morgan, 1985; White, 1985; Sorge, 1985; O'Connor (1995) que usa las dimensiones culturales de Hofstede (1980).

Asimismo, las influencias que los sistemas de valores de las sociedades y naciones tienen sobre las organizaciones, y la adaptación de valores y creencias japonesas a las empresas norteamericanas pueden analizarse en los trabajos de Drucker (1977; 1977; 1981), Ouchi (1982), Ouchi y Jaeger (1978), Ouchi y Price (1978), Johnson y Ouchi (1974). Queda claro que en todas estas investigaciones y trabajos la cultura es un factor externo que influye en las prácticas y actitudes de las personas, colectivos y organizaciones.

En el ámbito educativo podemos situar a autores como Rossman et al. (1988) que apuntan cómo las culturas escolares reflejan, de diversas maneras, la cultura social de la que forman parte. Esta influencia de la cultura social se hace a través de las expectativas institucionales de conducta y de la socialización para desempeñar una ocupación educativa, También son significativos en este sentido los trabajos de Meyer y Rowan (1983), Meyer (1984) sobre cómo los centros educativos incorporan, aunque sólo sea en términos simbólicos, los mitos y expectativas que tiene la sociedad acerca de lo que debe ser la escuela. O los de Pascual (1988) que investiga sobre la incidencia de determinados rasgos culturales de nuestro país en las dinámicas de participación y construcción de una cultura participativa en los centros educativos.

Las organizaciones tienen culturas propias, pero según todos estos autores, son un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía política, de su cultura (Griffetb, Hom, Nisi y Kirchner, 1985).

1.13. Cultura como variable interna

Pues bien, la idea de la cultura como una variable interna a la propia organización, como un subsistema de la organización (Leal Millán, 1991, 56) o como dice Garmendía (1988), como 'diseño estratégico interno', está ligada a una concepción sistémica de la organización: "la llamada 'teoría contingente de la organización' (Woodward, Pugh, Hickson.) se instala en esta nueva perspectiva, aunque no utilice el término 'cultura de la empresa'" (Garmendía, 1988, 10).

La cultura organizativa es así un sistema abierto en continua interacción con otros sistemas que son, a su vez, subsistemas de un suprasistema o sistema más general.

Bertalanffy (1976, 204-205) el iniciador y propulsor fundamental de la corriente sistémica, afirmaba "que toda ciencia social -incluyendo la sociología, la economía, ciencia política, psicología social, antropología cultural, lingüística, historia y humanidades) es la ciencia de los sistemas sociales y tendrá que usar el enfoque de la ciencia general de sistemas ya que finalmente, es el sistema más amplio y extenso desarrollado en la historia humana. Ante todo, la teoría de sistemas demuestra que se puede aplicar a la sociología; incluso ha sido adaptada por Parsons, Merton y muchos otros. El universo cultural ejemplifica las leyes de sistemas".

Entendiendo por sistema el "conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de uno o varios objetivos" (Ortigneira, 1984, 1).

En este sentido, esta corriente, mayoritaria respecto a la anterior, entiende que la cultura es una variable más de la organización, del supra sistema organizacional. Define de esta forma la cultura como un atributo o cualidad de la organización, como algo propio de ella y que puede ser analizada y relacionada con otros aspectos como el desempeño, la satisfacción o los planes estratégicos.

Aquí, al igual que en el anterior enfoque, la cultura es una variable más que debe ser tomada en cuenta junto con otras variables como la estructura, el liderazgo, la estrategia o la tecnología, con vistas a determinar cuáles son las relaciones de contingencia que existen entre ellas y, en consecuencia, conocer cada vez más cómo aumentar la eficacia de la organización. “El marco de la teoría de sistemas propicia la consideración de la cultura como variable, al igual que considera variables la estructura, el tamaño, la tecnología y los patrones de liderazgo.

Esta variable ‘cultura’, que es más subjetiva, se ha introducido en el modelo sistémico al reconocer que dentro de la organización se producían procesos simbólicos” (Alonso Amo, 1990, 48).

Entender la cultura como una variable interna a la propia organización, es sustentada desde la corriente denominada Cultura Corporativa.

En este caso, se entiende que las organizaciones son micro-sociedades que producen bienes y servicios, y, como un ‘auto producto’ (Smircich, 1983, 344) también producen distintos artefactos culturales tales como rituales, leyendas y ceremonias, lo cual lleva a que cada organización tenga sus propios patrones distintivos de cultura y/o subculturas.

La investigación aquí no se centra en el contexto cultural, sino en las cualidades socio-culturales que se desarrollan dentro de la propia organización (Alonso Amo, 1990, 48). Cada organización tiene unos rasgos o patrones culturales distintos y distintivos. Es decir, la 'individualidad' organizativa se expresa en términos de su cultura. Las organizaciones producen cultura.

La cultura, entonces, desde esta perspectiva, constituye una variable organizativa representada por los patrones de significados compartidos por sus miembros, apoyados en determinadas creencias, valores, normas, rituales de funcionamiento (Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1985; Conway, 1985). En este sentido, se está reconociendo que hay aspectos informales, intangibles en la organización, y se argumentará que pueden influir poderosamente en la capacidad de la organización para hacer frente a los retos que se le presentan.

Hasta ahora las variables típicas consideradas en esta línea investigadora habían sido la estructura, el tamaño, la tecnología y los modelos de liderazgo. Pero fueron introducidas variables más intangibles, como la cultura, dentro del modelo sistémico de organización.

Cuando nos situamos en esta perspectiva de la "Cultura Corporativa" se entiende que la cultura viene a ser, como dicen distintos autores (Schein, 1983; Sergiovanni, 1984, 1987; Firestone y Wilson, 1985; Owens y Steinhoff, 1988; Schein, 1991, 1992; Leal Millán, 1991), el 'pegamento' normativo y social que mantiene unida a la organización. Este pegamento, constituido por supuestos tácitos, valores, normas, y manifestado en rituales, símbolos, artefactos culturales es, como señalan los mismos Firestone y Wilson (1985).

Un mecanismo de integración y articulación más importante, para el funcionamiento de la organización, que los mecanismos de integración burocráticos (normativa, reglamentación, ejercicio de la autoridad.), puesto que expresa los valores y las creencias compartidas, proporcionando pautas de conducta seguras y compartidas.

En este sentido, se mantiene que la adecuada gestión de esta variable ('dirección por la cultura' o 'management cultural') es un camino imprescindible para aumentar la eficacia organizativa (en otros momentos, la teoría organizativa enfatizó otras variables, tales como la estructura o las conductas de liderazgo). Las organizaciones que potencian, "tienen" o crean ciertos tipos de cultura pueden lograr mejores resultados y ser más exitosas (Sniyrichich, 1983; Conway, 1985; Paterson et al., 1986; Meyerson, 1992). Así, la dirección exitosa de una organización estaría ligada a la consecución de la cultura 'excelente' que permita aumentar la eficacia de dicha organización; como exponen Firestone y Wilson referido al ejemplo de la escuela como organización: "Las culturas fuertes, con un contenido apropiado, pueden promover la eficacia escolar, y los directores pueden contribuir a tales culturas" (1985, 10).

Como se puede ver esto es lo mismo que se dice en el mundo de la empresa desde una perspectiva de ingeniería cultural cuando se habla de que una cultura organizacional fuerte es el origen de mejores resultados en las industrias (Kotter y Heskett, 1992).

Incluso esta concepción del manejo de la cultura desde la dirección, esta ingeniería cultural ha recibido un nombre específico: "management simbólico". Así lo expresa Pfeffer (1993, 261) cuando dice que "la misión de la gente que está interesada en ejercer poder e influencia, es hacer que los otros se sientan bien haciendo lo que ellos quieren que hagan. Esto requiere practicar lo que se conoce como management simbólico. (...)

El management simbólico opera fundamentalmente en el campo de lo ilusorio y se esfuerza por utilizar con la mayor efectividad el lenguaje, los ambientes y las parafernalias para producir en la gente emociones fuertes...”

De esta forma, la cultura organizativa cumple dos funciones esenciales en la organización para esta perspectiva: puede utilizarse como mecanismo de control para aumentar la eficacia organizativa y cohesiona a los miembros de la organización: “Podrían destacarse dos rasgos básicos en el planteamiento de la cultura como variable de la organización:

El considerar que ésta es una variable que puede ser manipulada con vistas a aumentar la eficacia organizativa (Smith y Peterson, 1990, 117-121).

El mantener que la cultura constituye un elemento que cohesiona y da significado a la organización” (González, 1994, 84).

Sobre esto Meek (1992) señala que “parece que en gran parte el uso de la cultura como un concepto unitario que expresa por un lado cohesión social e integración y por la otra eficacia organizativa, es el resultado de la transferencia del concepto de cultura al análisis organizativo desde una tradición teórica y sociológica: el paradigma teórico estructural-funcionalista” (citado en González, 1994, 87).

Este planteamiento de ingeniería cultural se ha ido trasladando cada vez con mayor entusiasmo al campo educativo: Shapier y King, 1985; Paterson et al., 1986; Owens y Stenihoff, 1988. La cultura se convierte así en el instrumento que puede utilizar la dirección escolar, para influir y dirigir la organización hacia metas eficaces. Surge así el reciente discurso en torno al liderazgo cultural y simbólico (Sergiovanni, 1984, 1987; Owens, 1987). Generando la conciencia de que es la dirección el elemento esencial a la hora de marcar o conformar una visión o concepción escolar que permita orientar la organización hacia una cada vez mayor eficacia mediante medios culturales (González, 1994, 85).

1.14 La cultura como metáfora

Las anteriores visiones estaban vinculadas a la imagen de la organización como organismo. Hay, no obstante, muchas otras formas de concebir la organización: como máquinas, como cerebros, como teatros, como textos, como prisiones psíquicas, como sistemas políticos (Morgan, 1990). La metáfora de la cultura es la que utilizan diversos autores para referirse a la imagen apropiada para definir la organización. Y esta concepción de la cultura como metáfora viene a poner de relieve que el modelo sistémico era insuficiente (Alonso Amo, 1990, 51).

La metáfora vuelve la imaginación hacia las formas en que forja una equivalencia o identidad entre elementos separados de la experiencia. Específicamente, la metáfora crea significados mediante los cuales entendemos un fenómeno a través de otro. “Las investigaciones en el moderno psicoanálisis (Lacan, 1966; Lemaire, 1977) y en el estructuralismo lingüístico (Jakobson y Halle, 1956) demuestran que los tropos son cruciales en la estructuración consciente y en la actividad inconsciente” (Morgan, 1983, 602). De hecho, como dice el mismo Morgan, cuando nosotros hablamos sobre un grupo de gente como ‘una organización’ “nosotros estamos usando una metáfora para capturar un aspecto significativo de las relaciones entre esa gente en un espacio y un tiempo concretos.

Sin tal concepto nosotros no tendríamos forma de entender cómo y por qué están organizados y por qué ellos son vistos como ‘una organización’” (1983, 604). Acabará afirmando que la idea de una ciencia libre de metáforas es simplemente inaceptable (1983, 606).

Algunos teóricos han visto la organización como una cultura. El uso de la cultura como una metáfora es muy diferente de las analogías entre las organizaciones y las máquinas o los organismos. Supone un salto de la comparación con objetos tangibles a la comparación con otro fenómeno social, una concepción que aumenta el espacio de ambigüedad porque la cultura no tiene un status concreto.

La cultura como metáfora “va más allá de la visión instrumental de la organización derivada de la metáfora de la máquina, y más allá de la visión adaptativa derivada de la metáfora del organismo. La cultura como metáfora conlleva una visión de la organización como una forma expresiva, una manifestación de la conciencia humana. Las organizaciones pasan así, a ser entendidas y analizadas no ya sólo en términos económicos y materiales, sino fundamentalmente en sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos” (Smircich, 1983, 347; Alonso Amo, 1990, 50). La organización de esta manera ya no sería algo existente objetiva e independientemente de las personas que la constituyen. Sólo pueden tener entidad real y sentido como “patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de procesos continuos de interacción” (González, 1990, 47).

El enfoque de la realidad como construcción social (Berger y Luckmann) de significados encaja perfectamente en esta línea que entiende la cultura de la organización como imagen. El ya clásico postulado de W. I. Thomas que afirma que “si los individuos definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias”, o aquello de la profecía que tiende a auto realizarse, nos proporcionan líneas de comprensión sobre la importancia que los procesos subjetivos o las imágenes del personal tienen para el funcionamiento de la organización. Por ello, Garmendía (1988) va a hablar de esta perspectiva denominándola, en vez de metáfora, ‘imagen’.

Por tanto, detrás de esta expresión están todas aquellas aportaciones que entienden que la cultura, más que una variable que afecta externa o internamente a la organización, es la esencia misma de la organización.

La cultura no es algo que tenga la organización, sino que la organización es una cultura (Weick, 1983).

Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como un instrumento para el logro de metas, para pasar a ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural.

Dicho con otras palabras, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros: “(esta) perspectiva supone, en el campo de la Organización, reconocer que las organizaciones son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado” (González, 1990, 48). Red de significados e imágenes compartidos (Garmendía, 1988), sistemas interpretativos compartidos (Peiró, 1989, 25), son diferentes formas de aludir al mismo hecho diferencial: la organización se define por su cultura.

Smircicb (1983, 1985); Greenfield (1984; 1986, 154); Wejck (1979) y otros, defienden esta visión de la organización como artefacto cultural.

La cultura se convierte así en un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social o como una forma particular de expresión humana. Estudiar la cultura no es otra cosa que estudiar la significación social, la ‘construcción’ de la realidad, o lo que es lo mismo, estudiar cómo llegan a ser significativos para los miembros de la organización, las cosas, los acontecimientos, las interacciones. Como consecuencia, el foco de atención del estudio cultural de la organización nos llevaría a situarnos, como dice González (1990), en el ámbito de la interpretación y el significado.

Más que estudiar la cultura como elemento de la organización, se estaría haciendo un análisis cultural de la vida organizativa, se estaría preguntando cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible la organización, de dónde provienen tales esquemas y cómo se generan, comunican y se mantienen (Morgan, 1990, 116).

En esta perspectiva, la investigación también se centra en los símbolos, historias, mitos, lenguaje, etc. Pero en este caso no son considerados sólo como artefactos culturales, sino como procesos generativos que producen y conforman significados, que son esenciales para la existencia de la organización, como dicen Smircich (1983, 353) y Alonso Amo (1990, 51). Cuando la cultura es considerada como una metáfora, la atención del investigador se desplaza desde la preocupación sobre el por qué produce la organización y cómo puede producirlo más eficientemente a cómo está estructurada la organización y qué significa estar organizada.

“Para nosotros, mirar a las organizaciones en términos culturales es entenderlas constituidas y mantenidas simbólicamente, dentro de patrones más amplios de significado. Así como la tarea del antropólogo consiste en interpretar, decodificar y reconstruir los sistemas de significados de grupos específicos. nuestra tarea puede ser entendida como la de interpretar, decodificar y reconstruir el significado de las organizaciones en la edad moderna. Y así como estudiar una cultura significa para el antropólogo estudiar la construcción del mundo (por parte de los sujetos), el estudio de la organización puede significar estudiar la construcción de la organización” (Smircich, 1985, 66).

De esta forma, la cultura ya no será en este enfoque el resultado cabal de una actividad de gestión como en las anteriores perspectivas, sino que emerge como un proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas, Ya no será una variable organizativa, sino el producto de significados y símbolos negociados y compartidos que surge de la interacción social de los miembros que constituyen la organización (Meek, 1992).

Si en las anteriores aproximaciones, se buscaba cambiar los artefactos, productos y manifestaciones culturales y, en algunos casos, los valores de la organización, en ésta lo que se intentará negociar para promover el cambio serán las creencias básicas de la organización compartidas y asumidas por sus miembros y por lo tanto cambiar la propia identidad de la organización.

No es quedarse en transformar el componente cultural de la organización y de aquellos aspectos en los que incide: rendimiento, productividad, satisfacción; sino que es ir más allá: transformar radicalmente la identidad de la propia organización, con un alcance mucho más amplio y global (Peiró, 1989).

Pero dentro de esta forma de entender la cultura como metáfora hay que distinguir diferentes maneras de acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional.

El concepto de cultura organizacional ha sido importado del campo de la antropología, donde no hay un claro consenso sobre su significado. Dentro de la antropología, veamos que la cultura es un concepto con diversas acepciones: para la Antropología cognitiva, la cultura consistía en conocimientos compartidos (Goodenough, 1971); dentro de la Antropología simbólica, la cultura era un sistema de símbolos compartidos (Geertz, 1973); y de acuerdo a la Antropología Estructural y psicodinámica, la cultura sería una manifestación y una expresión del inconsciente (Rossi y O'Higgins, 1981).

Todas estas conceptualizaciones diferentes de la cultura dentro de la antropología moderna, han llevado a crear distintos modos de análisis organizacional (Inflesta, 1991, 135).

La perspectiva cognitiva

De acuerdo a la rama de la Antropología Cognitiva llamada inocencia (Goodenough, 1971), como hemos visto ya, la cultura es un sistema de cogniciones compartidas, o un sistema de conocimientos y creencias. En la creación de cultura, los anticientíficos atribuyen la primacía al intelecto antes que a los factores biológicos o ambientales. Consideran a las emociones, las acciones, el entorno y demás como elementos materiales organizados por el intelecto humano. Cada cultura concreta es concebida como un sistema concreto de percibir y organizar los fenómenos naturales, las cosas, los acontecimientos, la conducta y las emociones (Goodenough, 1957). “El objeto de estudio no son los fenómenos materiales como tales, sino el modo cómo éstos se organizan en la cabeza de las personas.

Las culturas no son fenómenos materiales, sino organizaciones de fenómenos materiales” (Tyler, 1969, 3). Para los anticientíficos, el intelecto humano genera cultura por medio de un determinado número de reglas finitas o por medio de la lógica inconsciente; el objetivo de los antropólogos será por tanto determinar cuáles son estas reglas (Rossi y O’Higgins, 1981).

Esta perspectiva cognitiva ha sido aplicada a los estudios de organización (Argyris y Seban, 1978; Weick, 1979). Aunque no utilicen explícitamente el término cultura, su énfasis cognitivo les conduce a ver las organizaciones como redes de significados subjetivos o estructuras de referencia compartidas y que a los ojos de un observador externo aparecen como reglas o una gramática compartida.

Argyris y Sehan (1978) hablan de las organizaciones como ‘empresas cognitivas’. Su metodología de diagnóstico se basa en estudios de caso sobre cómo los miembros de una organización diseñan escenarios que revelan las teorías-en-uso (asunciones, creencias, supuestos; lo que Sehein (1988) llamará presunciones básicas) que guían su interacción.

En este sentido, Sathe define la cultura como “el conjunto de entendimientos importantes (generalmente no declarados) que los miembros de una comunidad tienen en común” (1983, 6).

Weick sostuvo que “una organización es un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores pensantes” (1979, 42). Desde este enfoque la tarea es manejar mitos, imágenes y símbolos. Este autor rechazó específicamente la conceptualización de las organizaciones como dominadas por rutinas, procedimientos operativos estándar y mecanismos para la reducción de la incertidumbre, con una correspondiente desenfaticación del pensamiento y la cognición. Para él, las organizaciones son al mismo tiempo prácticas de pensamiento o esquemas causales, y encarnan también tipos específicos de prácticas pensantes o algoritmos.

Aunque un presupuesto común en todos los autores que trabajan desde esta perspectiva es que el pensamiento está ligado a la acción, la mayor consecuencia práctica de entender las organizaciones como empresas sociales sustentadas cognitivamente es el énfasis en la mente y el pensamiento. Los miembros de la organización son vistos más como pensantes que como actuantes (Smircich, 1983, 350).

La perspectiva simbólica

Antropólogos tales como Turner (1971), Geertz (1973) tratan la sociedad, o la cultura, como sistema de símbolos y significados compartidos, ya lo hemos visto. Geertz piensa que la perspectiva cognitivista de Goodenough y de los ‘nuevos etnógrafos’ es reduccionista y espúreamente formalista. Los significados no están ‘en la mente de la gente’, los símbolos y significados compartidos por los actores sociales -están entre ellos, no en ellos- son públicos, no privados (en esto Geertz sigue a Husserl, Wittgenstein y Ryle). Los sistemas culturales son ideacionales, pero en el sentido en que un cuarteto de Beethoven es ideacional (más allá o entre sus manifestaciones en las mentes individuales o en interpretaciones concretas).

Dice que las pautas culturales no son reificadas o metafísicas: lo mismo que las rocas o los sueños son cosas de este mundo. Geertz define su manera de ver la cultura como semiótica, Estudiar la cultura es estudiar los códigos de significado compartidos. Tomando de Ricoeur el concepto de 'texto' en sentido amplio, Geertz ha visto la cultura como "un ensamblaje de texto" (1972, 26). De este modo la antropología simbólica se convierte en asunto de interpretación, no de desciframiento (y en esto se diferencia de Lévi-Strauss); y la interpretación consiste en 'descripción densa' que ha de ser profundamente incorporada a la riqueza conceptual de la vida social (1972, 36).

El mismo Turner afirma que los símbolos empleados y sus relaciones "constituyen, no solamente un conjunto de clasificaciones cognitivas para el ordenamiento del universo..., sino también, lo que incluso es más importante, un conjunto de artilugios evocadores para hacer surgir, canalizar y domesticar emociones tan poderosas como puedan ser el miedo, el afecto y la pena'. Están así mismo, cargados de finalidad, y tienen un 'carácter conativo" (1969, 42), es decir, sirven para orientar la acción. Turner empieza investigando el significado de los ritos por medio de preguntas a los actores.

Luego analiza dichos símbolos para ver si puede establecerse alguna relación formal entre los símbolos mismos, entre los símbolos y sus referentes (lo que éstos representan).

Pueden entonces descubrirse relaciones estructurales entre los símbolos que componen el conjunto estudiado, o evidenciarse que dichos símbolos funcionan de manera específica y limitada, sea para comunicar significados múltiples, para unificar fenómenos dispares, o para condensar ideas múltiples (1973, 1).

Igual que Geertz, ahoga por un enfoque interpretativo o hermenéutico de la cultura, centrando su atención en el estudio del empleo concreto de símbolos en contextos concretos y por parte de individuos concretos.

Este método de investigación es distinto del de los estructuralistas y su interés por las estructuras universales o inconscientes del intelecto humano, y distinto también del interés de los anticientíficos por los principios cognitivos básicos. Propone un enfoque empático de la conducta humana, planteando, una labor interpretativa imaginativa por parte del investigador.

Pues bien, cuando la perspectiva simbólica es aplicada al análisis organizacional, la organización, como la cultura, es concebida como un patrón de discurso simbólico. Y necesita ser interpretado, leído o descifrado con el fin de entenderlo. El investigador debe articular los temas recurrentes que representan los patrones del discurso simbólico y que especifican las claves de unión entre los valores, creencias y la acción. Los temas, expresados de varias formas simbólicas, representan el corazón del análisis simbólico de la cultura de una organización. El foco de esta forma de análisis organizacional es cómo los individuos interpretan y entienden su experiencia y cómo esas interpretaciones conectan con las actuaciones. La actividad del investigador aquí es documentar la creación y mantenimiento de la organización a través de la acción simbólica (Smirckh, 1983).

La perspectiva estructural y psicodinámica

La cultura puede ser entendida como la expresión de un proceso psicológico inconsciente. Esta visión de la cultura inicia el surgimiento de la antropología estructural de Lévi-Strauss. Y también está presente en el trabajo de los teóricos de la organización que desarrollan aproximaciones psicodinámicas al análisis organizacional. Desde este punto de vista, las formas y las prácticas organizacionales son entendidas como proyecciones de procesos inconscientes y son analizadas con referencia a la tensión dinámica entre procesos inconscientes y sus manifestaciones conscientes (Smircich, 1983).

La cultura refleja el trabajo de la infraestructura inconsciente. Desde esta perspectiva, el propósito del estudio de la cultura es revelar las dimensiones ocultas y universales de la mente humana. La tarea del análisis estructural es “descubrir el orden de relaciones que cambia un grupo de elementos que han limitado su propio significado dentro de un conjunto inteligible. Este orden puede ser denominado ‘la estructura’” (Turner, 1977, 101).

Desde esta perspectiva, muchos de los análisis organizacionales deberían ser criticados por ser demasiados limitados en su alcance. La investigación organizacional tiende a tratar sólo con el nivel superficial de componentes que son, de hecho, los elementos del modelo conscientemente compartido tanto por los participantes como por los analistas. Sin embargo, el análisis organizacional guiado por la perspectiva estructuralista o psicodinámica penetra bajo el nivel superficial de la apariencia y desciende para descubrir los fundamentos objetivos del orden social. Hay pocos analistas organizacionales que hagan esto. Como ejemplos podemos citar a Turner y Mitroff.

Turner es uno de los que intenta aplicar explícitamente el tipo de análisis de LéviStrauss a las organizaciones (en unos casos, para entender las diferencias entre orden burocrático e industrial (1977) y en otros, para diagnosticar los conflictos organizacionales (1983)).

Mitroff (1982) trabaja más sobre los arquetipos de Jung, que sobre el estructuralismo de Lévi-Strauss, para descubrir los patrones estructurales que unen el inconsciente humano con sus manifestaciones en el orden social (Smircich, 1983).

En esta línea también han trabajado otros autores como Barley (1983), Gregory (1983), etc

1.15 La cultura como metáfora crítica

Esta orientación deriva de la nueva sociología de la educación (Bates, 1983; Bernstein, 1975; Bourdieu y Pasgeron, 1977; Bowles y Gintis, 1976; Giroux, 1983; Wildtly, 1985; Young, 1971). Los autores que defiende esta perspectiva se han caracterizado más por su posición crítica y sus críticas a los enfoques anteriores que por su aportación sistemática y organizada. Ciertamente nos recuerdan la importancia del contexto ideológico y conflictivo que rodea toda posición, aportación fundamental y valiosa.

Pero más que construir una explicación comprensiva del fenómeno de la cultura organizacional desde sus planteamientos e intereses, se quedan en hacer aportaciones críticas a las perspectivas anteriores. Empezaremos por eso recordando la crítica que realizan a la perspectiva que entiende la cultura como una variable.

Crítica de la cultura como variable

Desde el análisis cultural propuesto por Bates (1986, 1987) que él recoge de esa nueva sociología de la educación, se considera que la concepción de la cultura como variable presentada por los partidarios de la cultura corporativa y definida anteriormente, sirve a determinados intereses materiales e ideológicos.

Esta perspectiva, aunque pretenda ser neutral y objetivo, encubre unos intereses esencialmente ideológicos al ocultar los conflictos, la desigualdad y las clases sociales, fenómenos inherentes a la organización: “debido al legado teórico estructural-funcional tienden a ignorar o encubrir conflictos inherentes y rasgos estructurales importantes de la organización, particularmente la estructura de poder y conflicto, la desigualdad estructurada y la significación de la estructura de ‘culturas de clase’” Meek (1992, 195).

Se pretende con la ingeniería cultural conseguir un ‘control ideológico’, en lugar del anterior control burocrático. Un control basado en “manipular” la cultura organizativa.

Alonso Amo reconoce que “puede ser causa de frustración el hecho de servirse de la cultura corporativa como instrumento de gestión organizacional al igual que sucedía con instrumentos más técnicos y cuantitativos que aparecieron en los años 60 y 70 (desarrollo organizacional, enriquecimiento del puesto de trabajo, calidad de vida laboral)” (1990, 48).

Para Bates, aplicado al ámbito de las organizaciones educativas, todo el discurso sobre la eficacia escolar y la cultura escolar ‘excelente’ -originado al trasladar un discurso surgido en el ámbito industrial a la escuela- remite a una manipulación cultural en aras de buscar dicha excelencia, Y una cosa es la preocupación antropológica por entender, y otra bien distinta la preocupación gerencial por manipular. Si “los antropólogos se han preocupado por tratar de mantener la integridad de las culturas, a pesar de la inevitable intervención que su estudio envuelve, sin embargo, la tradición gerencial-administrativa no tiene tales escrúpulos” (1987, 82).

Como dice este mismo autor, habría que tener en cuenta que hay una serie de cuestiones erróneas: “Primero, la noción de cultura que subyace es esencialmente trivial, estática y manipulativa; segundo, omite cualquier consideración seria de las políticas culturales; tercero, no distingue entre las relaciones de producción material que caracterizan a la corporación y los procesos de producción y reproducción cultural que caracterizan a la escuela” (Bates, 1987, 85).

Lo que critican del entendimiento de la cultura como variable es, como reconoce Peiró, que “según ellos, la cultura es un poderoso medio de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de las relaciones de contingencia que tengan aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones.

Al centrar su interés en la determinación de estrategias predecibles de control organizacional y en la mejora de los métodos de gestión empresarial, mantienen la tesis de que la cultura puede ser gestionada y por ello, dirigen sus esfuerzos a entender cómo lograr mayor eficacia en esa gestión” (1989, 25).

En definitiva, lo que vienen a criticar es si la pretensión de esa línea de investigación anterior no sea sino un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas desde los niveles de poder central (Escudero, 1992; Bolívar Botía, 1993). Así lo admite también el mismo Bates (1987): “Proponen un cambio desde las formas tradicionales de control burocrático, hacia técnicas de control ideológico basadas en la manipulación de la cultura empresarial. (...) Esta forma de control ideológico implica la intervención de los directivos en la conciencia de los trabajadores” (83).

Autores como Peretti y Vachete (1984), Tunstali (1985), Thevenet (1985, 1992), Sánchez Creus (1987), Leal Millán (1991) y muchos otros de los ya citados como ingenieros culturales, afirman que la cultura ha de traspasar la frontera de conceptos sugestivos y seductores, para convertirse en algo operativo y utilizable como una nueva herramienta de indiscutible valor para el gestor de organizaciones. “Más seriamente, la cultura es ante todo la expresión de que existe una particularidad tal en la empresa que puede ésta determinar el éxito o el fracaso de ciertas técnicas de gestión, estrategia, o estructura. Ella significa también que una parte de las soluciones a estos problemas se encuentra en la empresa misma.

La cultura puede no ser más que una moda, y, en este caso, habrá sensibilizado mucho a la gente en una problemática útil en su práctica cotidiana; la cultura puede ser algo más en la medida en que sirva de nuevo paradigma para describir situaciones de gestión” Thevenet (1985, 29).

Incluso se pretende que las subculturas dentro de una organización sean utilizadas, y en la medida de lo posible gestionadas, por los dirigentes de la organización. Así, se afirma que el gerente, el directivo de una organización, debe estar ‘constantemente enterado de la posible existencia de diferencias sistemáticas en cuanto a creencias, valores y patrones de comportamiento dentro de su organización. También debe ser capaz de reconocer cuando la diversidad de culturas se relaciona con el comportamiento disfuncional en la organización, y en consecuencia, en qué momento debe ser tratado’ (Margulies y Wallace, 1985, 59).

Ingeniería cultural aplicada a las subculturas: “Las micro culturas se pueden administrar, al igual que se puede administrar la cultura global o general de la organización, y estas micro culturas forjan una visión relativamente unificada de la realidad. Esta visión puede modificarse, puede planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse. Las culturas son un recurso de la organización” (Leal Millán, 1991, 33).

De esta forma hablan, no sólo este autor, sino todos los ingenieros culturales, de estudiar la cultura organizacional desde un punto de vista netamente directivo (Wilkins y Ouchi, 1983; Satbe, 1983; Koprowski, 1983), de cambiar la cultura corporativa, de diseñar mejoras en la misma como forma de mejorar el rendimiento de las organizaciones, de incrementar su eficacia y rentabilidad (Deal y Kennedy, 1985; Hickman y Silva, 1984); incluso se ha hablado de “auténticas culturas de gestión íntimamente ligadas al desarrollo de la capacidad estratégica de las empresas” (De Woot y Desclee, 1984, 54)

Desde esta perspectiva habría preguntarse quién o quiénes son los que definen la excelencia organizacional que se persigue con la tan traída y llevada eficacia organizativa: parece que hasta ahora se decanta el asunto por los directivos. En este sentido entonces, nos podríamos preguntar igualmente: ¿excelencia para quién?, ¿para los trabajadores o para la dirección?, ¿eficacia a costa de quién?, ¿a costa de qué? “Los ingenieros culturales utilizan el análisis cultural a favor de los directivos.

Por ejemplo, no incorporan la consideración de los intereses de los trabajadores en sus análisis, excepto para asumir que lo que es bueno para la corporación es bueno para los trabajadores” (Bates, 1987, 82).

Igualmente, Trice y Beyer (1985) parecen asumir que los directivos son los legítimos intérpretes de las apropiadas ideologías y los correctos valores en una organización. El resto de los miembros de la organización entran únicamente como objetos de ritos directivos o como una fuerza conservadora que debe, de acuerdo a la dirección, comprometerse en el cambio cultural requerido. No obstante, estos autores reconocen el riesgo de que los directivos puedan no tener los valores y la ideología correctos o que podría no ser una actuación ética contrarrestar la posible resistencia legítima al cambio cultural.

Presumiblemente se asume que la importancia cultural de los directivos en las organizaciones es predominante y que este grupo define el bien común y por lo tanto ocupa la correcta posición moral para decidir sobre los valores ‘deseables’ y los ideales” (Alvesson, 1991, 218).

Este nuevo estilo podría quedarse en una nueva versión del taylorismo al disociar la dirección y el resto del personal: “se supone que la alta dirección es racional y que ella confecciona y configura a su antojo los programas de desarrollo de la organización. Ella se arroga la competencia de introducir en cascada, de arriba hacia abajo, los cambios organizativos, incluida la transformación de la cultura” (Garmendía, 1994, 17).

Otro problema añadido, es que no nos podemos olvidar que toda ciencia social es ideológica y que hay que tener en cuenta que, si hablamos de cultura como conjunto de creencias, valores, supuestos, ideologías, formas de ver el mundo, etc., estos están impregnados de unos intereses marcados por la historia, el poder y la lucha de determinados sectores sociales, tanto dentro como fuera de la organización, por hacer hegemónicos “sus intereses”.

Sin embargo, hay muchos que aún mantienen su supuesta neutralidad científica como recoge Alvesson (1991, 209): “los investigadores sociales convencionales, incluyendo muchos que escriben sobre el tópico de la ideología corporativa, tratan la ideología como un fenómeno empírico que existe ‘fuera de’, que puede ser aislado y relacionado con otras variables (Reyer, 1981; Kilmann et al., 1985; Meyer, 1982.)”.

Por ejemplo, si se plantea la interrogante para qué sirve la Teoría Organizacional en la práctica, habrá que reconocer que el valor práctico de la teoría del management es ser potencial proveedora de técnicas y conocimiento de utilidad para hacer más eficaz la organización, como sostienen los enfoques anteriormente citados.

Se debe reconocer que esto es un tipo de ideología que sirve a unos determinados intereses, que potencia un tipo de lenguaje con el que analizar y solucionar los problemas. Y esta ideología responde a los intereses de los directivos más que de los empleados, por ejemplo. “Los estudios procedentes de una perspectiva de interés técnico son normalmente atribuidos a la ideología managerial de maximización del control social para el logro de la producción y el fiel comportamiento de acuerdo con el orden social predominante” (Alvesson, 1991, 216).

Como reconocen Alvesson (1989, 1991), Knights y Willmott (1987), Stablein y Nord (1985), la mayoría de los estudios dentro de la corriente del simbolismo organizacional son fundamentalmente dirigidos por intereses técnicos de conocimiento, “en directa oposición al discurso ideal de Rabermas y por tanto a la emancipación” (Stablein y Nord, 1985, 224).

De hecho, los tres artículos más frecuentemente citados, relacionados con el simbolismo organizacional, son buenos ejemplos de esta orientación técnica: son Peters (1978), Preifer (1981) y Trice y Beyer (1985). Pleifer (1981) habla sobre “la dirección por la acción simbólica” y Peten (1978, 10) dice que “los símbolos son la mejor materia de la conducta directiva.

Los ejecutivos, después de todo, no sintetizan productos químicos ni operan con vagones de transporte; ellos comercian con símbolos". Así mismo Trice y Beyer (1985, 377) sugieren formas en que los directivos pueden usar los "ritos de paso" organizacionales para que los miembros de la organización "puedan ser indoctrinados con las nuevas ideología y valores deseados".

Se podrían poner muchos ejemplos: Deal y Kennedy (1985), Pascale (1985), Sathe (1985), o en el ámbito escolar Reare (1982), Millikan (1984), Duignan (1985). Pero sólo voy a exponer de forma más pormenorizada a los primeros autores para no extenderme excesivamente en la misma idea.

Deal y Kennedy (1985) hablan de "saber manejar la cultura -por ejemplo, cómo crear héroes", que es "uno de los ingredientes clave para el éxito final" de la organización. De hecho, siguen afirmando, "el éxito final de un director general depende en gran parte de la interpretación precisa de la cultura corporativa y de su capacidad para pulirla y darle forma, adecuándola así a las necesidades cambiantes del mercado" (19).

Para ellos la labor más importante de los gerentes de una organización es "moldear y realzar los valores" (22); pero no sólo esa función, sino que advierten a "los gerentes que no toman en cuenta los aspectos dramáticos del ritual de transición, (porque) desperdiciarán una oportunidad de usarlos para ampliar la influencia de la cultura" (80), y les recuerdan que pueden aprovechar muchos rituales organizativos no solo planeándolos, sino tomando parte en ellos: "participan en el adoctrinamiento de los nuevos empleados, instrumentan la celebración que se realiza cuando hay un ascenso, se aseguran de que todos sepan por qué se está ascendiendo a la persona.

Sacan un provecho especial de las jubilaciones, ungiendo al jubilado como héroe cultural, la personificación de los valores y creencias medulares de la compañía. (...) Estos rituales se convierten en poderosas palancas que la alta gerencia puede accionar para conservar su control y ejercer su influencia” (83). En definitiva, dicen que “es necesario que los altos gerentes reconozcan y utilicen esta red cultural para lograr sus objetivos” (90).

Reare (1982) fue uno de los primeros en abogar por la manipulación de la “imagen corporativa” de la educación y la reconstrucción de las culturas internas y externas para poder competir de forma efectiva en el ‘mercado’.

Millikan (1984), se inserta dentro de la tradición de la manipulación directiva al postular el “desarrollo de la cultura para crear “culturas efectivas” como forma de reducir las diferencias entre las escuelas públicas y privadas en cuanto a su eficacia.

Duignan (1985) también reivindica la manipulación de la cultura escolar en la búsqueda de la excelencia, siguiendo la inspiración de Peters y Waterman: “Una institución, tal como una escuela, debe tener un código de valores y creencias que formen un ingrediente esencial en la vida cultural de tal institución. También, los miembros de la institución deben estar comprometidos con esos valores que ejemplifiquen en sus acciones y comportamientos” (1985, 4).

Parece claro, como sugiere el mismo Alvesson, que “los lectores de estos textos son estimulados a pensar sobre la crucial importancia de los directivos, como actores que tienen una influencia educativa sobre otra gente, siendo estos últimos reducidos básicamente a objetos del management simbólico” (1991, 218)

Se puede observar igualmente que los estudios sobre cultura, en un aumento creciente, están teniendo una orientación funcionalista (Calás y Smircich, 1987), y se han focalizado sobre lo que interesa y preocupa a los técnicos, tal como los valores económicos de controlar la cultura y los significados compartidos (Barley et al, 1988).

La asunción clave de estos autores, procedente de un interés técnico del conocimiento, es que el conocimiento sobre el fraccionamiento de los símbolos permite cambiar y controlar los significados, explotándolos y subordinándolos a las órdenes de algunos de los protagonistas de la organización, especialmente los directivos. Ritos, rituales, ceremonias, mitos, símbolos verbales, arquitectura corporativa y otros artefactos físicos de la cultura deben ser los blancos de la acción racional intencional.

La tarea de muchos teóricos del management simbólico parece ser racionalizar' los símbolos de la vida organizacional con el fin de mejorar la eficiencia y alcance de la dirección (Alvesson, 1991, 216).

Hay que tener en cuenta igualmente que los investigadores de las Universidades y de las empresas consultoras tienen un grado muy bajo de autonomía respecto a los grupos de presión externa, especialmente los empresarios. Estos últimos normalmente no intervienen directamente para intentar influir en la investigación y en la enseñanza, pero es normal ver en las Universidades a los directivos como un grupo cuyos intereses hay que respetar, incluso servir, y se acaba adaptando la investigación y la enseñanza para anticiparse a sus demandas. Sobre todo, aquellos que trabajan como consultores están particularmente atentos a sincronizar su visión con la de sus presentes o futuros clientes, pues son los que pagan. El riesgo de perder o menguar la integridad parece obvio (Alvesson, 1991, 219).

Como dice Guest, “al igual que los mitos del cowboy y del salvaje oeste sirvieron para disimular la realidad de la matanza de los indios, el ‘management’ de los recursos humanos puede servir para disimular el asalto al movimiento sindical en USA. Se ofrece el rostro benevolente (de este ‘management’): sus practicantes son el James Stewart de la nueva frontera industrial” (1990, 393).

Critica a la cultura como metáfora

Una segunda línea de crítica de los autores que entienden la cultura como una metáfora crítica incide incluso en el enfoque de los que se limitan a entender la cultura como una metáfora sin más.

La perspectiva que entiende la cultura como una metáfora, ligada estrechamente al pensamiento antropológico, especialmente a la versión etnográfica, está directamente relacionada con el ejercicio del interés práctico del conocimiento (Ilabermas), y podría proveer valioso conocimiento desde el punto de vista emancipatorio. De acuerdo a Stablein y Nord “el simbolismo parecería conducir al desarrollo de la investigación desde el interés emancipatorio.

Centrando la atención sobre la creación de significados parecería inevitablemente dirigido a reconocer la conflictividad de preferencias e interpretaciones, y por eso tendrían que reconocer los observadores cómo algunas preferencias son institucionalizadas sobre otras. El estudio de los sistemas de significados en las organizaciones humanas podría informar críticamente preguntando por la relevancia de las asunciones inconscientes y los procesos institucionalizados que, en jerga marxista, conducen a los humanos a ser controlados por sus propias creaciones en vez de controlarlas ellos” (1985, 21).

Pero, como también reconocen Stablein y Nord, la aproximación hermenéutica al simbolismo organizacional, y aún más la fenomenológica, no dan explícitamente con las trampas ideológicas, las prisiones psíquicas y aspectos similares de interés prioritario desde un punto de vista emancipatorio.

Así, Nord (1985) viene a mostrar cómo la metáfora del pegamento empleada en la caracterización de la cultura organizativa es inapropiada por su desconsideración de enfoques diferenciadores.

En su lugar, propone la metáfora del magnetismo por cuanto implica un examen de las dinámicas por las que varias partes (subculturas) se sitúan en el campo, se atraen o se repelen; del modo en que el campo magnético en sí mismo puede cambiar la estructura de los componentes individuales, operar con elementos no magnéticos y con aquellos, que, siendo antimagnéticos, pueden destruir el campo.

No obstante, aunque la mayoría de los estudios en el campo del simbolismo organizacional están dentro de la línea funcionalista y pragmática como ya dije, sin embargo, hay algunos que parecen estar más ligados al interés emancipatorio.

En la crítica a la perspectiva que ve la cultura como una metáfora, habría que reproducir la crítica que hacen a la perspectiva anterior de la 'cultura como variable interna' sobre su presunción de que quienes crean y deben manejar la cultura son los dirigentes y que los empleados deben jugar el papel de objetos sumisos a las directrices patronales. Muchos de los autores que entienden la cultura como una metáfora, también asumen esta visión: Schein (1988), Husenman (1986), Anzizu (1985), etc.

Igualmente se critica a aquellos autores que, dentro de esta visión metafórica, siguen utilizando el análisis cultural con el único fin de perseguir una mayor eficacia organizativa, en definitiva, un nuevo control neotaylorista vía ideológica, como es el caso claro de Husenman (1986).

Parecen criticar de igual forma a los autores que se sitúan en la perspectiva de la cultura entendida como metáfora por su tendencia hacia el idealismo, puesto que entienden que la cultura es esencialmente ideacional, es decir, conocimiento compartido dentro de un grupo social, Algunos de esos se pueden encontrar en el n02, vol. 11, de la revista Journal of Management del año 1985, editada por Frost. Para ver una revisión más completa, se puede acudir a Alvesson y Berg, 1991.

Olvidando la infraestructura material que influye directamente en las concepciones y la cultura de cada momento histórico determinado.

A partir de esta crítica, Bates (1987) propone entender la cultura como el “conjunto de formas de vida de una sociedad o corporación” (88), siguiendo la propuesta de Clarke, Hall, Jefferson y Roberts (1981, 52): “La cultura de un grupo o clase es la peculiar y distintiva ‘forma de vida’ de un grupo o clase, los significados, valores e ideas encamados en las instituciones, en las relaciones sociales, en los sistemas de creencias, en las costumbres y en la moral.

Cultura son las formas distintivas a través de las cuales la organización material y social de la vida se expresa”.

La mayoría de las sociedades contienen en su interior una variedad de grupos cuyas experiencias y relaciones con el conjunto de la sociedad son sustancialmente diferentes. Algunas de las más obvias diferencias se deben a la raza, la religión, la geografía o la clase social.

Como las experiencias de los miembros de esos grupos difieren, es obvio que su conciencia social también diferirá, es decir, ellos han aprendido a entender y relacionarse con los miembros de su grupo, con los miembros de otros grupos y con la sociedad en general de una forma particular. Ello impide que todos los miembros y grupos dentro de una sociedad (o corporación o escuela) compartan una cultura común.

A partir de este punto de partida, estos autores entienden que no es posible el análisis y la búsqueda de la cultura de una sociedad particular, asumiendo un patrón unitario de creencias, valores, costumbres, relaciones y artefactos que son compartidos igualmente por todos los miembros de esa sociedad.

No es real una visión homogeneizadora de la cultura organizacional. Aunque la cultura puede cumplir una función aglutinadora entre los miembros de la organización, no necesariamente conlleva que el resultado sea el consenso y la cohesión basada en sistemas de valor compartidos (Meek, 1992).

Las organizaciones son en sí mismas áreas de conflicto y lucha y como apunta Gregory (1983) unos de los principales focos de disputa suelen ser los valores: las organizaciones no son culturas homogéneas sino espacios multiculturales, de modo que la cultura puede ser una frente de conflicto en vez de un elemento de cohesión.

Es necesario para estos autores un acercamiento más diferenciador y, por ende, más conflictivo y menos neutral a la vida organizativa, reivindicando la emergencia de subculturas diversas y el enfrentamiento entre ellas como elementos necesarios y presentes en las dinámicas del funcionamiento organizativo.

La perspectiva del análisis cultural que proponen insiste en que la cultura de una sociedad no puede ser entendida a menos que “la naturaleza y organización de las relaciones y luchas entre la cultura dominante y las culturas subordinadas sean tenidas en cuenta” (Bates, 1987, 89).

Ciertamente el estudio de la cultura de una organización estaría incompleto si no tomamos en cuenta la cultura imperante (o subcultura dominante que se ha impuesto sobre las demás) y cómo influye en el resto de las subculturas de la organización. Pero el problema más habitual no ha sido olvidar este aspecto, sino que no ha sido muy frecuente encontrar análisis de las subculturas de las organizaciones.

“La cultura organizacional ha sido tratada generalmente como unitaria, como una entidad homogénea” (Leal MillAn, 1991, 34). No obstante, algunos autores si han profundizado en las características propias de las subculturas y contraculturas de la organización.

Ya desde la década de los ochenta autores como Gregory (1983) examinaban las diferentes formas y visiones que conforman diferentes subculturas en las empresas del “Silicon Valley”, o Riley (1983) comparaba las diferencias en el uso de símbolos políticos por dos subgrupos de dos organizaciones diferentes de profesionales. Actualmente, se ha recuperado esta dimensión y nos encontramos con análisis de organizaciones, sobre todo en el ámbito educativo, desde la perspectiva de las subculturas que las configuran.

Las subculturas no son un factor anecdótico en la dinámica organizativa, pues constituyen el terreno en el cual la mayoría de los miembros de la organización adquieren lo esencial de sus conocimientos y comprensiones o significados fundamentales, de sus propicios y de sus criterios de valoración; siendo igualmente el principal terreno de acción de los líderes naturales, escapando la mayoría de las veces al control de los directivos y gestores de la organización (Ouchi, 1982,37)

Van Maanen y Barley (1985) definen las subculturas como subunidades de miembros de la organización que interactúan regularmente entre sí. identificándoles como un grupo distinto dentro de la organización, que comparten un marco de problemas definidos en común y actúan sobre la base de comprensiones colectivas únicas para el grupo.

Pierre Lacroix (1983) caracteriza las subculturas como “culturas comunitarias” frente a la cultura global de una organización.

Entiende que las “culturas comunitarias” son aquellas antropológicamente ligadas a la existencia de grupos restringidos, caracterizadas por la afiliación y el reconocimiento, así como por la identificación, que aparecen en oficinas y talleres que constituyen un hábitat o marco de vida relativamente pequeño donde una serie de personas trabajan, influidas de forma conjunta por un determinado número de factores naturales, familiares, anecdóticos y vivenciales.

Por contra, la “cultura global” es una cultura abstracta, que engloba a toda la organización y cuya función esencial es la de identificar y unir a todo el personal, algo sociológicamente indispensable para asegurar la coherencia y la unidad de la organización. La concibe así, como una cierta superestructura, mientras que las culturas comunitarias son mucho más existenciales en la vida de los grupos. Esta cultura global, en tanto que representa lo compartido por todos los grupos, es más delicada y frágil a la hora de cambiarla, además de mucho más lento el proceso de transformación puesto que las creencias y valores que representa sustentan de algún modo las grandes directrices estratégicas o a largo plazo de la organización.

Capítulo dos: Desempeño Laboral

2.1. Definición de desempeño laboral

Robbins (2004) se refiere al desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos.

Por su lado Harrington (2001) refiere, que el desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa.

De tal manera Chiavenato (2004-205) destaca, las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones. Por eso el efectivo desempeño del recurso humano constituye una de las claves de éxito de toda institución, por ello es necesario la evaluación de los individuos que desempeñan los diferentes roles dentro de la organización, para determinar su aporte a la eficiencia organizacional.

Sánchez (2001-69), explica que el desempeño laboral del director como administrador puede apreciarse por las características personales, las habilidades y las funciones, que demuestra en su trabajo. Por tal motivo, debe ser poseedor de competencias genéricas y técnicas, conscientes de los avances científicos, tecnológicos y cognoscitivos.

Por otro lado (Quintero, 2008, pág. 3-9) señala, para que una institución pueda ofrecer muy buena atención a sus clientes debe de considerar algunos factores que influyen de manera directa en el trabajador.

Del mismo modo Chiavenato (2000), el desempeño laboral es el comportamiento de cada trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización. Dándonos a entender que cada individuo es la estrategia individual para que la organización logre sus objetivos.

El desempeño se puede entender como la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas producto de la combinación del esfuerzo de uno junto con sus habilidades, experiencia y destreza, con el objetivo de ejecutar las mismas de forma eficaz y eficiente.

En esta temática Muchinsky (2002) y Leyvi Karin Figueroa Monterroso definen el desempeño laboral como el conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana. De la misma manera, menciona que la efectividad va relacionada con el desempeño laboral, puesto que, a través de la medición de ésta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño. (pág. 21)

2.2 Objetivos del desempeño laboral

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

Objetivos para la organización

1. Mejorar la toma de decisiones en la institución.
2. Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.
3. Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
4. Valorar las habilidades de cada persona.

Objetivos para los jefes

1. Fomentar canales de comunicación verticales.
2. Dar conocimiento a las personas sobre su mejora.
3. Obtener el compromiso de mejora.

Objetivos para los colaboradores

1. Facilitar el canal de comunicación.
2. Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y los beneficios.
3. Participar en la definición de los próximos objetivos de la empresa.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

2.3. Beneficios de la evaluación de desempeño laboral

Según (Chiavenato 1999), cuando un programa de evaluación de desempeño está bien desarrollado, da a la empresa beneficios a corto, mediano y largo plazo. En sí, los que verdaderamente se benefician son el trabajador, el jefe y la organización.

Los beneficios de una evaluación de desempeño se clasifican en:

1. Beneficios para el trabajador

Se da a conocer a cada empleado su mejora y resultados alcanzados periódicamente y a su vez los aspectos que le gustaría a la organización / jefe que mejore. Estimula a la persona ya que cuando una evaluación de desempeño se realiza constantemente, suelen a esperarse, pues sabe que se le está observando, calificando y que su esfuerzo no es pasado inadvertido.

2. Beneficios para el jefe

Algo importante para los jefes es tener datos y mejoras pasadas y presentes del desempeño de cada trabajador, para así poder tomar decisiones. Con la evaluación se tiende a afianzar los lazos entre el supervisor con su personal.

3. Beneficios para la organización

La evaluación del cumplimiento es parte de evaluar al capital humano que, si bien no está visto de esta manera, es muchísimo más valioso que el financiero. No siempre se valora como debe ser ya que es difícil de valorizar y lamentablemente fácilmente pasa inadvertido por los supervisores, gerentes y directivos de la organización.

Esta evaluación permite conocer cuando es necesario un ascenso, los rechazos en los periodos de prueba, destacar los puestos de confianza, etc. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

2.4 Importancia del desempeño en las organizaciones

A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.). Así como definir posibles planes de formación.

La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional.

Es importante reconocer que el desempeño laboral, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización. (La importancia de la evaluación del desempeño para las empresas, 2001).

2.5 Rasgos que predicen el desempeño laboral

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo, Sin embargo, la inteligencia es solo una parte de la historia.

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que se está haciendo.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad:

Extraversión: incluye características tales como la excitabilidad, la sociabilidad, la locuacidad, y altas cantidades de expresividad emocional.

Disponibilidad: el grado que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.

Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.

Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).

Apertura a la experiencia: en grado que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Un campo de investigación sostiene que el ser cuidadoso; es decir, ser responsable, confiable, organizado y perseverante es característico del éxito. Sin embargo, usar la conciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas razones, en especial las creativas, ser cuidadoso puede ser una desventaja en lugar de una ventaja.

El ser atento predice el desempeño en empleos realistas y convencionales, impide el éxito en empleos de investigación, artísticos y sociales en los que se requiere innovación, creatividad y espontaneidad.

Las habilidades de comunicación interpersonal ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Lo que denominan "desempeño contextual" también conduce a un buen desempeño laboral. El desempeño contextual significa hacer cosas más allá del simple desempeño laboral, como hacer trabajo voluntario, hacer un esfuerzo adicional, cooperar, seguir normas y procedimientos y por supuesto promover los objetivos de la organización. Si desea saber si se desempeñara bien en un empleo, necesita considerar si tiene la personalidad adecuada para ese empleo y no solo el cacumen para hacer el trabajo, por esta razón es que es de suma importancia que exista una buena planeación de recursos humanos, ya que en muchas ocasiones se contrata personal no idóneo para ocupar puestos vacantes y por consecuencia el desempeño de esas personas no es el óptimo. (APA, 2008)

2.6 Administración del desempeño laboral en las organizaciones

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien, diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Toda administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona a la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales son las siguientes:

Conceptualización: es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica.

Posteriormente se debe explicar a los empleados como su forma de trabajar en cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área y que permitirán monitorear a los empleados.

Desarrollo: es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variado en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte del Desempeño (IPSS) que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa.

Implementación: en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo, un sistema de soporte integrado del desempeño, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción.

Este está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo, permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo mejorada.

Retroalimentación: es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo con miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño este constituido de tal manera que permita integrar todos los indicadores del desarrollo del trabajo para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

Un factor muy importante para evaluar la forma en que trabajan los empleados de una compañía, es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

Robbins y Decenzo (2002) & Leyvi Karin Figueroa Monterroso señalan que un sistema de administración del desempeño es un procedimiento para establecer parámetros del desempeño, con el propósito de evaluar y tomar decisiones objetivas acerca de las personas que laboran dentro de una institución; presentando al mismo tiempo, documentación que fundamente las acciones realizadas por el personal. (pág. 22)

Siguiendo con Robbins (1998) & Leyvi Karin Figueroa Monterroso menciona que una revisión sobre los aspectos más importantes de la personalidad, proporciona parámetros o lineamientos generales que sirven para mejorar el desempeño; asimismo, ayuda a mejorar las decisiones de contratación y la toma de ascensos. Los parámetros de comportamiento ayudan a pronosticar la conducta futura de las personas por lo que el conocimiento de éstos, ayuda a reducir equivocaciones y a disminuir la rotación de los empleados, aumentando en gran medida la satisfacción laboral de los empleados. (pág. 22)

2.7 Etapas de la Evaluación del Desempeño

La Identificación.

Ivancevich (2005) indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona?

La medición.

Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

La gestión.

Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior.

Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo. Esta evaluación permite conocer cuando es necesario un ascenso, los rechazos en los periodos de prueba, destacar los puestos de confianza.

Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo. Esta evaluación permite conocer cuando es necesario un ascenso, los rechazos en los periodos de prueba, destacar los puestos de confianza. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

El desempeño laboral adopta conjunto de actividades que realiza un trabajador dentro de la organización, los cuales pueden ser medidos en término de competencia para cada miembro y en su determinado nivel.

Capítulo tres: cultura organizacional y desempeño

3.1 Desempeño y cultura organizacional

Amorós (2007) & Leyvi Karin Figueroa Monterroso afirman que cultura y desempeño laboral están directamente relacionados, puesto que una cultura que está bien cimentada sus directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos que conllevan a negocios firmes y efectivos. Por lo que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los empleados al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas.

De acuerdo con la teoría y los estudios nacionales e internacionales, se evidencia la importancia de contar con una cultura organizacional debidamente fundamentada dentro de la organización, de tal manera que a través de la difusión de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización se promueva un desempeño eficaz, que busque el mejoramiento del potencial humano; logrando con ello, la búsqueda de un equilibrio entre el comportamiento y desempeño.

Cultura organizacional y desempeño laboral son dos aspectos determinantes para que una organización sea exitosa, el desempeño de sus empleados va a depender del grado de conocimiento e identificación que la persona tenga hacia la cultura de su institución. (pág. 28)

Lorena lizette; Reyna Díaz; Erika Ivette Campos García; Karen Anay Martínez Guillen (2015) la cultura organizacional es el maro que guía la conducta diaria de los miembros de una organización. Es considerada como un conjunto de normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de la misma hacia la consecuencia de los objetivos. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir posee su propia cultura que refleja la mentalidad que predomina en ella. Por tal motivo resulta interesante conocer el impacto que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral. (pág. 10)

3.2 La cultura organizacional y su impacto en el desempeño

(Toca,2009) & Lorena Lizette; Reyna Díaz; Erika Ivette Campos García; Karen Anay Martínez Guillen (2015), la cultura organizacional en una empresa es fundamental para el desempeño, así como el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentran. La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización sino también la salud el entusiasmo, y la flexibilidad de su personal. El desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y no financieras. (pág. 13)

La cultura organizacional permite fortalecer los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros de la organización.

Claudia e. t.; Jesús c. r (2019), A pesar de que siempre está presente, la cultura es fácilmente ignorada desconociendo así su impacto en la efectividad organizacional. Tradicionalmente, la efectividad fue definida en torno al logro de las metas, enfoque que dominaron por décadas los estudios organizacionales. Por fortuna, en la actualidad se cuenta con una serie de enfoques alternativos que van más allá del logro de las metas y consideran aspectos cruciales como los recursos, los procesos internos, los stakeholders y los valores en competencia. La efectividad organizacional ha sido entendida como la satisfacción neta de todos los stakeholders en el proceso de transformación de insumos en productos de manera eficiente, la utilidad debe ser para todas las partes involucradas (Zammuto, 1984 en Kowalski et al., 2005. pág. 252).

Las medidas del desempeño pueden dividirse en dos grupos: las financieras, que carecen de flexibilidad e ignoran las demandas de los clientes (utilidades, retorno de la inversión, variación de precios y productividad), y las no financieras (Saad et al. 2006. pág. 40).

Los criterios para medir la efectividad pueden ser generales y amplios supervivencia y utilidad o estrechos y basados en funciones particulares niveles jerárquicos, roles, procesos. Campbell (1977) por ejemplo, ha identificado cerca de 30 criterios para medir la efectividad, que van desde la satisfacción laboral hasta el crecimiento y la productividad. Como ya se mencionó en el MVC, a cada cultura corresponden unos criterios propios de efectividad, de modo tal que para la tipología grupal cuenta el compromiso, la cohesión y la moral; para la adhocrática, la adaptabilidad y proactividad; para la jerárquica, la estabilidad y la continuidad; y para la racional, la productividad y la eficiencia. Es así como se reconoce esta herramienta como apropiada para determinar el impacto de la cultura en la actuación de las organizaciones, pues combina diversos indicadores de efectividad y desempeño (Grant, 2003: 6).

No cabe duda de que la CO ostenta la clave para entender el desempeño pasado y para predecir la productividad futura (Joyner, 2001: 26).

Por tanto, no se debe desconocer su contribución al éxito de las organizaciones, independientemente de que se pueda determinar en qué medida lo hace. La noción de éxito varía en función del contexto económico, social y cultural de los países. por ejemplo, las preocupaciones por las necesidades sociales y ambientales, la efectividad del enfoque de administración y gerencia, la estabilidad y la rentabilidad (Herbert, 2000: 151).

La productividad, por su parte, también constituye uno de los referentes para medir el éxito, especialmente en nuestros países. En consonancia, la solución para aumentar la productividad no es copiar modelos, teorías o enfoques administrativos y gerenciales, sino luchar por entender y fortalecer la CO.

Muchos se preguntan acerca de la relación o vínculo existente entre la cultura y la productividad de una organización, la respuesta a este interrogante es sencilla.

En la medida que se cuente con una cultura fuerte, sus miembros conocerán qué se espera exactamente de ellos, por lo que gastarán menos tiempo en decidir cómo actuar frente a una situación determinada.

De igual modo, removerá en buena parte la incertidumbre del personal ya que proporciona además de una estructura, estándares y un sistema de valores para operar (Kennedy et al., 1982: 15-16).

Algunos estudiosos han logrado identificar dos dimensiones básicas para determinar la relación de la cultura y el desempeño organizacional, ellas son:

1. Las dimensiones de contenido o aspectos que capturan la esencia de la CO y reflejan lo que es la organización frente al enfoque interno o externo, a la velocidad, al riesgo, a la participación, a la claridad, al poder y al individualismo.
2. Las dimensiones modelo, que ofrecen un resultado de las interrelaciones entre las anteriores en función de la fortaleza, la congruencia el tipo culturales. Sobre esta última dimensión, autores como Nadler and Tushman (1980); Deal and Kennedy (1982), y Cameron and Ettington (1988), consideraron sus factores como fuertes predictores de la efectividad.

La fortaleza se refiere al dominio o preeminencia de ciertos aspectos de la cultura que afectan todo lo que pasa internamente. La congruencia concierne al grado en el que la cultura de una parte de la organización es similar y consistente con la reflejada en otra parte. El tipo enfatiza el patrón específico de cultura manifiesto, es decir, la medida en que ciertos atributos culturales o dimensiones de contenido dominan otros (National Research Council Staff, 1997: 73-74).

Algunas corrientes de investigación se han dado a la tarea de desarrollar modelos explícitos de cultura organizacional y efectividad, así como métodos para su medición, basados en cuatro rasgos culturales de efectividad de las organizaciones. Fey y Denison (2003: 688) compilan la caracterización de estos atributos como sigue:

1. Involucramiento: las organizaciones efectivas facultan a la gente, organizan equipos y desarrollan capacidades humanas (Becker, 1964; Lwler, 1996; Likert, 1961). La gente está comprometida y siente un fuerte sentido de pertenencia, participan en las decisiones y conectan sus metas individuales con las de la organización (Katzenbach, 1993; Spreitzer, 1995).
2. Consistencia: las organizaciones efectivas cuentan con normas del comportamiento cimentadas en valores esenciales y con líderes y seguidores capaces de lograr acuerdos (Block, 1991). La consistencia es una fuente de estabilidad e integración interna, producto de formas de pensar comunes.
3. Adaptabilidad: las organizaciones integradas son a menudo las menos sensibles (Kanter, 1983). En este sentido, la integración interna y la adaptación externa pueden estar en desacuerdo. Las organizaciones adaptables son conducidas por sus clientes, toman riesgos y aprenden de sus errores, tienen la capacidad y experiencia en generar el cambio (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988).
4. Misión: las organizaciones efectivas tienen un claro sentido del propósito y dirección, definen metas y objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Prahalad, 1994). Los autores demostraron que los anteriores atributos estaban relacionados con diversos criterios de efectividad, encontrando que rentabilidad estaba altamente correlacionada con misión y consistencia, innovación con involucramiento y adaptabilidad y crecimiento en ventas con adaptabilidad y misión.

Las organizaciones efectivas serán aquellas capaces de resolver las contradicciones entre integración interna y adaptabilidad externa (Fey y Denison 2003: 688).

La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no sólo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

Bajo estas circunstancias entenderla, darle la atención necesaria y administrarla, facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente (Darcey-Lymm et al., 2003).

No se puede dejar de considerar que, así como el líder incide directamente en la cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder, es decir al tiempo que moldea es moldeado (Woida et al. 2006. pág. 48). La CO, pues, establece el escenario para la determinación de la estrategia y mejora los aspectos operacionales de la vida organizacional (pág. 37).

Aparece como concepto básico para entender fenómenos sociales en las organizaciones y para explicar diferencias entre compañías, particularmente aquellas que operan en el mismo mercado (Salaman. 2000. p. 37).

3.3 El espíritu emprendedor como parte del desempeño

Idalberto Chiavenato (2009), La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor. Las organizaciones buscan personas capaces de dirigir las, resolver sus problemas, generar ideas y encontrar caminos, crear productos y servicios, buscar nuevas formas de satisfacer al cliente y, sobre todo, hacerlas más competitivas. En otras palabras, las organizaciones buscan personas con espíritu emprendedor, capaces de usar los recursos humanos, materiales, financieros, mercadológicos y administrativos para crear mejores productos y servicios. El emprendedor es la persona que percibe oportunidades que otras no ven y asume la responsabilidad y los riesgos que ello implica. Algunos emprendedores usan la información que está a disposición de todo el mundo y, gracias a su intuición, crean algo completamente nuevo.

Por lo general, el emprendedor percibe una necesidad y reúne y coordina personas, materiales y capital para satisfacerla. Así, crea una organización para ofrecer algo nuevo a clientes, empleados y otros asociados.

Un emprendedor no es lo mismo que un administrador. El emprendedor es la persona que introduce cambios en la producción, mientras el administrador es quien coordina el proceso de producción.

El emprendedor es un fenómeno discontinuo: aparece para modificar el proceso de producción y luego desaparece hasta que tiene listo otro proyecto de cambio.

Drucker afirma que el emprendedor está relacionado con el cambio, siempre responde a él y lo explora como una verdadera oportunidad.

Schumpeter popularizó el término emprendedor, para él, el proceso global de la economía depende de las personas que lo impulsan: los emprendedores. El administrador debe desarrollar un espíritu emprendedor para dirigir su organización hacia la competitividad. Varios investigadores han analizado las habilidades, actitudes y características de los emprendedores, su contribución a la sociedad y las condiciones en que surgen y se desarrollan. A continuación, se describen los principales factores que explican el espíritu emprendedor.

Factores psicológicos: uno de los principales enfoques sobre el espíritu emprendedor fue desarrollado por McClelland, quien comprobó que estos individuos tienen una gran necesidad de autorrealización; por ello se inclinan más a correr riesgos, siempre que éstos sean razonables y produzcan un rendimiento interesante. McClelland descubrió que ciertas sociedades tienden a producir un porcentaje más alto de personas con una gran necesidad de autorrealización. Ello se debe al sistema educativo. Otros investigadores demostraron que ciertos motivos y objetivos, como el poder, el prestigio, la seguridad, la autoestima y el servicio a la sociedad también impulsan el espíritu emprendedor.

Factores sociológicos: ciertos factores sociológicos podrían explicar el surgimiento y el desarrollo del espíritu emprendedor. Algunas minorías, sean raciales o religiosas, suelen tener dificultades para adaptarse a ciertas culturas, lo cual les provoca frustración y las lleva a buscar ambientes que satisfagan sus necesidades específicas.

Esto casi siempre lleva a los emprendedores a buscar oportunidades, a crear organizaciones y nuevas formas de relacionarse que les permitan reaccionar más rápido que sus competidores. El espíritu de cambio y el coraje para enfrentar riesgos los lleva a asumir posturas totalmente contrarias a la preservación del statu quo. El emprendedor casi siempre es individualista, solitario y competitivo. Suele luchar solo, sin ayuda de otros y a veces en contra de ellos, y las organizaciones de hoy privilegian el espíritu de equipo y la cooperación, que crean sinergia en los sistemas.

El papel del emprendedor es producir cambio e innovación, asumir responsabilidades y correr riesgos. Así, el papel de los emprendedores debe adaptarse a las necesidades de trabajo en equipo y de cooperación en las organizaciones. Se trata de domar a la fi era, de crear una alianza entre el espíritu emprendedor, el trabajo en equipo y la integración para crear cuadros que lleven a las organizaciones hacia la competitividad.⁵⁶ La cultura organizacional es el entorno propicio para la iniciativa personal. (141)

Capítulo cuatro: Cultura organizacional y productividad.

Diversas concepciones de productividad de y una definición integral.

4.1 Liderazgo para la productividad, la calidad y la competitividad

La calidad y competitividad son imperativos de toda organización que pretenda sobrevivir y desarrollarse. Sin duda, el liderazgo es el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad.

La globalización económica y la apertura comercial que generan en el mundo presente una competitividad cada vez mayor, obligan a las empresas a una verdadera orientación al mercado y respuesta al cliente. Los conceptos de "calidad y servicio al cliente" son un binomio que se encuentra en la mayoría de los valores organizacional y de la cultura de trabajo de empresas de avanzada, o bien de empresas modernas que han aceptado el reto de sobre vivir.

Pero todavía más, las organizaciones llamadas de "clase mundial" tienen como principal preocupación la de responder al mercado y al cliente con alta calidad precio competitivo y una filosofía empresarial basada principalmente en el valor de calidad.

Dentro de este contexto, cabe señalar que la calidad como filosofía de empresa, se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral (calidad total), es decir, a una cultura de excelencia en la acción de todas las actividades de la empresa. Calidad en el producto, calidad en el servicio, calidad en las actitudes, calidad en las relaciones humanas, calidad en la responsabilidad social y, en síntesis, calidad como cultura organizacional, es el reto de las empresas del futuro.

Para el logro de la verdadera calidad, existen cinco niveles fundamentales de acción, a saber:

1. El instrumento. (Con el cual se genera o se mide la calidad.)
2. El sistema. (Es el método o conjunto de etapas, medios, relaciones y resultados.)
3. El proceso. (La interrelación del sistema y su evolución dinámica en la empresa a partir del principio de la mejora continua.)
4. La cultura. de sentir y vivir el valor de la calidad en lo organización.)
5. El liderazgo. (El motor, modelaje y variable independiente de la cultura que comprende y sustenta a los procesos, sistemas e instrumentos.)

La anterior jerarquía de las dimensiones de la calidad en quehacer de la empresa, dejan en claro que es el liderazgo la causa fundamental, el sustento, y la condición sinequanon de todo el fenómeno humano-técnico de la calidad.

La calidad y la productividad se logran a través de instrumentos, sistemas, procesos y una cultura de calidad, todo ello sustentado por los líderes.

4.2 Conceptos de productividad

No resulta nada fácil enfrentar la tarea de definir la "productividad", palabra, tema y concepto que ha sido preocupación de autores, investigadores, instituciones y naciones.

Aunque vamos a proponer una definición integral de productividad, es necesario ubicar primero los diversos enfoques y aproximaciones que existen respecto de tan importante tema.

Enfoque econométrico

Ha sido la ciencia económica la que más aplicaciones y conceptos ha hecho respecto de la productividad. Los conceptos económicos y los modelos econométricos conciben a la productividad como una relación insumo-producto, como el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y como el mejoramiento en cantidad y calidad de bienes y servicios. .

De una manera sintética, la economía identifica a la productividad con la generación de la riqueza. La productividad de un "factor productivo" se define como la cantidad de producto que puede obtenerse mediante la aplicación de dicho factor, asignando valores fijos a las cantidades empleadas de los otros factores en la función productiva. La productividad total permite definir los conceptos de productividad media y marginal. La productividad media de un factor productivo es la cantidad de producto obtenida por una unidad de dicho factor considerado, o sea, la productividad total dividida por la cantidad empleada del factor. La productividad marginal de un factor productivo es la relación entre las variaciones de su productividad total y la variación de su cantidad aplicada.

Si bien las ciencias económicas por su propia metodología y objeto científico dicen "su verdad" respecto de este fenómeno humano-laboral, es cierto también que una concepción económica y econométrica por muy válida que pueda ser, sólo se refiere a un aspecto del fenómeno productivo y su misma limitación científica, por tanto, le impide conceptualizar integralmente la productividad.

Enfoque industrial y operativo

El desarrollo de la industria y el comercio basándose en modelos econométricos tratan de entender al fenómeno productivo a partir de la planta productiva, es decir, a partir de la capacidad instalada de operación y producción y del rendimiento genérico o unitario de los instrumentos productivos y de la tecnología y equipamiento utilizados.

Este enfoque también resulta parcial al no derivar de una concepción integral del fenómeno productivo.

Enfoque humano-social

Un concepto económico, econométrico e industrial nos brinda una importante faceta de la productividad, pero ésta, incuestionablemente es antes que nada un fenómeno humano. Si aludimos a la planta industrial podemos hablar de su capacidad instalada, si nos referimos a un instrumento o equipo de producción, aludimos a su rendimiento, pero ¿quién hace posible que la capacidad instalada de una planta logre resultados a través del rendimiento de los equipos?, sin duda es el hombre quien genera el fenómeno productivo.

En los últimos años, por fortuna, se ha hecho un énfasis respecto de los recursos humanos, el capital intelectual y su influencia en la productividad. A pesar de importantes contribuciones y sabias conclusiones al respecto, es todavía necesario precisar con más claridad que el "factor humano" es la primera y más importante causa generadora de la productividad. Es cierto que se habla de que la productividad es una actitud humana, una filosofía de trabajo y un estilo de vida, pero ¿cómo se ubican estos conceptos en la dinámica de la productividad?

El pensamiento y la práctica directiva han confundido a la causa de la productividad con su medio o instrumento. La generalidad de los directivos y empresarios aseguran que la productividad y calidad sólo dependen de la tecnología, de los sistemas, de las máquinas, del avance científico, del financiamiento o de otros medios, que son eso, *medios*, y por tanto su calidad instrumental no genera por si misma el resultado productivo que se desea. La causa verdadera y última de la productividad es la motivación, la actitud, el compromiso, la cultura organizacional y la filosofía de vida que, apoyada por el o los instrumentos, pueden lograr resultados productivos.

La anterior confusión a que nos referimos parece ser simple y poco trascendente, sin embargo, entraña una real y profunda distorsión cuyos impactos y solución hacen toda la diferencia en términos de la productividad real. Este enfoque humano del fenómeno productivo alude Primarias mente como causa creadora de la actividad productiva al "querer" del hombre, es decir, a la dimensión volitiva, de intencionalidad, opción y compromiso frente a la actividad creadora. Sobradas experiencias han mostrado que, por muchos recursos tecnológicos, financieros e instrumentales que una organización tenga, éstos no son suficientes para el logro de resultados productivos. "No existe buena herramienta en malas manos, así como no existe mala herramienta en buenas manos", esto significa que es la voluntad del hombre y su decisión interna de hacer "lo mejor" la única y verdadera causa de la labor productiva.

Erich Fromm a través de su llamada "orientación productiva del hombre" señala con todo acierto y profundidad, que la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza.

Fromm alude a tres diferentes dimensiones y valores que son: el pensamiento, la acción y el sentimiento. La productividad referida a la esfera del pensamiento se manifiesta en la comprensión del mundo a través de la razón y la verdad.

La productividad respecto a la esfera de la acción se manifiesta en el trabajo productivo, es decir, en la labor realizada para su propio bienestar y el de los demás.

Y en la esfera del sentimiento, la orientación productiva se expresa a través del amor, esto es, del sentimiento de unión con los hombres, con el trabajo y con la naturaleza.

Fromm define el acto de acción productiva diciendo: Sólo se puede hablar de un acto productivo cuando el "yo interno" la acción realizada por el "yo", y el destino de esa acción, son un todo único e indivisible.

Este concepto aparentemente complejo, es en realidad de una gran y sabia simpleza. Significa que aquel ser humano que no acepta libremente una tarea o no es su deseo realizarla, no la realiza y si la realiza, no le imprime la calidad y el compromiso que dicha tarea por sí misma reclama. Cobra aquí gran sentido la frase de Dostoievsky "todo trabajo obligatorio tiene algo de esclavitud". En esta frase, la genialidad e intuición del literato ruso enseña que, si una persona realiza algo sin plena conciencia y libertad, la sociedad o la organización lo han convertido en un esclavo.

El líder del siglo XXI cuya tarea es construir una cultura organizacional donde se haga más productivo, es decir, más equitativo, significativo y trascendente el trabajo del obrero, empleado y ejecutivo, debe tener un claro y profundo conocimiento de lo que es realmente la productividad, como fundamento de la competitividad organizacional.

Como señalamos antes, no se cuenta con un concepto integral y de fondo sobre la productividad como fenómeno humano-laboral. Diferentes enfoques la plantean como una actividad econométrica, otros como derivada de la tecnología, y algunas más, aunque pocas, como un resultado propio y específico de la voluntad y de la actividad humana. De diferentes obras consultadas hemos tomado siete conceptos que conciben la esencia de la productividad, y que al final de cuentas dejan vigentes las siguientes preguntas:

La productividad

- ¿Es la relación insumo-producto?
- ¿Es la generación de la riqueza?
- ¿Es el resultado de la capacidad instalada y de la tecnología utilizada?
- ¿Es el incremento en la producción y la calidad?
- ¿Es el máximo aprovechamiento de los recursos?
- ¿Es una actitud mental?
- ¿Es el crecimiento sostenido?

En función de la parcialidad en las concepciones, así como de la imprecisión en concebir tan importante concepto, planteamos como reto a los dirigentes, empresarios, ejecutivos y supervisores el siguiente concepto:

4.3. Concepto integral de productividad

"Productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultado (producto o servicio de calidad) optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa"

4.4. Seis dimensiones que permiten el logro de la auténtica y permanente productividad

1. Compromiso: conmigo mismo, con valores, (personales, grupales, organizacionales y nacionales), con una misión, con el trabajo mismo, con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral.
2. Conocimiento: requiere de una capacitación y desarrollo permanente, el entrenamiento y la educación continua superan la obsolescencia y motivan y arraigan al personal, fortaleciendo su compromiso y lealtad; se refiere a la formación de un "espíritu productivo".

3. Resultado: se trata de objetivos productivos, productos y servicios de calidad, cultura de calidad. Modelos de calidad total. (ISO 9000 y otros), niveles de clase mundial, excelencia en el servicio al cliente, competitividad y rentabilidad; son sistemas y estrategias que están basadas en los resultados de toda organización.
4. Manejo racional de los recursos: es el aprovechamiento y uso eficaz y responsable de los recursos físicos, equipos, instrumentos, etc.; implica su cuidado, respeto y mantenimiento, es decir, su uso racional y el cuidado del ecosistema.
5. Contribución: es el deseo y la motivación de aportar, construir, ser responsable y trascender. Tener responsabilidad social y contribuir al bien común, trabajar en equipo, y buscar permanentemente la solidaridad y la coparticipación humana.
6. Retribución: es el reconocimiento y/o compensación justa y equitativa por la tarea y esfuerzos realizados; implica satisfacción, arraigo y mayor motivación frente al trabajo.

4.5. Binomio liderazgo-productividad

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando una cultura o atmósfera que invita a la productividad: "El líder predica con el ejemplo". Para esto se precisa identificar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales para llevar a cabo tan importante labor. El binomio liderazgo-productividad es irrenunciable.

Debe hablarse de una "cultura productiva", más que meramente de sistemas de productividad. Una cultura que se sustente en valores, que sea consistente, integral

y que esté animada por un líder, entendido como educador, como modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente nueva, refuerce y dé autoridad a los programas y actividades del trabajo en equipo.

La cultura motiva al personal hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa. Todo dirigente debe practicar, defender y enseñar los valores y principios éticos del trabajo. A Pesar de que es obvio, debe quedar claro que estos líderes son en primer término los que conforman la alta dirección de una empresa, en especial es particularmente, el propio director general es quien debe ser el primer agente de cambio de su organización.

El líder como creador de la cultura de productividad debe comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que "movilice su energía", generando una actitud y un "espíritu productivo" como ya hemos señalado. Esta capacidad de comunicación con el personal de la organización, hoy por hoy se considera como una de las estrategias más eficaces y consistentes de los líderes para el logro de los cambios organizacionales.

4.6. Espíritu productivo

Se crea el "espíritu productivo" del personal a través de modelos educativos que generen y mantengan una cultura organizacional que forme cotidianamente actitudes de compromiso, creatividad, lealtad y satisfacción en el trabajo, con base en los valores de la organización. Lo anterior debe traducirse en logros y resultados que beneficien a todos los que intervienen en el proceso productivo.

Insistimos, la productividad es primeramente una actitud ante la vida que puede lograrse y consolidarse a través de las estrategias educativas adecuadas; la productividad implica antes que nada la creación y el mantenimiento de una cultura de trabajo que forme un "espíritu productivo" en todo el personal.

4.7. Como promover la productividad a través de la cultura organizacional.

German Alvarado (2012) Todo ser humano posee diferentes maneras de lograr sus objetivos personales o profesionales y la motivación es actualmente una de las más importantes; esta impacta directamente en el aspecto emocional de la persona, estimulando sus acciones para promover la productividad y su rendimiento.

La busca impulsar amor a la marca, el sentido de pertenencia y empatía del trabajador a su labor. Así el empleado toma conciencia de la importancia que tiene sus funciones para la empresa y el logro de resultados. Esto se convertirá en una de sus principales fuentes de motivación, al sentirse pieza importante del equipo.

También conocida como cultura empresarial o corporativa, tiene como propósito hacer que el individuo se sienta bien en su entorno y más importante aún, se sienta parte de él.

“Un empleado feliz, hace lucrativa a la empresa”. Frase ideal para resaltar la importancia de la atmósfera de trabajo y la cultura organizacional en los trabajadores. Especialmente como factor para impulsar la productividad.

Se logra promover la productividad cuando el trabajador presenta estas características:

1. Está fuertemente motivado.
2. Se siente a gusto con lo que hace.
3. Entiende la importancia de su labor dentro del negocio.
4. Posee las herramientas para hacer bien su trabajo.
5. Siente empatía y comprende los valores de la empresa.
6. Es recompensado al cumplir objetivos.
7. Recibe retroalimentación de su comportamiento y funciones.

8. Conoce las oportunidades y noticias de la empresa.
9. Su lugar de trabajo es limpio y ordenado.
10. Se siente orgulloso de ser parte de una organización que ayuda a otros.

Cada una de esas características debe convertirse en un objetivo empresarial. Al hacerlo así la empresa obtendrá una fuerza humana que quiera darlo todo por compañía.

La cultura organizacional vela por la ejecución y existencia de la rentabilidad desde una base emocional hacia los trabajadores. Desde otro enfoque, actúa como “parche” en escenarios en los que falte alguno de los ya mencionados factores de motivación; permitiendo que el trabajador al ser productivo y estar motivado pueda cumplir su función más eficazmente. (sp)

Neil patel (2018), si quieres tener más productividad en tu empresa, debes revisar la cultura que estás promoviendo. La forma en la que administras tu empresa dice mucho acerca de lo que valoras, e impacta directamente en la productividad de los empleados.

Según Single Grain, la felicidad hace que las personas sean un 12% más productivas, mientras que los trabajadores infelices son un 10% menos productivos. Para aumentar tu propia productividad y la de tus empleados, puedes hacer algunos cambios para aumentar la felicidad de tu equipo. Al cambiar algunas pequeñas cosas, también puedes crear una cultura motivadora que mejore la productividad y atraiga talento a tu negocio.

Algunas empresas como Google son famosas por tener una cultura poderosa que motiva la innovación, y genera grandes ganancias y productividad. Al mejorar tu cultura, también puedes lograr lo mismo. Estas son algunas formas de cambiar tu cultura y mejorar la productividad diariamente.

1. Contratar y mantener a los mejores

La cultura que construyes empieza, por supuesto, con los empleados que contratas. Aunque puedes resucitar una cultura desgastada, que desanima el logro y la eficiencia, es más fácil empezar las cosas bien desde el principio. Para hacerlo, debes ser agresivo con tu proceso de contratación. Enfócate en los factores más cruciales que cambiarán cómo opera tu empresa, y verás mejores resultados. Esta es la forma en la que puedes asegurarte de contratar solamente a los mejores empleados.

2. Múltiples entrevistas

Cuando muchas empresas buscan un empleado, no invierten el tiempo necesario para asegurarse de que el candidato se ajuste a la cultura corporativa. A la hora de incorporar un nuevo miembro al equipo, realizar varias entrevistas y no apresurar el proceso.

No perder el tiempo con preguntas sin sentido. Sin embargo, vale la pena asegurarse de que el nuevo empleado pueda ajustarse a cada miembro del equipo.

3. Mantener una lista de cualidades que esperas de los empleados

¿Cómo crear una entrevista que elimine a los malos candidatos rápidamente, sin hacer que el proceso de contratación requiera múltiples entrevistas?

Una de las formas más fáciles de hacer esto es crear una lista de cualidades que se espera obtener en cada nueva contratación. Tampoco crear una lista muy exhaustiva.

Incluir las características más importantes que se considere que todo empleado debería tener. Simplificar el proceso de contratación de nuevos empleados de esta forma es una gran manera de maximizar el proceso de contratación.

4. Valorar la personalidad tanto como las habilidades

Aunque las habilidades técnicas son importantes, la personalidad real de un empleado es generalmente lo que afecta la cultura de la empresa.

Si solamente se enfoca en los aspectos técnicos de una nueva contratación, probablemente no se identificarán las cualidades que hacen que un candidato sea realmente valioso.

Según Austin Benefits (2012), las malas decisiones de contratación son extremadamente costosas.

5. mejorar las tasas de retención

En general, uno de los factores que determina el éxito con los empleados no es la forma en que se contratan, sino el esfuerzo por mantener a los trabajadores con mejor rendimiento. Incluso, con una estrategia de contratación perfecta, la cultura de una empresa puede fácilmente descarrilarse.

Según el Washington State University (2010), las culturas fuertes tienen una tasa de rotación del 13.9% versus la tasa de rotación del 48.4% que tienen las empresas con culturas débiles. Entonces, ¿cómo construir una cultura fuerte que atraiga y mantenga a buenos empleados? Empieza con el tono que se utiliza para comunicarse con ellos.

6. Crear una misión importante

Cuando se trata de técnicas que funcionan para mantener a los empleados conectados y motivados con su trabajo, uno de los cambios más positivos que puede hacerse es la misión que se persigue. Aunque las ganancias y los ingresos son importantes para todos los negocios, muy pocos empleados se motivan solamente con eso. y, aunque tener un lugar de trabajo divertido y emocionante también es bueno, tampoco es el factor que mantendrá a los empleados trabajando.

Al final, el trabajo en sí necesita tener un rol importante en el mundo. Esta es la forma en que se crea este tipo de imagen.

7. Desarrollar un conjunto de valores comunes

Al construir la cultura de una empresa se debe decidir qué valores son más importantes. Desarrollar un lenguaje común alrededor de los principios fundamentales que se percibe de los empleados. crear un estándar de trabajo y principios, que los empleados deben seguir.

Aunque está bien tener esto en la mente, se obtendrá mejores resultados escribiéndolo de una forma que sea fácil de digerir y entender por los demás. Esto también previene el problema común de que la misión de la empresa gradualmente se mueva en otra dirección. Mantener la misión y el propósito por escrito hace que se mantenga coherente durante años.

8. Apoyar una causa importante

Fomentar un sentido de responsabilidad corporativa.

Según el Chartered Institute of Marketing (2012), el 82% de las personas de entre 18 y 24 años consideran la responsabilidad social corporativa cuando deciden dónde trabajar. Es cierto que esto se aplica a la población más joven, pero incluso el 75% de los millennials de más edad buscan esta misma característica en los lugares donde trabajan. contratar empleados más jóvenes es algo imposible de omitir. Pero también hay un beneficio.

Estos empleados están dispuestos a recibir un menor pago por trabajar con una empresa responsable, así que el coste puede no ser tan alto. De todas formas, se debe encontrar una causa a la que apoyar y demuéstralo claramente en las acciones, así como en las palabras que utiliza la empresa.

9. Comprender

Para empezar a implantar un mensaje más importante en la cultura de tu empresa, primero se debe entender exactamente el mensaje a transmitir en ese momento. Para hacer esto hay que establecer métricas, crear encuestas para identificar fortalezas, y proporcionar canales para promover retroalimentación anónima, según TINYpulse.

hacer pruebas es la mejor forma de mejorar casi cualquier cosa. Eso también se aplica a la cultura de una empresa. Para asegurarse de que realmente está creando una cultura que funciona, las empresas deben probarla de forma regular. El consejo más importante es fijar bien en lo que se mide, monitorizar las recompensas que das a tus empleados.

En última instancia, los empleados responden a los recursos e incentivos que les ofrecen, así que asegúrese de que estos se enfocan en los tipos de comportamientos y acciones que se quiere que los empleados realicen regularmente.

10. Comunicar la misión con frecuencia

Aunque el mensaje ya misión de la empresa sean fuertes, es necesario comunicarla con frecuencia para que sea efectiva. Para hacer esto, proporcionar una forma común de mostrar los valores que son importantes para la empresa es lo más recomendable. Dado que las empresas con comunicación y cambios efectivos tienen 3.5 más probabilidades de ser mejores que sus competidores.

11. Utilizar la flexibilidad para mejorar el compromiso de los empleados

Si hay algo que la investigación ha demostrado es que adherirse estrictamente a las normas tiende a agotar a los empleados. En lugar de hacer esto, tratar de proporcionar nuevas formas en las que los empleados puedan ser flexibles con la manera en la que invierten su tiempo.

12. Ofrece tiempo ilimitado de vacaciones

Aunque puede parecer una forma ridícula de aumentar el compromiso, el tiempo ilimitado de vacaciones tiene un gran beneficio: los empleados pueden desconectarse del reloj. La mayoría de las empresas ofrecen un tiempo limitado de vacaciones, lo que significa que cada empleado debe enfocarse durante el tiempo que no está en vacaciones.

El ofrecer una política de descanso más flexible, puede permitir a los empleados desconectarse cuando quieran mientras están lejos del trabajo. Aunque esto signifique una gran cantidad de libertad, la mayoría de los empleados ni siquiera la utilizan. Esta es una situación en la que ambas partes ganan y que tiene como resultado aumentar el compromiso.

13. Permitir que los empleados tengan autonomía para trabajar en sus propios proyectos

Cuando un empleado está trabajando en una empresa, no hay razón para limitarle a realizar solo las tareas que se le asignan. Aunque esto pueda parecer la forma menos productiva de motivar eficiencia, a veces se obtiene el mayor beneficio de los empleados que trabajan en sus propios proyectos.

14. Proporcionar horarios flexibles de trabajo

Si no se está dando a los empleados horarios de trabajo flexibles, es posible que se derroche un gran factor que puede moldear la forma en la que los empleados se sienten acerca de la empresa.

Aunque tal vez no se pueda incorporar la idea completa dentro de una estrategia actual laboral, se debe tratar de experimentar con uno o dos como, por ejemplo, trabajar parcialmente desde casa. puede aumentar la productividad y satisfacción del empleado.

15. Mostrar respeto a las personas

Según Careeraddict, las empresas que valoran a las personas mantienen a sus empleados de media 45 meses, mientras que las empresas que valoran las tareas dadas a los empleados los mantienen una media de 31 meses. Para mantener una buena tasa de retención de tus empleados, valóralos como personas y no solamente su trabajo.

16. Crear una cultura de eficiencia

Para aumentar la productividad de la fuerza laboral, deben de crear una cultura que apoye la eficiencia, el trabajo duro y el enfoque. Aunque es importante divertirse y tener un ambiente de trabajo motivador que mantenga a los empleados, también deben asegurarse de que hay suficiente espacio para enfocarse en el trabajo y lograr los objetivos. Esta es la forma en la que puedes construir una cultura que se enfoque en tu negocio.

17. Reducir el ruido

Una investigación conducida por la Universidad Cornell descubrió que los empleados expuestos a mucho ruido tienen altos niveles de estrés. Y, por supuesto, ¡una fuerza laboral estresada no te ayudará a construir una cultura de trabajo productiva! Para mejorar la productividad de tus empleados, busca maneras de reducir el ruido.

Considera reducir la cantidad de ruido externo reforzando tiempos de silencio durante el día, o incluso, proporcionando lugares de trabajo separados para empleados que necesitan silencio absoluto.

18. Mantener todo en el mismo lugar

La forma en que se moldea los recursos alrededor de tu empresa, dicta cómo se verá la cultura.

19. Implementar la regla de los auriculares

Para impedir que los empleados se distraigan y no puedan tener su mejor rendimiento, considerar implementar lo que se conoce como la “regla de los auriculares.” Esta es una simple regla que dice que cuando los empleados están utilizando sus auriculares, nadie los debe molestar. una gran manera de mantener a los empleados concentrados en la tarea que estén realizando, sin necesidad de ejercer presión o parecer muy exigente.

20. Eliminar las reuniones sin importancia

Muchas de las reuniones que tienen lugar en las empresas son relativamente innecesarias y sin sentido. pasar tiempo en reuniones que no valoran el tiempo, o peor aún, forzando a los empleados a atender reuniones que son una absoluta pérdida de tiempo, se envía un mensaje claro.

21. Mejora el ambiente laboral

Tal vez, la forma más visual de mejorar la cultura de una empresa es cambiar el ambiente laboral. Aunque con frecuencia se piensa en el ambiente laboral como la mayor forma de cambiar la cultura de la empresa, lo más probable es que no sea la más importante.

Cómo interactúan los empleados, las recompensas que les ofrecen y la cultura de comunicación juegan un rol importante en la productividad de la fuerza laboral. Pero eso no quiere decir que la fuerza laboral no sea importante. Crear un lugar divertido y atractivo para que los empleados trabajen contentos todos los días. Además de ayudar a los empleados, es una gran forma de construir una marca poderosa.

22. Ofrecer comida gratuita

Según Switch and Shift, los empleados con una mala alimentación tienen un 66% menos de productividad que aquellos que se alimentan saludablemente. Y, por supuesto, una de las razones principales de tener una mala alimentación es la dificultad para encontrar alimentos nutritivos. Ofrecer esto en el lugar de trabajo, será más fácil para los empleados alimentarse correctamente y ser más productivos.

Según la información publicada por Entrepreneur, el 67% de los empleados con acceso a alimentación gratuita se sienten muy felices en sus empleos. La felicidad está directamente relacionada con la productividad de los empleados, considerar incluir snacks gratuitos, barras energéticas, o incluso simplemente café gratuito.

Un pequeño cambio puede aumentar el tiempo que los empleados quieren pasar en la empresa, mejorar sus descansos y, en general, aumentar el trabajo que logran hacer cada semana.

23. Poner música de fondo

Según WebpageFX, el 90% de los trabajadores tienen mejor rendimiento cuando escuchan música. Para mejorar la concentración de los empleados y cambiar la atmósfera en el ambiente de trabajo, considerar agregar música de fondo en el lugar de trabajo. Esto no tiene que ser algo muy complicado, ni que genere distracción, pero una música de fondo suave puede mejorar la concentración de los empleados. Buscar pistas suaves con letras mínimas y no poner la música a alto volumen.

Existe la preocupación que algunos empleados no presten atención a la música o que no se puedan concentrar, considerar implementar esto al mismo tiempo que la regla de los auriculares. Esto permitirá a los empleados escuchar la música si quieren, pero también escuchar su propia música si tienen que concentrarse.

24. Mejorar el esquema de colores

Algunas veces, las cosas más sutiles pueden cambiar la forma en la que tus empleados perciben a la empresa y la cultura en general.

Según [Careeraddict](#), una de las mejores formas de conocer una empresa es a través de un método llamado "The Lobby Test." Fíjarse bien en la forma en la que se ha organizado el lobby, y determinar qué tipo de cultura genera.

Esto es lo que los empleados verán todos los días cuando llegan al trabajo, y determina el tipo de trabajo que se realiza con la cultura que has desarrollado. Uno de los factores más importantes es el esquema de colores que utilizas para las paredes y la decoración en tu espacio de trabajo.

Según Mainstreet Host, distintos colores en las paredes indican distintos tipos de trabajo. Colores más frescos como verde, azul y púrpura son atractivos y relajantes. Mientras que colores cálidos como rojo, naranja y amarillo están asociados a la creatividad. Dependiendo de la cultura que quieras fomentar en el espacio de trabajo, considera pintar las paredes con colores diferentes para crear distintos tipos de emociones y atraer a los empleados al trabajo. Si el enfoque es principalmente tareas creativas, entonces buscar colores cálidos. Para espacios de trabajo más tradicionales se recomiendan colores más frescos.

25. Cambiar el diseño

La forma en la que está creado el espacio de trabajo indica el tipo de trabajo que se espera que realicen los empleados. Primero, tener presente las distintas formas en las que se pueden organizar los escritorios.

Un diseño abierto puede promover la creatividad e interacción social, lo que es útil para un espacio de trabajo más atractivo. Si se busca un ambiente de trabajo más individual, deberán incluir espacios de trabajo más pequeños para actividades que requieren más concentración.

26. Mejorar la iluminación

La iluminación determina la forma en la que un empleado ve su trabajo. Mucha iluminación estimula el trabajo y hace que sea más fácil ver y trabajar, mientras que la visibilidad limitada puede perjudicar la productividad a largo plazo. También incluir tanta luz natural como sea posible, especialmente por medio de ventanas y tragaluces.

Este tipo de ambiente de trabajo con suficiente iluminación moldea la forma en la que los empleados ven su espacio de trabajo y genera pequeños pero significativos cambios en el engagement y la productividad.

Conclusiones

Lo expuesto a lo largo de este documento permite abordar a las siguientes conclusiones:

Planteando aspectos generales de la cultura organizacional se comprende que es de suma importancia para toda organización. Contribuye a la eficiencia y la eficacia de la misma, siempre y cuando las personas estén comprometidas con sus actividades laborales.

Conociendo las bases teóricas del desempeño laboral se fortalecen los beneficios que tienen la evaluación del desempeño laboral en la organización, tanto como para los empleados, jefes y organización. También la importancia que tiene la administración del desempeño laboral en las organizaciones para determinar el éxito o fracaso de las mismas.

Destacando la relación entre cultura organizacional y desempeño de los empleados se comprende que están directamente relacionados, puesto que una cultura organizacional bien dirigida, logra que los dirigentes y colaboradores, compartan los mismos valores y métodos que contribuyan y solidifiquen los aspectos organizacionales.

Expresando la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los empleados se comprende que según el valor de la misma; la organización involucra muchos temas relacionados que se reflejan en la forma en la que los empleados desarrollan sus actividades en la calidad bienes y servicios brindados por la organización, o el grado de compromiso de los colaboradores en los negocios de la empresa.

Analizando la teoría científica de la cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados se comprende que es necesaria para mantener una organización firme. Al tener claro los aspectos generales de la cultura organizacional se logra identificar la necesidad de adaptación del individuo dentro de una identidad, permite reconocer el actuar del talento humano y por lo tanto se facilita el manejo del personal conforme a las costumbres que tengan

Bibliografía

Acuña M Hernández M. (2007) cultura organización (seminario de graduación) universidad autónoma de Nicaragua. Managua Nicaragua.

Altute, E; serrano, C (1999) relación entre estilo de liderazgo según el modelo de bolman y leal y el desempeño laboral (trabajo de graduación universidad católica Andrés bello, carama, ecuador.

Alvarado, g () como promueve la productividad a través de la cultura organizacional. Recuperado <http://noseatonto.com> como-promover-la-productividad-con cultura-organizacional.

Días, E (2002), evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social (tesis) universidad coproduce de Madrid. Madrid España.

Lanoza. K. (2015), diversidad de la fuerza de trabajo, (seminario de graduación) universidad autónoma de Nicaragua. Managua, Nicaragua

Martínez, E; Balmaceda, I, (2014) procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultural y clima. (seminario de graduación) universidad autónoma de Nicaragua. Managua, Nicaragua

Martínez Gómez E, Balmaceda I (2014) procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, evaluación, cultura y clima (seminario de graduación) universidad autónoma de Nicaragua. Managua, Nicaragua.

Sum, M (2015) motivación y desempeño laboral (tesis de grado universidad Rafael Landívar. Quetzal, honduras.