



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Análisis de la cultura
organizacional en la productividad
de los empleados 2016-2020**

**Tesis para el Título de
Licenciada en Comunicación**

. Presenta

Selma Zamora Rodríguez

Directora de tesis

Dra. Concepción Angélica Mendieta Ramírez

H. Puebla de Z.
Diciembre 2020

Índice

Introducción

Capítulo I. Antecedentes de la cultura organizacional7

1.1 Proceso histórico de la cultura organizacional8

1.2 Evolución de la cultura organizacional13

1.3 La diversidad cultural20

Capitulo II. Perspectiva teórica de la cultura organizacional25

2.1 Teorías del comportamiento humano y comunicación.....22

2.2 Marco jurídico de la cultura organizacional en México y Estados Unidos42

2.3 Modelos de comunicación y cultura organizacional 46

2.4 Estudios de caso48

Capitulo III. Análisis de la cultura organizacional en la productividad de los empleados en el 2016-202058

3.1 Metodología de la investigación58

3.2 Diseño de la investigación59

3.3 Ubicación geográfica de México66

3.4 Factores y causas que provocan la baja productividad en los empleados67

3.5 Cultura Organizacional vs Clima organizacional71

3.6 A mayor comunicación, mayor productividad78

3.7 Nuevas formas de cultura organizacional80

Conclusiones83

Propuesta85

Bibliografía87

Carta de Validación de Corrección de Estilo

Dra. Angélica Mendieta Ramírez
*Directora de la Facultad de Ciencias
de la Comunicación de la BUAP*
P R E S E N T E

Por este conducto me dirijo a usted para informarle que la estudiante de la Licenciatura en Comunicación **Selma Zamora Rodríguez** con número de matrícula **200930337** ha presentado a su servidora un trabajo de tesis para revisión y corrección de estilo, servicios que han sido llevados a cabo con éxito.

Sin más por el momento, me despido.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z. A, 12 de noviembre de 2020

Teresa Noyola Méndez
Licenciada en Lingüística y Literatura Hispánica

Introducción

Los empleados son el recurso más importante de toda organización por lo que una cultura orientada hacia su bienestar logrará que estos vean a su organización no solo como una forma de obtener remuneración sino también como un lugar del que forman parte para lograr metas y en donde su participación es importante. La cultura organizacional es vital para la estructura de toda empresa, puesto que crea la personalidad de la organización y hace que las personas que colaboran en ella sientan pertenencia. Los empleados que compartan los mismos valores de la empresa serán leales y se evitará la constante rotación de personal que existe en muchas compañías. En México las razones más frecuentes de renuncia son la insatisfacción salarial con 24.3%, la falta de oportunidades de crecimiento en un 22.8%, y un mal ambiente laboral con 13.1%.

El eje principal de esta investigación parte de la pregunta ¿Cuál es el principal motivo de la baja productividad de los empleados en las empresas? La hipótesis fue: El principal motivo de la baja productividad de los empleados, es la mala implementación de la cultura organizacional ya que los objetivos, misión, visión y comunicación no son claros, además de que los beneficios hacia los empleados son deficientes y no hay alineación entre objetivos personales y organizacionales.

Este tema de investigación es muy importante, ya que la cultura organizacional hace sentir a los empleados como parte de la organización más allá de su aportación individual. Además de que la cultura organizacional afecta todas las áreas de la organización, es clave para atraer y retener talento humano, y mejorar la productividad de los empleados para superar a la competencia.

Informes de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) proclaman que el 38% de la fuerza laboral se siente enojada con su lugar de trabajo (2015). Por otra parte, en Estados Unidos el 35% de los empleados afirman que dejarían pasar su oportunidad laboral ideal si la cultura de la empresa no es afín a ellos, así mismo el 77% de los empleados estadounidenses cree que una cultura empresarial sólida les permite producir mejor su trabajo.

Para ello se diseñarán estrategias de comunicación interna para que los dueños de pequeñas, medianas y grandes empresas, así como empleados estén conscientes de los factores y causas de la baja productividad de los empleados en las empresas y puedan mejorar esos aspectos. Hoy en día muchas empresas le están dando mayor importancia al bienestar de sus empleados, unas más que otras, pero definitivamente esto se ve reflejado en mayor productividad y motivación, lo que beneficia a ambas partes. El bienestar de los empleados en los tiempos que hoy vivimos es incluso más importante, algunas empresas han implementado programas para la salud mental, programas nutricionales, clases en línea de platillos saludables, descuentos en servicios de abarrotes a domicilio, todo esto para mantener a sus empleados sanos.

El objetivo central de esta investigación es analizar el comportamiento de los empleados de una empresa con una cultura organizacional no definida, en comparación con la de una empresa con una cultura organizacional bien implementada. Con la finalidad de proponer estrategias de comunicación efectivas en las empresas para fortalecer su cultura también, analizar el comportamiento de los empleados con un balance entre vida personal y profesional, diseñar instrumentos de investigación que arrojen resultados para evaluar la perspectiva que los empleados tienen hacia su organización.

La metodología que se utilizó en esta investigación fue mixta, por una parte, investigación de campo y por otra la observación, realizando encuestas a empleados de empresas estadounidenses y empleados de empresas mexicanas así como observación en ambas partes. Se recopilará la información documental con el fin de extraer datos estadísticos de las respuestas de cada uno de los empleados y así proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional.

A los empleados de distintas empresas estadounidenses se les aplicó una encuesta de manera digital compuesta por diez preguntas con la finalidad de conocer si la cultura organizacional está enfocada en fortalecer el compromiso de los empleados, los beneficios que sus empleos ofrecen, qué tanto afecta el mal clima laboral en su productividad, si las ideas de los empleados son escuchadas por sus superiores, que tan flexible es su horario laboral o si los empleados son remunerados por horas extras

trabajadas. La segunda parte de las encuestas fue realizada igualmente de manera digital a empleados de distintas empresas mexicanas, las preguntas fueron las mismas que las aplicadas a trabajadores estadounidenses y con la misma finalidad.

La presente tesis se divide en tres capítulos. En el primer capítulo se muestran los antecedentes de la cultura organizacional, su proceso histórico, y la diversidad cultural. En el segundo capítulo se hablará de las perspectivas teóricas que influyen en el comportamiento de los empleados, las leyes que protegen a los empleados de ambos países, así como algunos estudios realizados que muestran el aumento de productividad cuando una cultura es fuerte o innovadora. En el tercer capítulo se mostrarán los resultados de las encuestas aplicadas en ambos grupos de trabajadores.

Capítulo I

Antecedentes de la cultura organizacional

Capítulo I

Antecedentes de la cultura organizacional

En este apartado hablaremos de la historia de la cultura organizacional, la cultura y su diversidad, así como de la integración a las organizaciones y su estudio. La cultura organizacional en nuestros días sirve como un detonante en la productividad de los empleados. Esta describe los valores y metas en una organización y cuando estos valores y metas son compartidos por todos los miembros de la organización es posible crear un soporte mutuo. Empresas con una cultura organizacional fuerte tienen mayores posibilidades de atraer empleados mejor calificados, leales, y retenerlos en la empresa ya que ambos entienden y trabajan para los mejores intereses de la organización.

1.1 Proceso Histórico de la Cultura Organizacional

El término griego *ethos* designaba el conjunto de costumbres, hábitos de los pueblos que eran percibidos como fortalezas y refugios donde moran los habitantes. En el año 431 a. c. en Grecia, Pericles exhortaba a los atenienses a defender sus valores democráticos y a ser fieles, éstos como los motivos más importantes para ganar la guerra contra los espartanos. La palabra griega *paideia* “crianza de los niños” tiene una cercana relación con el concepto de cultura, ya que se entiende como el “cultivo” que debe tenerse en la adquisición de hábitos, costumbres, emociones, relaciones sociales y efectivas (Vargas, 2007).

Se tiene conocimiento de la palabra “cultura” aproximadamente desde 1515 y desde entonces ha adquirido principalmente tres significados: “Cultura en cuanto cultivo probablemente se trata del sentido más antiguo, pues mantiene una relación estrecha con la palabra latina de procedencia: *cultus*, que significa acción de cultivar o practicar algo” (Velas, 1999, p. 5). Este sería entonces el resultado de cultivar conocimiento, pero también podría ser de cultivar amistades, relaciones humanas y cultivar el sentido del gusto. Cuando las culturas tienen algo diferente a la nuestra mostramos mayor interés, nos atrae lo diverso. Los exploradores de siglos pasados descubrieron las culturas primitivas, cuyas formas de vida diferían de las sociedades avanzadas de occidente y también eran ellas mismas diferentes entre sí (Velas, 1999).

La cultura es la herencia de los miembros de una sociedad. Un factor determinante de la cultura es la conducta de los miembros de una sociedad y aunque sea originada por las necesidades como es el comer que, aunque es una respuesta de nutrirse, la manera de hacerlo depende de cómo se aprendió a hacerlo. Toda innovación cultural para que sea considerada y pueda incorporarse al acervo cultural, tiene que ser compartida y aceptada por un sector de la sociedad y no ser individual, ya que ésta puede llegar a convertirse en un elemento cultural reconocido. La cultura son los rasgos culturales de una sociedad ya sea ésta desarrollada o subdesarrollada ya que éstos son ciertamente característicos y muy diversos, con la interacción de estos rasgos, el predominio de uno de ellos es lo que confiere el carácter fundamental de una cultura (Ron, 1977).

Los investigadores señalan cómo desde estudios de siglos pasados a las culturas originarias se les encontraban diferencias entre civilizaciones más avanzadas, así como diferencias entre civilizaciones del mismo nivel, todas poseedoras de diferentes costumbres que caracterizan a cada una de ellas. Así mismo somos poseedores de características individuales pero como seres humanos tenemos la necesidad de ser parte de algo, de ser incluidos y pertenecer a un grupo. Es por eso por lo que en las organizaciones la diversidad es una de las ventajas de la cultura y es extremadamente importante. Así como Pericles exhortaba a su comunidad a ser fieles a sus valores, lo mismo sucede en las organizaciones, si estos son afines a los del personal, ellos se aferrarán a ellos y los defenderán para un bien común.

Se descubrió que son el comportamiento, las artes, creencias y características de un pueblo específico lo que se transmitía de generación en generación. La cultura como socialización está implícito en varias expresiones “socialización” o “aclimatación social” y es la versión social del sentido de cultura como educación. Estas son el conjunto de ideas, creencias y modos de comportamiento que modelan a cada individuo como parte de un grupo social. En toda sociedad todos tenemos la necesidad de ser incluidos y sentirnos pertenecientes a un grupo, pero sin renunciar a nuestras creencias personales. Para el punto de vista de la organización, es interesante lo heterogéneo como las ventajas de la diversidad y es en donde la cultura de la empresa resulta de gran

importancia. Con varias diferencias los tres sentidos de cultura están vinculados en la noción de “cultura corporativa” (Velas, 1999).

En los últimos cincuenta años el estudio de la cultura ha sido de gran interés para el ámbito organizacional, en los trabajos de Lewin, Lipp y White se utilizaron conceptos de clima y normas de grupo para la definición de cultura en las organizaciones. En los años cuarenta se produjeron varios estudios de investigación sobre las costumbres y tradiciones de las organizaciones. El origen de la cultura organizacional lo encontramos en el concepto de institucionalización, surgido en los años cincuenta. La teoría de Kurt Lewin influenció en los estudios de diversos psicólogos sociales que utilizaron el concepto “isla cultural”, esto para delimitar las diferencias entre las condiciones surgidas durante el entrenamiento y las que realmente existen en los lugares de trabajo (Vargas, 2007).

A finales de la década de 1940, los psicólogos sociales interesados en la investigación de acción lewiniana y la formación de liderazgo utilizaron libremente el concepto de isla cultural para indicar que el entorno de formación era, de alguna manera fundamental, diferente del entorno de los aprendices en el hogar. Por los estudios de capacitación en liderazgo de las décadas de 1940 y 1950 que los capataces que cambiaban significativamente durante la capacitación volverían a sus actitudes anteriores una vez que volvieran al trabajo en un entorno diferente. Pero el concepto de normas de grupo, muy documentado en los estudios de Hawthorne de la década de 1920, parecía suficiente para explicar este fenómeno (Schein, 1990).

Como lo apunta Velas, la diversidad tiene sus ventajas en el ámbito organizacional, si nos ponemos a pensar en por ejemplo la toma de decisiones, siempre será mejor tomar diferentes perspectivas en lugar de solo una, también la cultura de la empresa debe de permitir la libertad de opinión entre sus miembros para que así tengan la libertad de expresarse. Esto puede beneficiar a ambas partes con ideas innovadoras para resolver conflictos o proponer nuevas ideas en procedimientos o productos.

Las exigencias culturales que surgen del desarrollo tecnológico, científico y de la manipulación de los medios de comunicación han conducido a reiterar el enfoque cultural desde el punto de vista de su funcionalidad, existen dos vertientes configuradoras de la

cultura objetivada, la primera es la de los bienes materiales y la segunda la de los bienes espirituales o de la sociedad. Existen tres antítesis que son: la cultura es universal en la experiencia del hombre, pero, cada manifestación local o regional es única; la cultura es estable, pero es dinámica y también cambiante y la cultura es llena y determina el curso de nuestras vidas, pero rara vez se entromete en el pensamiento diario (Ron, 1977).

El aspecto manifiesto de toda cultura dice es concreto y tangible, está sujeto a la observación y registro directos y no ofrece conclusión alguna que no pueda corroborarse con la ayuda de medios mecánicos como la cámara cinematográfica y la grabación del sonido. Todo posible error en su campo no se deberá más que a una defectuosa observación, pero fácil será corregirlo. (Ron, 1977, p. 29)

Los diferentes puntos de vista de la cultura nos permiten extraer nuestra propia opinión y nos podemos referir a esta de diferentes maneras y verla desde distintos puntos de vista, para mí la cultura es todo lo que nos rodea, desde cómo fuimos educados de niños, cómo se desarrolla nuestro entorno e incluso cómo se comporta la sociedad de nuestro país en conjunto con nuestras tradiciones; pero es lo que nos da las bases en todo lo que realizamos por ejemplo el simple hecho de ser puntual. Hoy en día tenemos mucho acceso a la información, lo que repercute en nuestra forma de ver y actuar en diferentes ámbitos de nuestras vidas no sólo como individuos, pero también como sociedad.

La cultura en las organizaciones “es un proceso natural por el que las empresas adquieren una personalidad propia”, se trata de un proceso de transformación que se da de modo consciente e inevitable” (Velas, 1999, p. 13). Esto es fruto de la madurez de cada empresa, así como de su preocupación por la auto conservación, a este proceso se le dio el nombre de institucionalización, debido a que cuando una organización obtiene una identidad propia y diferente se convierte en una institución. Cuando las organizaciones se institucionalizan adquiere vida propia e independiente. En la década de los 70 se consideraba la cultura como un factor que daba razón de comportamientos no racionales que provocaban problemas en la empresa. Y se consideró como factor de diferenciación de cada organización (Velas, 1999).

Las organizaciones han ido cambiando con el tiempo, cambios que son necesarios para mantenerse a flote, los avances tecnológicos también han hecho que estos cambios sean forzosos para algunas empresas. Como lo expresa el autor Ron, cada manifestación local o regional es única y es lo que le va a dar características únicas a los miembros de una organización, así como a la organización misma. El proceso de institucionalización en lo personal me parece fascinante ya que este ocurre en la búsqueda de la organización de conservarse y adaptarse a los aspectos externos que la afectan.

Figura 1: Proceso histórico de la cultura organizacional

Proceso histórico de la cultura organizacional	
Historia	Aportación
Estados Unidos Siglo XX Pettigrew (1979)	La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía. Se realizan comparaciones entre empresas Japonesas y Americanas.
Siglo XX Dandridge, Mitroff y Joyce (1980)	Introducen el termino "simbolismo organizacional", con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Y por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización.
Siglo XX Barney (1986),	Agregó que es posible convertir la cultura organizacional en una ventaja competitiva.
Siglo XXI Azevedo (2007)	Se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar.
Siglo XXI Padoveze y Benedicto (2005)	Se emplearon instrumentos orientados en 2 perspectivas: las empresas nacionales y las multinacionales, a partir de lo cual se abarcó el sentido cultural que le competía a cada una en particular y se observaron sus diferencias.
America Latina Siglo XXI Sánchez (2010)	Plantea la categorización de la cultura organizacional en 3 aspectos globales que encierran las variables de este constructo, el individualismo/colectivismo, la orientación empleado/tarea y la flexibilidad/estabilidad, con lo cual trató de concentrar todos los factores que definen cultura organizacional y facilitar su medición.

1.2 Evolución Histórica de la Cultura Organizacional

El término cultura organizacional o “cultura en el contexto organizacional” fue introducido por primera vez por el Dr. Elliott Jaques en su libro *The Changing Culture of Factory* (1951). Jaques expuso un caso de estudio de desarrollo en la vida social de una comunidad industrial entre abril de 1948 y noviembre de 1950, el estudio fue publicado por una compañía inglesa de manufactura, ventas y servicio de metales. El estudio se centró en la descripción, análisis y desarrollo de los comportamientos del grupo empresarial. De acuerdo con el Dr. Jaques la cultura de la fábrica es tradicional en su forma de pensar y hacer cosas que es compartida en mayor o menor medida por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender, y al menos aceptar parcialmente, para ser aceptados en el servicio de la fábrica (Schuneman, 2019).

En 1998 el Dr. Jaques escribió *Requisito Organizativo*: un sistema total de organización gerencial eficaz y liderazgo gerencial para el siglo XXI. En este libro, el Dr. Jaques presentó su concepto de la organización requerida. Según el Dr. Jaques, el término organización requerida significa hacer negocios con eficiencia y competitividad, y liberar la imaginación humana, la confianza y la satisfacción en el trabajo. Elementos que juntos forman una cultura organizacional son un trato justo y equitativo para todos, incluido un salario justo basado en diferencias salariales equitativas para el nivel de trabajo y el reconocimiento por mérito personal, conocimiento de la visión organizacional a largo plazo a través de la comunicación directa desde arriba, entre otros (Schuneman, 2019).

En los estudios de Jaques se detectó cómo la personalidad de esta fábrica debía ser percibida o a menos parcialmente aceptada por los nuevos integrantes de ésta para poder encajar en la fábrica, hoy en día es exactamente lo que ocurre con los empleados, una vez que se llega a una nueva empresa y la cultura no se adapta a las necesidades del individuo, o el individuo no tiene los mismos objetivos que la organización, es muy difícil poder desarrollarse con éxito, por otro lado también resulta difícil percibirla sin haber formado parte de ella, a veces se escucha que la cultura de ciertas empresas es muy buena pero puede que esta no se adecúe a ciertos perfiles.

La cultura organizacional es un conjunto de características únicas que hace posible distinguir una organización de otra, informa cómo los miembros de una organización deben comportarse a través de un sistema de valores y normas transmitidos de una generación a otra, de una persona a otra por medio de la socialización y el aprendizaje en estos se incluyen ritos, ceremonias, mitos y leyendas, entre otros. Cuando la cultura organizacional está presente, permite que las personas perciban a la organización por medio de características únicas, similares a las que caracterizan la personalidad del individuo y que otorgan sentido de pertenencia e individualidad. La cultura organizacional es generada en la misma organización como un mecanismo que le permite enfrentar su medio ambiente con éxito adaptativo. Una vez que la cultura es establecida tiende a perpetuarse y eso puede causar problemas cuando la organización requiere cambios (Gómez y Rodríguez, 2013). Así lo expresan claramente Gómez y Rodríguez:

A nivel organizacional, la cultura se expresa en la manera en que las actividades están divididas en el proceso productivo; el modo en que se relacionan las distintas funciones y tareas al interior de la organización; la existencia de normas y valores compartidos; la presencia de modelos de realidad consensuales; los sistemas de recompensas e incentivos; las actitudes hacia el cambio; la propensión/aversión al riesgo; la orientación temporal de las actividades de las personas; la orientación de las actividades comerciales (al cliente, al producto, a la organización interna); el proceso y contenido de las metas; la distribución, estructura y estabilidad del poder. (2013, p. 2)

La cultura organizacional está presente en toda organización se quiera o no, siempre está presente en todas partes de la empresa, incluso cuando no se sepa gestionarla. La cultura debe ser fuerte y dominante, para que integre y sobrepase la cultura de todos sus miembros, y que ellos integren las características de la cultura organizacional en su propia cultura. De la misma manera en que la cultura de una persona se le puede percibir al interactuar con ella, la cultura de una organización es percibida al momento de ser parte o adquirir de ella un producto o servicio. Al referirse a la cultura de una organización, refiere a ir creando una imagen que se posiciona en la mente de todos sus grupos. Se puede decir que cultura hace referencia a aquellas

características que permiten a una persona o grupo tener su propia identidad (Llanos Encanada, 2016).

Sin duda el mercado laboral y las empresas hoy en día son muy distintas a como solían ser, las empresas están siendo más libres y se preocupan más por el bienestar de sus empleados, así como las condiciones en las que ellos trabajan. Pasamos de ser un número para alcanzar producción en las empresas a convertirnos en el elemento más importante, con responsabilidades, pero también con derechos y beneficios. El campo laboral es sumamente competitivo, donde los empleados buscan destacar sus habilidades y las empresas adquirir y mantener el mayor talento posible, es de suma importancia que las empresas reflejen su personalidad tanto hacia los empleados como a los clientes para asegurar su éxito.

Cultura se ha convertido en una palabra muy importante en el lenguaje de los círculos gerenciales ya que la cultura organizacional es la tendencia más notable en estudios organizacionales. El estudio de la cultura es uno de los dominios más importantes de la investigación organizacional y se puede argumentar que es el campo más activo de la teoría organizacional. Existe un cuerpo conceptual definido con respecto a la cultura organizacional, existen diversas visiones teóricas en relación con el concepto de cultura, de que tan importante es y de su dinámica (Gómez y Rodríguez, 2013). Otros autores presentan así las diez características básicas de la cultura organizacional:

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

- 5.- El control: El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar controlar la conducta de los empleados.
- 6.- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- 7.- Los criterios para recompensar: El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- 8.- Tolerancia al conflicto: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- 9.- El perfil hacia los fines o los medios: El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- 10.- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo. (G. Hofstade, B. Neuijen, D. Ohayv, y G. Sanders, 1991, p. 14)

Como podemos ver las características de la cultura están básicamente orientadas a los empleados, se habla de identidad, tolerancia y de los criterios que se utilizan para recompensarlos. Lo que desde mi punto de vista se vuelve desafiante para las empresas y para los empleados es la manera en que la organización controla los cambios ya sean para mejorar ventas, servicio al cliente o incluso nueva tecnología en el lugar de trabajo; todos los individuos reaccionan diferente al cambio y unos inclusive pueden ser renuentes.

La cultura forma parte de dos niveles: estilo, que es más superficial y visible y otro más profundo denominado ideario que sirve de soporte al interior. El estilo son las apariencias externas, lo más visible. Se hacen notar en las acciones de los miembros de una organización y se observan desde fuera como “la manera cómo hacemos las cosas

aquí”, en pocas palabras las formas comunes de actuar del grupo, que una vez que son arraigadas se vuelven guías para las personas nuevas que se incorporan a la organización. También es llamado el estilo de la institución (Velas, 1999).

El ideario es compuesto por creencias, valores y actitudes que dan sentido al comportamiento colectivo percibido a nivel superficial. Intereses que son compartidos por la mayoría de los componentes del grupo y que pertenecen a la empresa por largo tiempo a pesar de los cambios en su composición. Este nivel también ha sido llamado filosofía de la empresa y sentido de la misión. El ideario a diferencia del estilo está compuesto por dos elementos: los valores compartidos y las creencias básicas de la institución (Velas, 1999).

La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. (Chavienato, 2009, p.15)

Existen diversos factores que hacen que una cultura organizacional sea exitosa, entre ellos la interacción que los empleados tienen con sus supervisores, para mí esta es de muchísima importancia, ya que de ellos recibimos entrenamiento, coaching y soporte y así se crea confianza y seguridad en el trabajo. Para que la relación entre jefes y subordinados sea exitosa considero la comunicación como factor clave ya que por su medio se tendrá conocimiento de los objetivos tanto personales como los de la organización, y habrá retroalimentación por ambas partes.

El objetivo de la gestión de conocimiento es lograr el desarrollo profesional y personal de sus empleados, usar el máximo potencial de sus empleados en su actividad diaria, mejorar sus productos y servicios, así como obtener ventajas competitivas. No compartir conocimientos resta agilidad a los procesos y es una de las mayores causas de la ineficiencia organizacional. Para que los cuatro objetivos sean alcanzados es impredecible un cambio cultural que tenga como objetivo el aprendizaje obteniendo información de todas las fuentes disponibles en la organización. La capacidad de aprender también se traduce en la habilidad para asimilar cambios a nuevas ideas y transformarlos en acciones a una velocidad mayor que la competencia. La cultura y el

comportamiento organizacional se componen de una serie de elementos mostrados a continuación (Alles, 2008):

La cultura organizacional será la resultante del comportamiento organizacional y tendrá diferentes símbolos. La cultura se ve influenciada por los valores y creencias, no sólo de la propia organización sino también del contexto en especial del entorno más cercano, sin dejar de lado la influencia global. Dentro de este encuadre debe analizarse e incluirse la Gestión del Conocimiento, ya que ésta se integra con los mismos elementos que el comportamiento organizacional: las personas, los procesos internos y la tecnología. (P. 362)

El desarrollo personal busca el mantenimiento de información y el desarrollo de las personas a nivel personal y también dentro de la organización a través de la capacitación y entrenamiento, haciendo planes de carrera y evaluando el mejoramiento del desempeño. El sistema de información y monitoreo de gestión humana está encargado de resolver la pregunta ¿cómo desarrollar a las personas? Y está relacionado con la educación como potenciador de habilidades de los empleados. Toda capacitación debe dar la oportunidad de crecimiento de acuerdo con sus propias capacidades para cuando se haga la evaluación del desempeño se pueda identificar las fortalezas y debilidades y así generar programas de mejoramiento para los trabajadores (García, Sánchez y Domínguez, 2008).

La calidad de la vida laboral es de gran importancia. De acuerdo con Chiavenato (2002) representa el grado de satisfacción de las necesidades de cada persona dentro de la organización, también hay autores que plantean acerca de si las organizaciones deberían preocuparse por las emociones de sus empleados, ya que no se puede ignorar que la productividad se ve afectada debido a las emociones, y así dependiendo la manera en que los empleados perciban la vida laboral influirá positiva o negativamente en el desarrollo de la organización. Las organizaciones desarrollan procesos de salud y bienestar que están estrechamente relacionados con la calidad de vida laboral y son implementados con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores. Sherman, Bohlander y Snell (1999) plantean que tener una buena salud ayuda al aumento de eficiencia (García Sánchez y Domínguez; 2008).

Toda organización debe contar con una estrategia, y todos los interesados deben conocerla y compartir el empeño que se le pone con el fin de lograr los objetivos de la organización, gran parte del esfuerzo que los empleados pongan para el logro de estos objetivos dependerá de su nivel de motivación, así como su nivel de conocimiento. Hoy en día tenemos cambios y mejoras tecnológicas casi a diario y aún seguimos contando con empresas que consideran la capacitación y la importancia de los sentimientos de los empleados como un gasto innecesario en lugar de verlo como inversión que beneficia tanto al empleado como a la empresa.

En especial por el tiempo en el que vivimos, hay muchísimos factores que afectan nuestras emociones y por ende nuestro desempeño en el trabajo. Otro factor importante que debe estar bajo observación de las empresas es el estrés y en mi opinión puede ser fácilmente abordado con el simple hecho de respetar el tiempo de sus empleados no con cargas excesivas de trabajo y extremas largas horas si no teniendo respetados horarios establecidos que mejorarán la vida personal y profesional del empleado.

Figura 2: Línea del tiempo de la cultura organizacional 1



Figura 3: Línea del tiempo de la cultura organizacional 2



1.3 La Diversidad Cultural

La diversidad es indispensable en todo grupo social, en este caso en toda organización, ya que es importante que todos los empleados se sientan aceptados valorados e incluidos; dos personas pueden no siempre pensar de la manera, todos provenimos de diferentes antecedentes y experiencias de vida que nos hacen únicos, lo que provoca que podamos dar buenas ideas que vengan desde nuestras tradiciones y recursos étnicos. De esta forma la colaboración es más enriquecedora y puede atraer a diferentes tipos de públicos.

Varios grupos humanos desarrollan sus propias culturas y les dan el acceso a identificarse unas de otras. Estas culturas se han transformado a través de los siglos, y hasta unas parecían haber desaparecido del mapa cultural, pero otras permanecieron latentes para demostrar que no habían sido vencidas por las culturas imperiales que en

todos los tiempos han ejercido su poder de penetración y de absorción de otras culturas (Casa, 2008).

Los mundos culturales se originan en la globalización y se construyen como multiculturalidad por migraciones y, en general, por la movilidad de los grupos de población. La multiculturalidad tiene sus raíces en el origen de cada uno de los pueblos del mundo, con sus creaciones propias, sus tradiciones y sus formas de organización. (Casa, 2008 p. 4)

Constantemente, interactuamos con normas que resaltan nuestros derechos, diversidad cultural y acceso a la información, pero también con las obligaciones que nos corresponden como parte de una sociedad. La comunidad debe ser consciente de la importancia de buscar un equilibrio entre ser compartido incluyente y tolerante. Hoy en día con nuestra sociedad que está en constante crecimiento se hace más complejo el adicionarse a factores económicos, religiosos, ideológicos, de género, étnicos, laborales, sexuales, etcétera; todos ellos miembros de una sola sociedad y que demandan más y nuevos servicios, piden espacios acordes a los perfiles de interés, así como también desean sentirse parte del desarrollo social de la nación donde puedan sentirse libres y tomar decisiones sin perder su identidad de origen (Hernández, 2009).

Vivimos en tiempos modernos, las personas ya tienen mentes más abiertas gracias al rápido crecimiento de la tecnología y medios de comunicación, sin embargo, muchas personas aún no tienen esa apertura a nuevas culturas, especialmente personas que viven en pequeños pueblos y comunidades que pueden no ser aceptadas en la ciudad, por ejemplo, por el simple hecho de su origen indígena. Este cambio de 100% aceptación nos va a tomar más años, pero con ayuda de los gobiernos esperemos que se dé pronto, porque como seres humanos tenemos derecho a ser aceptados tal y como somos.

En México los primeros cambios de las estructuras de gobierno se generaron en 1968. Comenzó una relación áspera entre el gobierno y la sociedad, que demandó una nueva estructura, reformas jurídicas, institucionales y administrativas con el fin de reforzar la integración política con la participación de nuevas fuerzas. En la actualidad se vive con un desafío que consiste en construir instituciones de gobierno democráticas con

nuevas formas de representación verdaderas de los individuos que se despeñen con responsabilidad a las tareas de gobierno como son la administración de educación, salud, accesos y transparencia de la información y así lograr una integración en el ámbito local, regional, nacional e internacional, todo esto en conjunto demanda comunicación y cooperación con una actuación responsable de todos, independientemente de sus ideologías (Hernández, 2009).

En el 2003, miembros de la UNESCO pedían una ley en defensa de la creatividad humana. La conferencia general de la institución le encomendó la labor al director general que presentaría el informe, así como un anteproyecto de protección a los contenidos culturales. En diciembre del mismo año, se convocaron diferentes juntas para luego presentar a la conferencia general un informe, con debates, así como recomendaciones que fueron tomadas en la reunión y fue así que el 20 de octubre del 2005 se adoptó a convención para apoyar la diversidad cultural (Briseño, 2020).

La globalización y el multiculturalismo son términos muy relacionado y se han constituido en todas las naciones además de que conllevan una gran movilidad entre zonas menos favorecidas. En fenómeno de la diversidad cultural y acceso a la información participan personas con diferentes antecedentes como costumbres y religión. Al ignorar estas nuevas formas de la sociedad se presentará el problema de la falta de oportunidades acentuado por la desigualdad económica. Todos los diversos grupos demandan derechos como el derecho a la información y que además puede que sea el más importante (Hernández Flores; 2009).

Nos encontramos en un momento en donde es muy fácil transportarnos de un lugar a otro, ya sea de ciudad a ciudad o de país a país y todo esto ha llevado a personas de diferentes países y estados a emigrar a diferentes partes. Todos como personas queremos sentirnos incluidos y los gobiernos y las empresas deben de facilitar esta inclusión para el beneficio de toda sociedad a mayor multiculturalidad en las empresas hay más variación de ideas y perspectivas, así como mayor aceptación en diferentes públicos.

El término multiculturalismo tiene varias formas de definirse:

- Lo social invita a los distintos grupos culturales a tomar conciencia de la diversidad cultural existente, representada por identidades propias en los distintos ámbitos, tales como grupos religiosos, nacionales y étnicos con el objetivo de lograr una convivencia positiva y no violenta.
- Lo económico se basa en la “globalización” a un nivel consumista y productivo, con formas de identidad cada vez menos sociales.
- El enfoque epistemológico reconoce al lenguaje y los discursos que transmite cada cultura como la manera en que se nos transmite lo extraño junto a lo diverso de lo extranjero.
- La educación tiene como objetivo una reflexión crítica de todos los elementos, como las creencias, los valores y los prejuicios culturales que permiten las relaciones interculturales.
- La ética-política propone una convivencia ética multicultural, teniendo como fundamento el reconocimiento y la aceptación de las otras culturas, y a la vez renunciando a todo aquello que conlleve al poder y a la dominación. (Hernández, 2009, p. 54)

Capítulo II

Perspectiva teórica de la cultura organizacional

Capítulo II

Perspectiva teórica de la cultura organizacional

En este capítulo veremos diferentes conceptos relacionados con los componentes que conforman la cultura organizacional como son la cultura misma y los empleados así como los resultados positivos, como la productividad y los diferentes comportamientos de los individuos. También se expondrán diferentes teorías y modelos de comunicación, comportamiento humano y como se relacionan a la cultura organizacional.

2.1 Teorías del Comportamiento Humano y Comunicación

Dentro de los conceptos del siglo XX la descripción de costumbres ha caracterizado estudios de cultura en el pasado, la cual ha sido necesaria para la recolección de datos en la investigación científica del comportamiento humano. Así, se descubrió que para entender la conducta humana son más importantes las semejanzas de las costumbres en la sociedad que sus diferencias. Se pueden encontrar varios hechos de la conducta humana por medio de la comparación y existen muchos otros que solo pueden entenderse observando la manera de actuar de determinadas sociedades. Este método es aún más necesario cuando se trata de entender la conducta individual ya que los individuos manifiestan diferentes personalidades (Ron, 1977). De esta manera lo explica José Ron:

Existe una cultura cotidiana, más cercana al entretenimiento y la distracción que a la formación profunda de un estilo de vida. Este kitsch o poncil es también un conformador importante. En los países subdesarrollados, donde la enseñanza académica y la información de nivel superior no se han expandido suficientemente, suele tener un mayor peso, una preponderancia y una influencia sobre el medio que sobrepasa al de la llamada alta cultura. De este módulo de vida cultural forman parte las canciones y la música popular, la moda y el entretenimiento, los medios de comunicación masiva que son su vehículo principal, las relaciones entre el público y la cultura, los mitos, las imágenes y la imaginería, el arte popular y otras manifestaciones. (1977, p. 45)

Diversas ciencias tienen su propio concepto de cultura, para la sociología es un conjunto de estímulos que generan la socialización del individuo; para la filosofía la cultura es un conjunto de producciones creativas que transforman el entorno; la antropología dice que la cultura es un conjunto de elementos de índole material o espiritual organizados coherentemente, estos incluyen las creencias, el arte, la moral y los hábitos adquiridos por los hombres como miembros de una sociedad. La cultura de la imagen es la totalidad cultural que tiene como elemento clave la iconografía y se utiliza en oposición a la cultura de la palabra. En sociología la cultura de masas es un conjunto de valores en las sociedades desarrolladas, y se basa en transmitir conocimientos y creencias por medio de comunicación de masas como la radio y la televisión (Flores, 2007).

La productividad en las organizaciones puede ser vista desde diferentes perspectivas, estas pueden ser internas, que son los factores como el sueldo del individuo, el ambiente laboral, la relación que los empleados tengan con su superior e incluso las condiciones en las que se encuentren trabajando, pero también puede haber situaciones externas y fuera de control de la organización como son problemas familiares, sociales o económicos.

Concepto de organización

La organización es el sistema que está diseñado para alcanzar objetivos y metas, los sistemas también pueden estar conformados por subsistemas relacionados para cumplir funciones. La organización es también un grupo social que está formado por individuos, tareas y una administración, componentes que interactúan en el marco de una estructura para cumplir objetivos. Una organización solo existe cuando las personas se comunican y actúan coordinadamente para lograr su misión (Potro y Merino, 2008).

Para que las organizaciones puedan ejecutar sus tareas encomendadas y para lograr los objetivos, se necesita contar con una red de recursos, los cuales son el capital humano, la tecnología, el capital económico, los inmuebles y demás recursos naturales o intangibles. El término organización de empresas hace referencia a la estructura organizativa en el ámbito empresarial, los elementos claves para esta estructura tales

como la burocracia, la departamentalización, especialización de empleos, la descentralización y la formalización (Petro y Merino, 2008).

La comunicación es clave para la formación de organizaciones ya que para que su función sea exitosa todos los elementos deben de tener un objetivo en común y todas las estrategias de todos los departamentos deben ser comunicadas entre sí para que estos sean alineados con el objetivo de la organización y así sean exitosos. A veces es difícil esta comunicación dependiendo el tamaño de la organización así que siempre deben existir estrategias de comunicación como uno de los principales objetivos.

Desde el punto de vista de Harold Koontz la organización son los sistemas administrativos que están diseñados para el logro de metas y objetivos y estos logrados gracias a las habilidades y destrezas del ser humano. Se trata de entidades sociales que permiten la asociación de personas que interactúan entre sí y así contribuir a los logros de objetivos determinadas, esto basado en sus experiencias profesionales. Existen diferentes disciplinas que estudian las organizaciones como son: la comunicación, la economía, la psicología y la sociología (Pacheco, 2020). Existen diversas características de las organizaciones como son:

- Organizaciones de carácter específicos se caracterizan por tener una estructura diseñada al tipo de empresa y a las características específicas de sus funciones.
- Organizaciones de carácter dinámico, hoy en día las organizaciones se enfrentan a cambios repentinos, las organizaciones dinámicas deben estar estructuradas para tener flexibilidad y así puedan enfrentarse a futuros cambios.
- Organizaciones de carácter humano, en esta estructura es muy necesario tener en cuenta las aptitudes de los individuos que forman parte de la empresa.
- Ascenso en la organización a veces el carácter humano lleva a problemas tales como el ascenso de personal de un estado jerarquía a otro. Hay posibilidad de que el individuo esté listo para el nuevo puesto de trabajo, pero puede que no de manera inmediata. Todas las personas buscan la manera de ser promovidos sin saber que entran a una nueva etapa que desconocen y esto puede llevar al fracaso.

- Orientación hacia los objetivos organizacionales esto para que la acción sea efectiva, los objetivos de la organización deben de estar por encima de los departamentales.
- Asignación de responsabilidades, en esta estructura es necesario una autoridad adecuada para que pueda existir la responsabilidad que esta es asignada no delegada.
- Por último, la unidad de mando donde a todo empleado le corresponde el mando de solo una autoridad (Pacheco, 2020).

Los diferentes conceptos de organización son bastantes parecidos y se caracterizan por referirse a esta como conjunto de sistemas, todos estos integrados por individuos que buscan el logro de los objetivos organizacionales, como ya he mencionado antes es de suma importancia para mí que una organización sea de carácter humano con apoyo a los individuos en aspectos personales y desarrollo profesional ya que esto hará relaciones duraderas con la organización.

Concepto y definición de la productividad

La productividad es la relación con la producción que se obtiene por un sistema de servicios y los resultados que se utilizaron para obtenerla. Es decir, utilizar los recursos eficientemente en la producción de diferentes productos o servicios. Cuando se tiene mayor productividad, eso quiere decir que se está logrando más, y se está utilizando la misma cantidad de recursos. La productividad también puede ser definida como una relación entre los resultados y el tiempo que toma en conseguirlos. El tiempo es un buen denominador ya que es una medida universal y está fuera de nuestro control. Sin importar el tipo de sistema de producción ya sea económico o político la productividad sigue siendo la misma (Prokopenco, 1989).

Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Las organizaciones comparan la producción en diferentes niveles y este es de alto uso en gerentes, directores de empresas, economistas y políticos. Hay veces que la productividad se considera como el uso más intensivo de los recursos, como la mano de

obra o las maquinas, que son las que indican el rendimiento y eficiencia cuando están siendo medidas con precisión (Prokopenco, 1989).

Considero que la productividad tiene mucho que ver en cómo están administrados los tiempos, y también de cuánto trabajen los empleados y con eso me refiero a que no estén saturados de trabajo al punto que físicamente el trabajo se empieza a volver pesado. Además de afectar su productividad afecta la salud de los empleados y la motivación. Las organizaciones deben tener métricas para medir el tiempo trabajado de los empleados que son pagados por salario y esto no debería exceder 40 horas a la semana.

La productividad son los resultados que se obtienen de un proceso o un sistema, el aumento de esta logra mejores resultados. La productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados se miden por unidades producidas, en utilidades, por otro lado, los recursos empleados se miden por número de trabajadores, el tiempo que se utilizó, horas máquina, etc. La productividad es el resultado de valorar adecuadamente los recursos empleados para generar ciertos resultados, se ve a través de la eficiencia y la eficacia (Gutiérrez, 2010).

La eficiencia es la relación entre los resultados y los recursos que se hayan utilizado y la eficacia es el grado en que se realizaron las actividades y el alcance de los resultados planeados. Al buscar eficiencia se busca optimizar los recursos y procurar que no se desperdicien mientras la eficacia es la utilización de esos recursos para lograr los objetivos dados. Los empleados pueden ser eficientes sin desperdiciar recursos, pero al no haber eficacia no se alcanzan los objetivos planeados (Gutiérrez, 2010).

Para que la productividad sea mejor se debe trabajar más inteligentemente, cuando se busca el mejoramiento de la productividad este no se consigue con un trabajo más intenso esto debido a las limitaciones físicas. La productividad no solo se refiere a la eficiencia en el trabajo, aunque las estadísticas contribuyen a datos útiles para el establecimiento de políticas. Uno de los mitos sobre la productividad es que solo se puede aplicar a la producción, pero la productividad está relacionada con cualquier tipo de industria especialmente la información. Los especialistas de la información se han

convertido en el nuevo recurso para impulsar la productividad. Hoy en día las horas de trabajo son menos importantes en comparación con el pasado (Prokopenco, 1989).

Lo que se cuestionan muchas organizaciones son las causas de una baja productividad en sus empleados, y muchos aspectos que están implicados en esta respuesta como su cultura, los horarios y jornadas, si los empleados están en el puesto de trabajo correcto, si necesitan entrenamiento para su actual puesto de trabajo, cosas que puedan no funcionar porque hay deficiencias comunicativas. Todos estos aspectos necesitan ser analizados y realizar nuevas estrategias si es que hay deficiencia en ciertas áreas y realizar nuevos objetivos más afines.

El aspecto social de la productividad ha ido en aumento ya que un estudio dirigido a los gerentes estadounidenses logró identificar que la mayoría del personal no empleaban definiciones cuantitativas de la productividad, sino que prefieren una concepción más amplia y cualitativa relacionada con la organización. Existe un vínculo entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes y la productividad, entonces podemos definir la eficacia como la medida en la que se alcanzan las metas. La productividad es una cuestión que concierne a los órganos estatales, los sindicatos y otras instituciones sociales y sus definiciones de productividad dependerán en sus diferentes metas (Prokopenco, 1989).

En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes

- Objetivos: medida en que se alcanzan.
- Eficiencia: grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- Eficacia: resultado logrado en comparación con el resultado posible.
- Comparabilidad: forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo. (Prokopenco, 1989, p. 6)

La productividad es de suma importancia, ya que son los resultados de los esfuerzos de todos los que forman la organización, que la productividad sea buena o

mala dependerá de cada organización. Como menciona Gutiérrez que la productividad es el resultado de valorar adecuadamente los recursos empleados, considero que es donde las empresas deben poner mayor atención ya que así su productividad será buena.

Concepto de empleados

El trabajador se refiere a todas las personas físicas prestadores de servicios, que son subordinados a otra institución, a otra persona o a otra empresa, que obtienen una retribución por su fuerza de trabajo. El concepto se dio a partir de la revolución industrial, la cual modeló la forma social comprendiendo el sujeto “trabajador”. En la etapa anterior a la moderna ya existía el sentido de trabajador, sin embargo, no recibía una retribución salarial, sino que era considerado un “siervo” del señor feudal que le daba a cambio de su trabajo protección, vivienda y servicios (Raffino, 2020).

Después de la revolución industrial, se inaugura un concepto de trabajador más moderno, ya que existían derechos ligados a las conquistas políticas y derechos sujetos a reglas nacionales e internacionales, se agregaron entonces contratos que estipulaban una retribución salarial por el hecho de haber dado su fuerza de trabajo al inversor capitalista. Y los servicios que no fueran otorgados voluntariamente eran considerados esclavitud. Esta forma hoy en día se encuentra formalmente abolida por estándares internacionales (Raffino, 2020).

Los tiempos han cambiado para los empleados, anteriormente se proveían servicios a personas y en cambio las personas solían obtener comida y vivienda en el mejor de los casos. En tiempos modernos los empleados están amparados por la ley con diferentes normas de protección. Los empleadores buscan formas de tener más provecho de sus empleados como son los empleados pagados por medio de salarios y trabajando más de 40 horas a la semana, pero si esto sucede la productividad de los empleados se ve gravemente afectada.

Los empleados son personas que poseen cualidades para desempeñarse en determinados cargos, llevan a cabo ciertas tareas de una organización y por la realización de estas tareas son compensados por medio de un salario. Los empleados

están respaldados por la ley, las labores a realizar usualmente se encuentran por escrito firmadas en un contrato o un acuerdo de prestación de servicios. El verbo emplear refiere al hecho de que se mantenga ocupado a un individuo. El concepto “empleo” tiene más de un significado dependiendo la perspectiva en el que se defina (MasyMejor, 2019). Respecto al trabajador, Raffino dice lo siguiente:

El trabajador puede prestar servicios dentro del ámbito de una organización bajo dirección de una persona física o jurídica, denominado empresario, en el caso de que sea con fines de lucro, o institucional o social si es sin fin de lucro. O en el caso de que el trabajador puede desempeñar sus funciones por cuenta propia, autónomo, de este modo no se mantiene una relación contractual sino una de intercambio mercantil. (Raffino, 2020, p. 1)

Figura 4: En el siguiente cuadro se pueden ver diferentes definiciones de los conceptos cultura, productividad, organización y empleado.

Concepto	Explicación
• Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • El conjunto de la información no hereditaria acumulada, conservada y transmitida por las diversas colectividades de la sociedad humana". (Lotman; 1972). • La forma de sentido de la recursividad de la comunicación social.(Luhmann 1999). • Es lo que posibilita la comparación entre formas de vida incomparables y hace evidente la improbabilidad y precariedad del orden social, pues la fórmula ¡qué interesante! ofrece frente a cada valor un anti valor y hace contingentes prácticas sociales de otra manera dadas por supuestas. (Fariás; 2002).
• Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los resultados utilizados para obtenerla. (Prokopenco; 1989). • La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. (Organización Internacional del Trabajo; 2016).
• Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes Ponce; 2004). • Constituyen la institución dominante en nuestra sociedad : son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida (Chavienato; 2007).
• Empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Empleado es una persona que se encuentra vinculada a una organización, mediante un contrato laboral, ya sea verbal o escrito, que le otorga una serie de deberes y derechos con su empleador, este último es quien le provee mensualmente el pago por sus servicios, y pacta ciertas condiciones específicas para el óptimo y seguro desempeño del servicio para el cual le contrató. (Derecho laboral; 2011).

La cultura organizacional no es un término nuevo, si bien ha ido cambiando su concepto a lo largo del tiempo y algunas organizaciones tienen más enfoque en su cultura

organizacional que otras, veremos en el siguiente capítulo teorías clásicas pertinentes a este trabajo de investigación, teorías del comportamiento humano y motivación.

Teoría X y Y de Douglas McGregor. Estas dos teorías representan formas de percibir el comportamiento humano adoptadas por gerentes, con la finalidad de motivar a los empleados y mejorar su productividad. McGregor describe dos formas de pensamiento, una denominada teoría X y la segunda teoría Y. Los gerentes de la teoría X consideran a sus subordinados como individuos que solo se mueven ante la amenaza o el yugo, mientras que los gerentes de la teoría Y se basan en que la gente trabaja por gusto y porque necesita trabajar (Alles, 2007).

Supuestos de la Teoría X

1. El ser humano ordinario siente un rechazo intrínseco hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a la tendencia humana a “huir” del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan y trata de soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Supuestos de la Teoría Y

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en los de los objetivos con cuya realización se compromete. (Alles, 2007, p. 45)

Desde mi perspectiva, McGregor habla de dos tipos de personalidades. Existen personas que ven el trabajo solo como una fuente de ingresos, son poco ambiciosos, se

refieren a él como “solo un trabajo” y puede que no pongan todas sus capacidades y empeño en llevarlo a cabo correctamente, simplemente se encuentran cómodos en donde están y no desean más. Por otro lado, en el otro tipo de personalidad, su trabajo es algo natural, ponen su esfuerzo hacia los objetivos de la organización, no trabajan “bajo amenaza” sino porque quieren participar en el desarrollo de la organización tanto como en su desarrollo personal.

Según McGregor, la aplicación indiscriminada de la Teoría X ha llevado a los conductores de empresas a partir de una anticuada serie de supuestos sobre los empleados, cuando la realidad indica que los supuestos de la Teoría Y representan más adecuadamente el sentir de las personas. De cómo cada uno piense que son los comportamientos de sus empleados dependerá, en definitiva, el diseño de los subsistemas de Recursos Humanos que adopte o elabore. Como dice McGregor al definir la Teoría X, que la mayoría de los empleados deben ser forzados a trabajar, seguramente implementarán reglas de trabajo muy duras, con rígidos sistemas de control y supervisión. (Alles, 2007, p. 48)

Douglas McGregor fue una figura de la escuela administrativa del siglo XX, sus enseñanzas tienen aplicación en nuestros días a pesar de las teorías de cuatro décadas después y las modas gerenciales. En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1966) describió la teoría X y Y como dos formas de pensamiento de los directivos donde los de la teoría X consideran a los empleados sin sentido humano que solo trabajan bajo amenaza y por otra parte los directivos de la teoría Y se basan en que los empleados quieren trabajar y necesitan trabajar (López, 2001).

Teoría Motivación Higiene de Frederick Herzberg. Este autor es una de las personalidades más destacadas de la psicología industrial y organizacional, a mediados de los años 50 Herzberg realizó una investigación y proyecto por parte del servicio de salud pública de los Estados Unidos. Más adelante, en 1956, se incorporó al caso de Western Reserve University como director del área de psicología y durante su tiempo ahí realizó un programa de investigaciones sobre la salud mental en la industria (Giovannone, 2011).

Su programa de investigación le permitió plantear la idea eje donde girarían todos sus aportes al conocimiento de cuáles eran las causas de la satisfacción laboral y de la motivación. Tradicionalmente se había sostenido que la enfermedad y salud mental no actuaban como aspectos contrapuestos, pero de acuerdo con Herzberg es lo contrario, lo hacen en planos diferentes como el dolor y el placer. No por eliminar el dolor se produce automáticamente placer, sino que se vuelve un punto neutro. El sentir placer es resultado de otros factores. Y así mismo sucede en el mundo laboral, cuando se eliminan las causas de la insatisfacción, los empleados experimentan satisfacción absoluta (Giovannone, 2011).

La motivación es de suma importancia y debe mantenerse activa durante toda la vida laboral, existen diversas compañías que tienen programas diseñados exclusivamente para motivar a sus empleados, no solo como incentivos económicos ya que los empleados también se acostumbran a estos y en cierto momento ya no resultan motivadores. Así que las organizaciones deben ponerse creativas en este aspecto. Incluso grandes organizaciones tienen departamentos enteros como parte del área de recursos humanos usualmente llamados retención y participación del empleado.

La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg también es conocida como teoría de los dos factores, que establece que los factores de la insatisfacción de los empleados son de naturaleza diferente de los que producen satisfacción. El hombre tiene dos sistemas de necesidades, que son la necesidad de evadir lo que nos causa dolor y la necesidad de crecer intelectualmente. En el mundo laboral cada tipo de necesidad requiere de distintos incentivos y es por eso por lo que se puede hablar de dos tipos de factores que son los que intervienen en la motivación en el trabajo. Para explicar el comportamiento en las personas en su lugar de trabajo Herzberg planteó la teoría de los dos factores que plantea la existencia de dos factores que contribuyen al comportamiento en los individuos (Cid, 2013).

1.- Factores Higiénicos

El sentir satisfacción es el resultado de los factores higiénicos, cuando no se cuenta con ellos o son inadecuados, entonces habrá insatisfacción sin embargo su presencia tiene

poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Entre los factores higiénicos se encuentran los siguientes:

- El sueldo y los beneficios que la empresa ofrece: la necesidad económica es un factor higiénico debido a que este es pagado por la persona que te contrata o un jefe.
- Políticas de la empresa: se refiere a las reglas y políticas de la empresa que regulan a los empleados, y que son de suma importancia para el cumplimiento de objetivos de la organización.
- Las relaciones con los compañeros de trabajo: los empleados siempre se desenvolverán en un ambiente laboral, donde tendrá relaciones con colaboradores en su lugar de trabajo desde el inicio de su jornada laboral hasta el final, ya sea de manera directa o indirecta.
- Ambiente físico: lugar de trabajo donde se realizan las labores del trabajador como son las oficinas, en otros casos podría ser una cocina o un área de producción.
- Supervisión: La persona que vigila el procedimiento del trabajo durante la jornada de trabajo, hay personas que con ello sienten insatisfacción.
- Status: como su nombre lo dice este factor se refiere al “status” del empleado dentro de la organización.
- Seguridad laboral: este factor siempre es buscado por los trabajadores.
- Crecimiento, madurez, y consolidación: se refiere al desarrollo profesional dentro de la empresa como puede ser una promoción, pero también cual ha sido el aporte del empleado a la organización (Cid, 2013).

Definitivamente los factores higiénicos tienen diferentes reacciones en los empleados y también tienen gran impacto en sus vidas. Actualmente no todas las empresas privadas en México ofrecen beneficios tan buenos como para que sean un factor detonante en si el empleado continuará laborando para esa empresa; así mismo la seguridad laboral es clave para la tranquilidad del empleado, sin duda los factores de higiene son motivadores y ayudan a los empleados a decidir su futuro, sin embargo, como menciona Herzberg estos no resultan duraderos en términos de motivación.

Los factores motivacionales tienen que ver con las tareas y los deberes del puesto de trabajo, estos producen satisfacción perdurable y así hay un aumento en la productividad. Motivación contempla sentimientos de realización, de reconocimiento profesional. El resultado de que los factores de motivación sean óptimos se verá reflejado en la satisfacción de los empleados de modo sustancial, pero como estos son deficientes provocarán la pérdida de satisfacción. Los factores de satisfacción que se relacionan con el puesto de trabajo son:

- Delegar responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar el trabajo.
- La plena utilización de habilidades y destrezas personales.
- La formulación de objetivos y su evaluación a estos.
- Simplificación de cargo.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo (Giovannone, 2011).

Lo que es bueno acerca de estos factores motivacionales es que son duraderos en comparación de los factores de higiene, si bien unos más que otros, ambos causan motivación en los empleados en diferentes momentos de su trayectoria profesional. Hoy en día las grandes y rentables empresas tienen la habilidad de dar aumentos de sueldo cada seis meses incluso a sus empleados más nuevos y como resultado tienen empleados motivados y mejor productividad por periodos de tiempo más largos.

Teoría de las necesidades de Maslow. La famosa teoría de la jerarquía de las necesidades es también conocida como pirámide de Maslow, que consiste en colocar en la base de la pirámide las necesidades primarias y después en orden ascendente las menos prioritarias. De acuerdo con este orden de prioridades el ser humano necesita primeramente satisfacer sus necesidades fisiológicas como comer y el tener una vivienda, después los individuos necesitan sentirse seguros para que a partir del tercer escalón de la pirámide que presenta necesidades emocionales como el sentido de pertenencia y las necesidades de autorrealización (Alles, 2007). Así lo explica claramente el autor:

Una organización puede satisfacer, en una primera instancia, las dos primeras necesidades de la pirámide, mediante un salario que cubra lo que se denomina la canasta básica, es decir, un salario que permita cubrir las necesidades mínimas de un trabajador y su familia junto con proveer una adecuada cobertura médica y condiciones de trabajo seguras (cumplir con las normas de seguridad e higiene que fije cada país según el tipo de industria). Esto será lo básico. ¿Cómo continuar? A partir de las necesidades superiores, en el tercer escalón de la pirámide, el sentido de pertenencia, a la organización, al grupo, sentirse querido y aceptado, se logra a través de lo que se denomina los subsistemas de Recursos Humanos. Funciones que lleva adelante el área de RRHH y que no derivan de ley o normativa alguna, sino que las sugieren las buenas prácticas. El mismo razonamiento aplica a las siguientes necesidades: estima (sentirse respetado, estimado, sentir el desafío de lograr sus objetivos), y por último y no menos importante, desarrollo (autorrealización), que implica satisfacer las necesidades de su propia actualización, sentirse realizado y de ese modo concretar su potencial. (Alles, 2013, p. 281)

Figura 5: En el siguiente cuadro se muestra la relación con la teoría de Maslow.



De acuerdo con Maslow las necesidades están diseñadas de forma jerárquica y las primeras deben estar satisfechas antes de satisfacer el resto. Estas necesidades implican una teoría dinámica de motivación en los individuos lo que quiere decir que cuando una persona satisface una necesidad no parará ahí, sino que buscará satisfacer

la necesidad siguiente y así sucesivamente. Maslow sostiene que el hombre nunca está satisfecho del todo y siempre quiere ir más allá y es así como esta teoría termina con las necesidades de autorrealización que no tienen límite (Giovannone, 2011).

Cuando se relaciona la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow con la organización, varios de estos aspectos pueden estar relacionados con las remuneraciones, las necesidades fisiológicas y de seguridad. La asignación de salarios va a depender de cada país, ya que son adecuados a las leyes y economía de cada uno de estos, pero esto no se puede verificar en todos los casos ya que la organización puede estar cumpliendo con los parámetros legales pero las personas que trabajen allí pueden no tener suficiente para satisfacer sus necesidades básicas (Alles, 2007).

Las personas cubren sus necesidades básicas con lo que reciben por su trabajo, pero si las organizaciones no están enfocadas en el desarrollo profesional y bienestar de sus empleados entonces las siguientes necesidades de la pirámide no podrán ser cubiertas. En pocas palabras los salarios en las organizaciones deben ser suficientes para que el empleado pueda cubrir sus necesidades y las de su familia y como un extra tener programas de incentivos para incrementar su motivación. Cuando esto se logra la organización cumple con un rol social además de seguir el objetivo organizacional (Alles, 2007).

Las organizaciones forman un elemento clave en el cumplimiento de las necesidades de la pirámide, quizás en algún momento solo se le relacionaba con el cubrimiento de las necesidades fisiológicas por los salarios asignados, sin embargo, con el paso del tiempo muchas empresas están enfocadas al lado más humano de la organización. Esto y la cultura organizacional ayudan con la seguridad en el trabajo, el sentido de pertenencia, a la necesidad de estimación y finalmente con la autorrealización.

Según McGregor, la aplicación indiscriminada de la Teoría X ha llevado a los conductores de empresas a partir de una anticuada serie de supuestos sobre los empleados, cuando la realidad indica que los supuestos de la Teoría Y representan más adecuadamente el sentir de las personas. De cómo cada uno piense que son los comportamientos de sus empleados dependerá, en definitiva, el diseño de los subsistemas de Recursos Humanos que adopte o elabore. Como

dice McGregor al definir la Teoría X, que la mayoría de los empleados deben ser forzados a trabajar, seguramente implementarán reglas de trabajo muy duras, con rígidos sistemas de control y supervisión. (Alles, 2007, p. 48)

Teoría de la espiral del silencio. La autora de la teoría de la espiral del silencio es la socióloga alemana Elisabeth Noelle-Newman. Parte del supuesto de que todos como individuos tenemos una serie de opiniones que no son manifestadas a menos que tengan el apoyo de otros. Las personas observan a su alrededor para descubrir estas actitudes y creencias, cuáles son las que son menos aceptadas y cuáles son las que reciben más apoyo. Si la opinión que algún individuo tenga se encuentra entre las menos aceptadas tendrá la tendencia a inhibirla. Es esta manera de actuar que hace que la opinión mayoritaria sea más predominante y se desencadena un proceso en espiral que establece determinadas opiniones como prevalecientes. Al momento de establecer opiniones, los medios comunicativos por medio de la propagación o del silenciamiento influyen en las personas. Los medios de comunicación son la primera fuente de referencia ya que son la distribución de la opinión, pero tienden a distorsionarla (Estrada, 2017).

Desde mi perspectiva la teoría de la espiral del silencio es bastante adecuada e importante en las organizaciones, muchas veces por miedo a no tener el apoyo de nuestro grupo de trabajo, no expresamos nuestras ideas, estas pueden no ser malas del todo incluso pueden ser innovadoras y diferentes y es por eso que parece ser que no son apoyadas, pero no hay forma de saber con exactitud si serán aceptadas a menos que sean expresadas. Es muy interesante cómo los seres humanos actuamos de este modo, ya que es nuestra naturaleza querer formar parte de un grupo.

La teoría de las necesidades de McClelland. Como una característica de la personalidad tenemos la realización, que es una de las tres necesidades de que David McClelland propone en esta teoría y que son elementos muy importantes en el ámbito organizacional. Esta teoría está enfocada en el poder, la realización, la afiliación, y se definen como: necesidad de realización, que es el impulso de tener logros, de sobresalir, de luchar por el éxito; la necesidad del poder es la necesidad de que las otras personas

se comporten de una manera determinada; la necesidad de afiliación es la necesidad que sentimos de relaciones amistosas, relaciones interpersonales y cercanas (Robbins, 2004).

Las personas luchan por alcanzar sus logros más que por las recompensas del éxito, sienten el deseo de hacer más de lo ya realizado con anterioridad y a este impulso se le llama necesidad de realización. Lo que McClelland encontró fue que es así como los grandes realizadores se diferencian de otros por el simple hecho de tener el deseo de hacer mejor las cosas ya que buscan de cualquier modo tener responsabilidad personal de dar soluciones para así recibir una retroalimentación rápida a su desempeño y así saber si se está mejorando o no para la fijación de metas (Robbins, 2004).

Los altos realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 0.5, esto es, cuando calculan que tienen una oportunidad 50-50 de éxito. Les disgusta participar con altas probabilidades en su contra, porque no obtienen un sentido de satisfacción de un éxito fortuito. De manera similar les disgusta participar con altas probabilidades en su favor, porque ello no significa un reto para sus habilidades. Les agrada fijarse metas que requieren que ellos den un poco de sí. Cuando se presenta una oportunidad aproximadamente igual de éxito o fracaso, surge la oportunidad óptima de experimentar sentimientos de realización y satisfacción por sus esfuerzos. (Robbins; 2004, p. 200)

Figura 6: Tabla de teorías

Teorías	Explicación
<ul style="list-style-type: none"> Teoría de las necesidades Maslow 1943. 	Sostiene que el comportamiento humano se haya promovido por necesidades jerarquizadas y que, mientras los niveles mas bajos de la pirámide no estén satisfechos, los otros no aparecen. Plantea aprovechar esas necesidades como elementos motivadores para conseguir la cooperación.
<ul style="list-style-type: none"> Teoría Motivación-Higiene de Herzberg 1959. 	Dentro de este modelo existen dos factores que influyen separadamente en el comportamiento de un individuo: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los primeros, si están presentes no producen motivación en el individuo, pero si están ausentes producen insatisfacción en la labor que esté desempeñando, los factores higiénicos están relacionados con el medio ambiente o contexto donde se desarrolla el trabajo, algunos de ellos son: salario, seguridad en el empleo, condiciones en el trabajo, la vida personal, etc.
<ul style="list-style-type: none"> La teoría de la cultura organizacional, por Michael Pacanowsky y Nick O'Donnell-Trujillo 1983. 	Plantea que cada organización tiene una serie de símbolos que conforman su cultura. La cultura organizacional se manifiesta en elementos físicos logotipos, escudos o edificios, en las acciones, ceremonias, tradiciones, castigos, premios, y en el lenguaje sobrenombres, anécdotas, bromas.
<ul style="list-style-type: none"> Teorías "X" y "Y", Douglas McGregor 1960. 	Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.
<ul style="list-style-type: none"> Teoría de los seis organizacionales Henry Mintzberg(1979) 	Esta teoría, se basa en destacar que el trabajo del manager es trascendente en el desarrollo organizacional, en tanto que es él quien lleva a cabo el proceso estratégico para lograr ajustar la organización con el medio ambiente que continuamente esta cambiando, además de sus funciones de cabeza, líder, enlace, guía, información y decisión (seis) en la organización; para este autor, el manager es el personaje o actor central de la organización.

Todos como seres humanos tenemos derecho a un trato digno, la ley federal del trabajo en México esta encarda de acobijar a los individuos en su lugar de trabajo contra el abuso de los empleadores y la desigualdad entre hombres y mujeres y así dar seguridad a los individuos, no solo para ellos sino también a sus dependientes. En el siguiente apartado conoceremos más sobre estas leyes y normas, así como las leyes y normas que se rigen en los estados de igual manera para proteger a los empleados.

2.2 Marco jurídico en México y Estados Unidos

Normas Mexicanas

La ley federal del trabajo regula el derecho laboral de México según se encuentra lo dispuesto en la Constitución Política de la República y se otorga el derecho a trabajar en el Artículo 123. Se trata de las consideraciones legales para regular los lugares de trabajo en que se garantiza seguridad en los trabajadores, sus derechos y sus deberes, así como mostrar las reglas de convivencia para así poder llevar acabo el trabajo en términos que requiere la ley (Uriarte, 2019).

Artículo 3o.- El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así como el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna

y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes. (Ley Federal del Trabajo, 2019, p. 2)

En el Artículo 61 se dicta que la duración máxima de la jornada laboral será por ocho horas al día, siete horas la jornada nocturna y siete horas y media la jornada laboral mixta. En el Artículo 63 se indica que durante la jornada laboral continua se concederá a los trabajadores un descanso de por lo menos media hora. El Artículo 68 establece que los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor al permitido. La prolongación del tiempo de trabajo que excedan las nueve horas de trabajo a la semana obliga a que el patrón pague este tiempo extra en un 200% (Ley Federal del trabajo, 2019).

Como lo dice el Artículo 3º, todo trabajo debe respetar la libertad y la dignidad de las personas que están prestando sus servicios, ningún empleador tiene derecho a mantener empleados trabajando horas extras sin la debida remuneración por esas horas, desafortunadamente esto sigue pasando en diferentes empresas, grandes y pequeñas, ya que la mayoría de los empleados son remunerados por salario y no por hora.

Las Normas Oficiales Mexicanas establecen los elementos para analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y promover el entorno organizacional favorable en los lugares de trabajo. La NOM 035 es emitida por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y determina si las condiciones para realizar el trabajo son seguras con la misión de prevenir enfermedades y accidentes laborales. Esta norma se rige en todo el territorio nacional mexicano y aplica en todos los lugares de trabajo de acuerdo con el número de trabajadores se cuenten en el centro de trabajo (Secretaría de Trabajo, 2019).

Centros donde laboren hasta 15 empleados; centros de trabajo en donde laboren entre 16 y 50 empleados y en los lugares de trabajo en donde laboren más de 50 empleados. Por lo que el centro de trabajo debe determinar en qué nivel se encuentra, para que cumpla con las disposiciones que le corresponden de acuerdo con el número de trabajadores que emplea. El lugar del trabajo debe determinar si esta ley aplica para ellos basándose en las características descritas anteriormente (Secretaría de Trabajo, 2019).

Los hombres y las mujeres son vistos de igual manera ante la ley cualquier discriminación por origen étnico, sexo, edad, discapacidad, condición social o de salud, religión o cualquier otra forma de discriminación que viole la dignidad humana está prohibido. Se exige que todos los empleadores traten a sus empleados sin malos tratos de manera verbal o de obra, y se prohíbe negar el empleo por alguna de las razones basadas anteriormente. La ley establece que las mujeres y hombres tienen los mismos derechos y obligaciones. Entre otras leyes existe la ley federal para prevenir y eliminar la discriminación (LFPED) y la ley general para la igualdad entre mujeres y hombres (Misalarario.org-2020).

Por otra parte, en los Estados Unidos se cuenta con diferentes normas respecto al trabajo desde decretos contra la discriminación de grupos protegidos que son; edad, raza, religión, sexo, origen, embarazo y es aplicadas a toda empresa con 15 empleados o más. Las organizaciones deben ser cuidadosas con este decreto ya que pueden haber demandadas por los empleados lo cual lleva a grandes pérdidas financieras para la organización, y no solo eso, sino que también daña la reputación de la empresa. Las demandas hacia empleadores son tan comunes que las empresas usualmente cuentan con seguro que los protege en caso de una demanda de cualquier tipo.

Leyes Estadounidenses

La Ley de Normas Laborales Justas otorga a los empleados el derecho a un salario y jornadas laborales justas. Esto también incluye el pago por horas trabajadas después de 40 horas, que es el derecho a tiempo y medio la hora extra trabajada. Una de las fallas más comunes en esta ley es que las organizaciones fallan a dar crédito por las horas extras trabajadas. También los empleadores deben de pagarle a sus empleados al menos 20 minutos de comida (Price, 2012).

El pago de las horas trabajadas extras se calcula en un 150% de la tarifa normal del salario y es ilegal para trabajadores del sector privado el pago con tiempo compensable como beneficio en lugar de dinero, esto significa recibir tiempo extra de vacaciones u obtener beneficios extra de salud. Varios trabajadores asalariados también tienen derecho a pagos por trabajar más de las horas requeridas y esto depende de cuáles sean sus funciones en el trabajo, así como obligaciones. únicamente trabajadores

cuyas obligaciones en el trabajo sean gerenciales, están exentos del tiempo extra obligatorio (Price, 2012).

En Estados Unidos la ley es muy estricta en cuanto al cumplimiento de estas normas, empleadores pueden meterse en serios problemas con la ley por el incumplimiento de ellas. El acto que se presenta a continuación es en contra de la discriminación de todo tipo. La diversidad cultural en Estados Unidos es muy amplia y ningún empleador tiene permitido discriminar por el origen de los empleados. Los empleadores deben ser muy cuidadosos en cómo redactan la descripción de los puestos de trabajo ya que sin darse cuenta puede haber signos de discriminación que pueden resultar en demandas por parte de los empleados.

El Título VII del decreto de los derechos civiles de 1964 fue la primera ley en hacer ilegal contra la discriminación en el empleo basado en raza, color, religión, sexo o nación de origen. Ahora bajo varias estatutas hay varias clases protegidas en contra de la discriminación. El título VII de los derechos civiles busca la igualdad a la hora de contratar, transferir, promocionar, compensar, acceder a entrenamientos entre otras decisiones relacionadas con el empleo (SHRM, 2020).

Figura 7: Se muestra una pequeña síntesis de las leyes federales para los trabajadores así como las leyes que los amparan en Estados Unidos.

Marco Jurídico en México y Estados Unidos

Ley Mexicana	Fundamento	Ley Estadounidense	Fundamento
Ley Federal de trabajo Artículo 84 -STPS-2018.	El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.	Ley de Normas Laborales Justas (FLSA).	Establece el salario mínimo, el pago de horas extras, el mantenimiento de registros y las normas sobre trabajo infantil que afectan a los trabajadores a tiempo completo y parcial en el sector privado y en los gobiernos federal, estatal y local.
Ley Federal de trabajo Artículo 61.	La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.	Pago de horas extras, código del DC, Sección 32-1003(c).	Cualquier empleado que trabaje más de 40 horas por semana tiene derecho a por lo menos 1½ veces del pago por hora regular por cada hora en exceso de 40 horas trabajadas en una semana.
Ley federal del trabajo Artículo 133.	Ningún trabajador en México puede ser objeto de discriminación en su centro laboral, ni por su origen étnico o nacional, ni género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra causa que atente contra la dignidad humana.	Título VII del Decreto de los Derechos Civiles de 1964 (Civil Rights Act of 1964).	Prohíbe que los empleadores con 15 ó más empleados discriminen con relación a edad, raza, nacionalidad u origen, género, o religión.
Norma Oficial Mexicana NOM-035.	Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.	Ley de Normas Justas en el Trabajo, salario mínimo Sección 907.	Los empleados que no reciben propinas deben recibir por lo menos \$12.50 por hora. La tasa de salario mínimo regular aumenta el 1 de julio de cada año y llegará a \$15.00 por hora el 1 de julio del 2020.

En este apartado se verán diferentes modelos de cultura organizacional, así como sus características y que función cumplen en el entorno organizacional. También modelos de comunicación que las empresas implementan para su funcionamiento su efectividad y como los mensajes se ven afectados dependiendo el medio de comunicación que se esté implementando.

2.3 Modelos de comunicación y cultura organizacional

Las organizaciones son diferentes en los sistemas que desarrollan, y en los resultados que logran. Se dice que la diferencia en la obtención de resultados es debido a los diferentes modelos de comportamiento organizacional, estos modelos constituyen el sistema de creencias, y afectan las acciones de la organización. Es muy importante que los líderes reconozcan la naturaleza, significado y eficacia de sus modelos, así como los de otros a su alrededor (Newstrom, 2011).

Este modelo de comunicación fue propuesto por Harold Lasswell, profesor de Yale, en 1948. El modelo define la comunicación basándose en las siguientes variables: por qué canal se ha llevado a cabo la comunicación, quién se ha comunicado, qué fue lo que se dijo, a quién se ha dirigido el mensaje y cuál fue el resultado que produjo. Se considera como uno de los modelos más influyentes a pesar de ser uno de los primeros en los que se trató la comunicación. Lasswell describe la comunicación como lineal y unidireccional (Puerta, 2019).

El modelo consiste en la comunicación efectiva y se centra en distintos elementos de comunicación y de cómo el hecho de cambiar variables, el proceso se ve afectado. La idea es estudiar la manera en la que el comunicador puede cambiar la forma de comunicarse y si el mensaje se ve afectado por este cambio. Hoy en día es también utilizado para el análisis de la comunicación interpersonal entre grupos, a pesar de que inicialmente fue diseñado para analizar los medios de comunicación masivos (Puerta, 2019).

La comunicación en el ámbito organizacional es clave para todo el buen funcionamiento en todos los ámbitos de la organización, ya que para que esta logre sus objetivos, todos los que conforman la organización deben de tener conocimiento de

estos. El departamento de recursos humanos debe tener constante comunicación con los gerentes para el desarrollo de estrategias comunicativas que deben estar alineadas con los objetivos generales de la organización. El modelo de comunicación de Lasswell juega un papel importante en estos procesos ya que tiene en cuenta las variables propuestas que son el canal de comunicación, el mensaje y por último el resultado.

El modelo de comunicación desarrollado epistemológicamente en 1981 por José L. Piñuel agrupa las relaciones comunicativas que están presentes en las organizaciones y en la sociedad en general y las cataloga en sistemas:

- En el sistema social, su estructura es regulada por los derechos y obligaciones, afectando a los empleados, así como a las organizaciones con respecto a la producción y el consumo de bienes y servicios.
- En el sistema comunicativo se articulan pautas y patrones como forma de expresión a los iconos, gráficos y audiovisuales. Estos facilitan la interpretación de los mensajes ya que son objeto de la interacción comunicativa.
- En el sistema ecológico se hace una relación entre sujetos y entorno haciendo posible que lo que acontezca, las cosas y que a las personas se les atribuya un valor, expectativas, capaces de proporcionar sentimientos como la gratificación o el sufrimiento y son objetos de la interacción adaptativa (Rodríguez Guerra, 2005).

Las relaciones comunicativas presentes en los sistemas los relacionan. En el sistema comunicativo se utilizan los audiovisuales utilizados hoy en día en las organizaciones para diferentes funciones como mensajes masivos a empleados o entrenamientos para el desarrollo profesional. Los sistemas social, comunicativo y ecológico sirven como herramientas que las organizaciones utilizan para facilitar la interpretación de mensajes a sus empleados.

El modelo de Shannon y Weaver se encuentra dentro de la teoría matemática de la comunicación, también conocida como teoría de la información, es el modelo más representativo de esta tendencia y se convirtió en un paradigma dominante durante años.

La comunicación se entiende por ser el conjunto de procedimientos por los que un mecanismo afecta a otro mecanismo. El modelo de Shannon y Weaver estudia los problemas relacionados con el volumen de información a transmitir, la capacidad del canal de comunicación, el proceso de codificación, así como los efectos del ruido. La principal finalidad del modelo era pasar la máxima información y tener mínimas interferencias, así como tener la máxima economía de tiempo y energía (Alonso y Saladrigas, 2006).

La concepción transmisiva ha sido extraordinariamente difundida y utilizada, tanto a nivel teórico como en el terreno instrumental o práctico profesional. Según esta concepción, la comunicación es transmisión de información: «Proceso por medio del cual un individuo (comunicador), transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos. (Alonso y Saladrigas, 2006, p. 16)

Modelos de cultura organizacional

El modelo autocrático tiene sus raíces en la historia, este modelo depende del poder. Precisan tener el poder de ordenar “usted hace esto o se atiene a las consecuencias”, lo que significa que de no hacerse se sancionará al empleado que no siga las órdenes. En un ambiente laboral autocrático la orientación de los administradores es la autoridad. La administración cree que sabe lo que es mejor, y que es la obligación del empleado obedecer las órdenes; supone que hay que dirigir y presionar a los empleados para que hagan su trabajo y que lograrlo es su tarea y estos empleados rendirán un mínimo desempeño (Newstrom, 2011).

Propuesta de Cultura Organizacional y Liderazgo de Edgar H. Schein. La propuesta de este autor resulta de la influencia de la psicología, la psicología psicoanalítica, así como la antropología estructural. El autor plantea que la cultura organizacional cubre todas las áreas de la vida en un grupo ya que cubre aspectos desde cultura material hasta supuestos inconscientes y compartidos por los empleados. Schein hace hincapié en la necesidad de que el concepto de cultura sea conservado en el comportamiento de los individuos ya que estos expresan los niveles más observables como son los valores, las

estructuras y los sistemas organizacionales (Rodríguez y Ortiz, 2013). Como lo explican los autores:

El punto de partida teórico del trabajo de Schein, como el de la perspectiva funcionalista, es que las organizaciones como los organismos biológicos deben exitosamente desempeñar varias funciones a fin de sobrevivir, siendo entonces el supuesto teórico básico que la supervivencia organizacional es la llave para el entendimiento de las organizaciones. El argumento principal es que, para sobrevivir, cualquier organización debe resolver dos problemas fundamentales: (i) supervivencia en y adaptación con, el ambiente externo y (ii) integración de sus procesos internos para asegurar la capacidad de continuar sobreviviendo y adaptándose. (Rodríguez y Ortiz, 2013, p. 13)

El argumento principal de este modelo que los autores mencionan es que las organizaciones deben poder resolver para poder sobrevivir, en adaptación con el ambiente externo. Si una organización no es capaz de adaptarse al entorno social que va cambiando día a día especialmente la tecnología. En el ambiente bancario la tecnología ha jugado un papel extremadamente importante ya que se tuvieron que desarrollar aplicaciones para poder hacer un depósito desde un móvil, cosa que parecía una locura en años pasados para poder ofrecer este servicio diversos procesos deben estar implicados internamente, lo que nos lleva al punto número dos del autor que es la capacidad de las empresas para adaptarse a estos procesos internos.

El modelo de custodia depende principalmente de los recursos económicos, es decir, la orientación que resulta de los gerentes hacia el dinero para pagar sueldos y prestaciones también incluye las necesidades físicas de todos los empleados, el modelo considera la seguridad como fuerza motivadora. Por ejemplo, si una empresa no cuenta con los recursos para tener prestaciones y pensiones esta no puede adoptar el enfoque de custodia pues esta hace que los empleados tengan dependencia de la organización. Los empleados dependen de las organizaciones no solo para ganarse el salario semanal sino también de los beneficios que estas ofrecen para su bienestar. El mayor beneficio de este modelo es aportar seguridad y satisfacción a los empleados (Newstrom, 2011).

El efecto de dependencia que el modelo de custodia crea en los empleados es tan poderoso que hace que los empleados sean fieles a la organización ya sea por el seguro médico a los empleados y sus dependientes como el tiempo de vacaciones por encima de los días obligados por la ley, inscripciones a gimnasio, comedores etc. Desafortunadamente como menciona Newstrom, este modelo no puede ser adaptado por empresas que tienen bajo presupuesto para proveer para estas iniciativas, sin embargo, considero que es importante proveer estas prestaciones para tener doble efecto el de dependencia, pero también de motivación.

El modelo de apoyo con diferencia al modelo anterior depende más del liderazgo en vez del dinero o el poder. Es por el liderazgo que la gerencia provee ayuda a los empleados a desarrollarse y crecer para el beneficio de la organización. El rol de líder supone que los empleados no son pasivos por naturaleza ni son renuentes a lo que la organización necesita, si no que si los empleados se comportan de manera renuente es por el ambiente que se ofrece no es el correcto. Los empleados asumirán la responsabilidad y tomaran el impulso y así hacer su contribución a la organización también, buscaran mejorar si es que la gerencia se los permite (Newstrom, 2011).

Por lo tanto, la orientación de la administración es fomentar el desarrollo de sus empleados, así como apoyar su desempeño más que sólo apoyarlo mediante la oferta de prestaciones. Como la administración apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación e inclusión en las tareas de la organización. Los empleados dicen “nosotros” en lugar de “ellos” cuando se refieren a su organización. Se mantienen motivados más que con modelos anteriores porque sus necesidades de estatus y reconocimiento están satisfechas (Newstrom, 2011).

El modelo colegial es una extensión del modelo de apoyo. Este modelo se aplicó en laboratorios de investigación. En este la administración está dirigida al trabajo en equipo y esta tiene un lugar muy importante en la creación de equipos de gran calidad. En un entorno de modelo colegial es común que los empleados se sientan satisfechos y autorrealizados ya que tienen la sensación de estar contribuyendo valiosamente a la organización. La autorrealización conduce a motivación moderada por el desempeño (Ariazk, 2015).

El resultado del uso del tipo de modelo empleado por la empresa también dependerá de la personalidad de cada empleado, claro que la mayoría de las personas no quieren ser tratadas con modelos antiguos pero estas deben implementar una combinación de modelos que vaya desde apoyar a los empleados con metas, fomentar el autoestima, mostrar atención a los empleados y algo que considero que es de suma importancia es tener a los empleados en constante entrenamiento ya que en estos tiempos de la tecnología hay un rápido avance y los puestos de trabajo se van quedando obsoletos al igual que las habilidades de los empleados que no tienen constante entrenamiento, esto ayudará al avance personal y de la misma empresa.

El término “colegiado” se refiere a un cuerpo de gente que trabaja en equipo. Existe una relación de contingencia en que el modelo colegiado tiende a ser más útil con labores no programadas, un ambiente intelectual y una considerable libertad de trabajo. En otros ambientes, los demás modelos pueden rendir mayores frutos. El resultado de este modelo es que los empleados se sienten necesarios. También ellos creen que los administradores hacen su propia contribución, así que es fácil aceptar y respetar su papel en la organización. Se considera que los administradores son al igual que ellos contribuyentes conjuntos, más que jefes. (Newstrom, 2011) “La orientación de la administración es hacia el trabajo en equipo el administrador es el entrenador que forma un mejor equipo. La respuesta del empleado a esta situación es la responsabilidad (Newstrom, 2011, p. 37).

El modelo de sistemas es un modelo emergente que actualmente es resultado de una imperante búsqueda de un significado más alto en el trabajo de los empleados, que quieren ver y hacer más que solo obtener un sueldo y seguridad en su puesto, quieren un contexto laboral ético, con integridad y confianza. Para alcanzarlo, los administradores deben demostrar cada vez más un sentido de comprensión, ser sensibles a las necesidades de una fuerza de trabajo diversificada con necesidades personales y familiares “El modelo de sistemas refleja los valores propios del comportamiento organizacional positivo, que se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados” (Newstrom, 2011, p. 38). Los administradores centran su atención en servir como motivadores para que los empleados desarrollen

sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, confiabilidad, estima, valor, y eficacia. Estas capacidades positivas se relacionan con los resultados organizacionales (Newstrom, 2011).

Algo que también apoyo mucho es el realizar entrevistas de vez en cuando para asegurarse que el empleado se sienta cómodo en su entorno, así se podrán encontrar áreas de oportunidad así sea la necesidad de apoyo por parte de los gerentes, o la necesidad de desarrollo profesional de los empleados. Como mencioné anteriormente los tiempos cambian rápidamente y las empresas deben asegurarse de que los empleados estén listos para estos cambios ya que hay muchos empleados renuentes y las organizaciones deben arreglárselas para que estos cambios sean progresivos.

En el siguiente apartado se verán diferentes estudios realizados acerca de la cultura organizacional, si es o no percibida y cómo; también se verá cómo las empresas están adoptando nuevas formas de trabajo en su cultura de modo que obtengan lo mejor de sus empleados y que al mismo tiempo ellos se vean beneficiados y así alcanzar las metas de la organización con empleados satisfechos, así como si la cultura organizacional afecta la productividad de los empleados y su decisión de mantenerse en la organización.

Figura 8: Se muestran dos modelos de comunicación y dos modelos de CO.



2.4 Estudios de caso

En la escuela de negocios de la universidad de Harvard se llevó a cabo un estudio con la finalidad de descubrir si es posible que la cultura organizacional puede traspasar a los empleados trabajando desde casa. Para aquellos que han experimentado el trabajo desde casa son en una gran medida partidarios de la noción. El éxito de los empleados en gran medida depende de la eficacia fomentada por sus gerentes y los altos gerentes que adoptan la noción de trabajo a la distancia. Por otra parte, el trabajo desde casa puede dar una alternativa a una cultura de la oficina tóxica resultante de la negligencia de los gerentes (Heskett, 2020).

Sin duda alguna es un desafío mantener la cultura organizacional mientras se trabaja desde casa, ya que no tenemos la misma interacción con nuestros compañeros de trabajo, clientes, nuestro equipo de trabajo, simplemente no nos encontramos en la misma atmosfera a la que estamos acostumbrados y no hay interacción humana que es lo que hace difícil la percepción de la cultura. Me he dado cuenta de que diferentes empresas trataron de buscar estrategias para mantener una interacción con sus empleados ya sea con una junta al inicio del día o con pequeños regalos para mantener la motivación alta.

El gran desafío es mantener la cultura altamente valorada de la organización. Una política destinada a respaldar ese objetivo es exigir que quienes trabajan desde casa mantengan el mismo horario que quienes trabajan desde una oficina. El trabajo remoto plantea preguntas: ¿qué efecto tiene en la lealtad de los empleados? ¿qué se puede hacer para involucrar más a los trabajadores remotos en su trabajo? ¿qué se debe hacer para asegurar que todos se adhieran a los valores de una organización? ¿se combinan culturas organizativas eficaces y trabajo remoto? (Heskett, 2020).

Por otra parte, en Microsoft Japón llevó a cabo un estudio mediante la implementación piloto durante la temporada de verano a sus empleados, en donde trabajaron únicamente cuatro días a la semana y un fin de semana de tres días para así tener tiempo para ellos y su familia, aprovechar del buen clima del verano, con la finalidad de ver cuál era el impacto en su productividad al tener un balance entre su vida profesional y su vida personal y los resultados fueron bastante exitosos.

La empresa presentó el programa llamado “Work Life Choice Challenge” en el que sus oficinas se mantuvieron cerradas todos los viernes del verano, dándoles así un día extra de descanso a sus empleados cada semana. El tiempo en el trabajo fue reducido drásticamente sin embargo la productividad de los empleados medida por sus ventas, dio un aumento de 40% comparándose con el periodo del año anterior. Pero no solo Microsoft Japón redujo las horas de trabajo, sino también los empleados fueron exhortados a reducir el tiempo que pasan en reuniones y respondiendo correos electrónicos (Wakatsuki, 2019).

También sugirieron que las reuniones de trabajo no duraran más de 30 minutos, se alentó a todo el personal a no realizar juntas mediante el uso de las aplicaciones de mensajería en línea de Microsoft. El efecto que esto generó fue que más del 90% de más de 2000 empleados de Microsoft Japón dijeron haberse sentido impactados por estas nuevas medidas. Con menos días de empleados en las oficinas la empresa también se ahorró en recursos como la electricidad (Wakatsuki, 2019).

La semana de cuatro días podrá sonar como un trabajo de ensueño, sin embargo hoy en día más y más empresas están adaptando este modelo de trabajo a sus culturas, ya que se busca que los empleados optimicen su tiempo y trabajen más inteligentemente, me imagino que es por eso que Microsoft también redujo el tiempo de juntas y de correo electrónicos que se mandan, así como juntas internas realizadas por medio de sus aplicaciones, si bien es difícil adaptarse a los cambios, el ser humano se adapta a todo y después será la forma natural de operar.

Definitivamente soy gran seguidora de la implementación de la semana de cuatro días, claro que todas las empresas son diferentes y tendrán que hacer diversos ajustes para adaptarse a este tipo de trabajo, pero el efecto que tiene en sus empleados es lo que en lo personal llama mi atención. Teniendo tres días de fin de semana los empleados regresan a su lugar de trabajo completamente descansados, lo que beneficia a las empresas al igual que a los empleados. Las empresas tienen empleados contentos y motivados ayudando a la empresa con nuevas ideas y estrategias para su éxito.

El cómo los empleados se desarrollen en su lugar de trabajo, no solo depende de su capacitación, sino también depende mucho el tipo de cultura organizacional que

define el espacio en el que realizan sus tareas. Lo anterior lo sostiene un estudio realizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata (UNLP), por medio de entrevistas a varias provincias. La investigación se llevó a cabo por el instituto de Investigaciones Administrativas a 3000 personas sobre la influencia que la cultura organizacional ejerce en el comportamiento de los empleados. El estudio abarca 170 organizaciones (Misiones Online, 2013).

La cultura es formada por un conjunto de normas, creencias y valores que hacen único al lugar de trabajo, así lo dijo Télam Norberto Góngora, director del proyecto y titular del Instituto de Investigaciones de la Facultad. Por medio del estudio se podrá saber si los empleados están estresados, con temor, motivados o no, así como saber cuál es el deseo de permanecer en esa empresa y cómo es que la cultura influye en el trabajo en equipo. El instituto agrupó a las organizaciones que participaron en el estudio en cinco diferentes tipos de culturas las cuales son: las culturas organizacionales paternalistas, las culturas apáticas, las culturas anímicas, integrativas y exigentes. Se investigó la relación entre estos rasgos y la manera en que las personas empleadas perciben los valores, la cultura y el clima organizacional (Misiones Online, 2013).

Claramente la cultura organizacional es un factor detonante a la hora de que los empleados deciden seguir con esa organización o moverse a otra, o incluso cuando están buscando su primer trabajo, desafortunadamente es difícil de comprender una cultura o lo que realmente es o cómo se siente cuando nunca se ha laborado, siempre se guían por lo que se escucha de esa esa empresa o simplemente porque es un trabajo donde obtendrán dinero y punto.

Figura 8: A continuación, se muestra la siguiente tabla con estudios realizados en donde se emplean diferentes tipos de culturas y su resultado

Estudios de caso

Estudio	Institución	Instrumento	Hallazgo	Propuesta de estudio
¿La cultura organizacional puede trascender hasta cuándo se trabaja desde casa?	Harvard Escuela de negocios (2020)	Entrevista	-Las estructuras, los procedimientos y la cultura de la empresa aún no están preparados para mantener el trabajo a distancia como la nueva normalidad.	-La mentalidad de los empleados debe cambiar conforme la organización va cambiando.
Implementación de la cultura semana de cuatro días y tres días de descanso.	Microsoft Japón (2019)	Aplicado a sus empleados por la temporada de Verano (2019)	-La productividad aumentó en un 40%	-Trabajar inteligentemente en menos tiempo. -Ampliar el círculo de desafíos de elección de vida laboral. -Balance entre vida laboral y personal.
Importancia de la cultura organizacional	Employer Brand Research Argentina (2017)	Encuesta	-El 96 % de los encuestados están de acuerdo en que la alineación de valores individuales con los valores y la cultura de una empresa es un factor clave en su satisfacción trabajando allí.	-Las empresas con marcas positivas obtienen el doble de aplicaciones como empresas con marcas negativas, y gastan menos dinero en empleados.
Influencia de la cultura organizacional en el comportamiento humano.	Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) Argentina (2013)	Entrevista	- Se percibió claramente cómo la cultura organizacional influye en el trabajo en equipo, en la motivación de los empleados y en los deseos de permanecer o no en puesto de	-Conocer cómo la influencia de la cultura organizacional ejerce en el comportamiento de sus trabajadores.

Capítulo III

Análisis de la cultura organizacional en la productividad de los empleados en el 2016-2020

Capítulo III

Análisis de la cultura organizacional en la productividad de los empleados en el 2016-2020

3.1 Metodología de la Investigación

La recopilación de información será con base en las encuestas y a la observación, las primeras encuestas serán realizadas en mi lugar de trabajo en una empresa estadounidense y las segundas encuestas serán aplicadas a empleados de una empresa mexicana. Las encuestas están dirigidas a identificar el impacto que la cultura organizacional tiene en la productividad de los empleados. Y con base en los resultados se propondrán estrategias de comunicación con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional.

Para la realización de esta investigación se utilizó la investigación de campo, así como la observación. Esta investigación parte de la experiencia profesional propia, en donde experimenté dos tipos de cultura organizacional trabajando en diferentes instituciones bancarias. Estas dos teniendo diferentes culturas organizacionales, no quiero decir que una u otra sea más débil, pero en mi percepción sus enfoques son diferentes y mi productividad y motivación se vieron afectadas.

A partir de esto realicé observaciones en mi lugar de trabajo, con la finalidad de saber cómo la cultura organizacional afecta la productividad, realicé encuestas a mis compañeros de trabajo que comparten la misma cultura organizacional en donde actualmente ejerzo con la finalidad de saber si perciben lo mismo que yo y cómo influye en nuestro desempeño laboral diario, después apliqué la misma encuesta a empleados de otra organización mexicana con la misma finalidad.

En el siguiente apartado se muestran en forma de gráfica los resultados de las encuestas aplicadas a trabajadores de empresas mexicanas, seguido por las respuestas en forma de gráfica de los encuestados de empresas estadounidenses, y las diferencias entre las respuestas de ambos.

3.2 Diseño de la Investigación

Se presenta el análisis de los datos por medio de la información obtenida de los encuestados.

1. En mi lugar de trabajo los horarios son respetados, y una vez que trabajo mas de 40 horas a la semana recibo pago por ello.



Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	88,89%	8
Más o menos falso	11,11%	1
Más o menos verdad	0%	0
Definitivamente verdad	0%	0

2. En mi lugar de trabajo mi opinión es escuchada por gerentes



Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	0%	0
Más o menos falso	11,11%	1
Más o menos verdad	33,33%	3
Definitivamente verdad	55,56%	5

En las encuestas realizadas a trabajadores de empresas mexicanas, como se observa en la gráfica uno, ninguno de los encuestados es recompensado por horas trabajadas extras de las 40 horas de trabajo. Se muestra que más de la mitad de los encuestados es escuchado por sus superiores, formando así parte de las decisiones pequeñas o grandes de la empresa o departamento. El resultado de esta encuesta demuestra que varias empresas mexicanas, sino es que la mayoría, tienen a sus empleados trabajando más de las debidas horas por semana. Esto puede afectar al rendimiento en al trabajo ya que incrementa el estrés, el cansancio y posiblemente la salud mental.

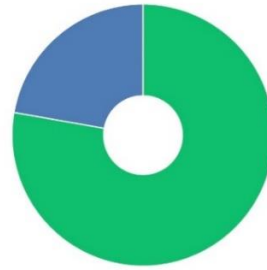
3. En mi lugar de trabajo realizamos actividades en donde se refuerza el compañerismo y la lealtad



Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	22,22%	2
Más o menos falso	22,22%	2
Más o menos verdad	33,33%	3
Definitivamente verdad	22,22%	2

4. En mi lugar de trabajo soy compensado por mi buen desempeño, extra a mi pago regular.



Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	77,78%	7
Más o menos falso	22,22%	2
Más o menos verdad	0%	0
Definitivamente verdad	0%	0

Los resultados de la gráfica 3 se inclinan a que la mitad de los encuestados tuvo resultados positivos en cuanto a actividades en sus lugares de trabajo para reforzar el compañerismo y la lealtad hacia sus empresas, sin embargo, ninguno de los encuestados tiene ningún tipo de pago adicional por su buen desempeño, como mencioné anteriormente esto puede afectar la motivación en el trabajo, así como su productividad.

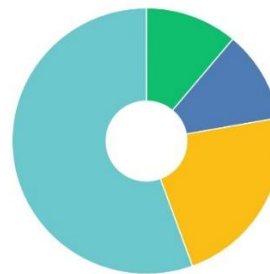
5. En mi lugar de trabajo tengo flexibilidad de horario.



Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	11,11%	1
Más o menos falso	44,44%	4
Más o menos verdad	33,33%	3
Definitivamente verdad	11,11%	1

6. Mi desempeño laboral es bajo cuando el clima laboral no es bueno.

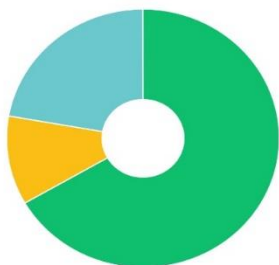


Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	11,11%	1
Más o menos falso	11,11%	1
Más o menos verdad	22,22%	2
Definitivamente verdad	55,56%	5

Las respuestas sobre la flexibilidad de horario en el lugar de trabajo son mayormente negativas con algunas respuestas positivas, hoy en día la importancia de la flexibilidad de horario, así como el respeto al tiempo de los empleados es de vital importancia a la hora de elegir un empleo o decidir laborando en donde se encuentra actualmente. Con pocas excepciones el desempeño de los empleados encuestados es bajo cuando se cuenta con un mal clima laboral y en unos pocos no influye en lo absoluto. El clima laboral es de poca duración así que las empresas deben de trabajar en ello regularmente.

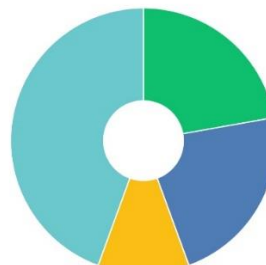
7. En mi lugar de trabajo, existe récord del desempeño de cada empleado.



Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	66,67%	6
Más o menos falso	0%	0
Más o menos verdad	11,11%	1
Definitivamente verdad	22,22%	2

8. En mi lugar de trabajo tengo conocimiento de los valores, misión y visión de la empresa y me identifico con ellos.

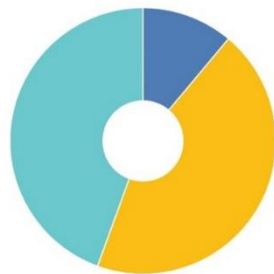


Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	22,22%	2
Más o menos falso	22,22%	2
Más o menos verdad	11,11%	1
Definitivamente verdad	44,44%	4

En la mayoría de los casos en la pregunta número 7, no existe récord del desempeño de los empleados y lo que no se mide no se puede mejorar ya que no habrá manera de saber qué es lo que está influyendo en la baja o alta productividad de los empleados. Por otra parte, en la gráfica 8 se muestra que la mayoría de los encuestados tiene conocimiento de la misión y visión de sus empresas, lo que hace más fácil identificarse con las metas de la organización y así llevar a cabo el trabajo con la misma finalidad que la de la empresa.

9. En mi lugar de trabajo la comunicación es clara entre gerentes y empleados.



Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	0%	0
Más o menos falso	11,11%	1
Más o menos verdad	44,44%	4
Definitivamente verdad	44,44%	4

10. En mi lugar de trabajo me siento valorado y se ve reflejado en mi productividad.



Respondidas: 9 Omitidas: 0

Definitivamente falso	11,11%	1
Más o menos falso	22,22%	2
Más o menos verdad	33,33%	3
Definitivamente verdad	33,33%	3

Parece ser que la comunicación entre gerentes y empleados es clara en el lugar de trabajo de los encuestados con la excepción de uno, por otra parte, la mayoría de los encuestados expresan en la gráfica número 10 que el sentirse valorados por su organización se ve reflejado en su productividad. A todos como parte de una organización nos gusta sentirnos parte, que nuestro trabajo sea valorado, y empoderado, eso se refleja en nuestra productividad pues los empleados tienen mayor iniciativa que cuando su trabajo no es reconocido o valorado.

A continuación se muestran las gráficas de las respuestas de los empleados pertenecientes a empresas estadounidenses, las preguntas son las mismas que las diez preguntas anteriores pero traducidas al idioma inglés. Fue muy interesante ver los resultados de las empresas mexicanas y cómo se sienten sus trabajadores respecto a sus horarios laborales, salarios por horas extras trabajadas, flexibilidad de horario, si se sienten valorados en su lugar de trabajo o si existe récord de su desempeño o no y cómo el clima laboral influye en su productividad.

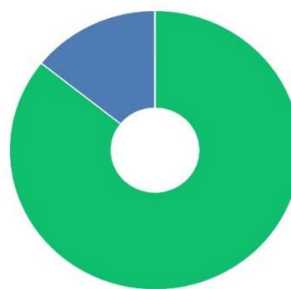
1. In my work place, I get compensated when I work over 40 hours a week.



Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	71,43%	5
Somewhat agree	0%	0
Disagree	28,57%	2
Strongly disagree	0%	0

2. In my work place, managers listen to my opinion.



Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	85,71%	6
Somewhat agree	14,29%	1
Disagree	0%	0
Strongly disagree	0%	0

En las encuestas realizadas a empresas estadounidenses, como se muestra en la gráfica 1, solo uno de los encuestados no recibe compensación por las horas trabajadas adicionales a sus 40 horas a la semana, la mayoría de los empleados es compensado por horas extras, esto quiere decir que una gran parte de empresas estadounidenses compensan el tiempo extra dedicado al trabajo, esto resulta en empleados más motivados y dedicados a su trabajo. En gran parte empresas estadounidenses pagan horas extras por cumplir con mandatos de la ley, ya que es bastante rigurosa en cuanto a abuso en el lugar de trabajo.

Por otra parte en la tabla número dos se muestra como el 100% de las respuestas fueron positivas respecto a que los encuestados son escuchados por sus superiores, lo cual es muy bueno ya que el que los gerentes escuchen a sus empleados ayuda a la motivación para el logro de metas grupales así como organizacionales y se puede trabajar en conjunto para el logro de ellas.

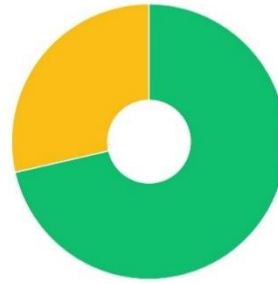
3. In my workplace we carry out activities to reinforce team work and loyalty.



Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	28,57%	2
Somewhat agree	42,86%	3
Disagree	28,57%	2
Strongly disagree	0%	0

4. In my workplace I am compensated for my good performance, in addition to my regular pay.

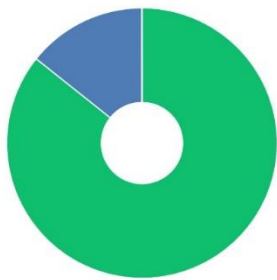


Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	71,43%	5
Somewhat agree	0%	0
Disagree	28,57%	2
Strongly disagree	0%	0

La mayoría de los encuestados, de alguna u otra forma cuenta con actividades para el reforzamiento del trabajo en equipo y la lealtad en su lugar de trabajo, casi de igual manera que encuestados pertenecientes a instituciones mexicanas, por otra parte, en la tabla número 4 se muestra que el 71% de los encuestados recibe pago extra adicional a su pago regular por su buen desempeño que en comparación de los trabajadores de empresas mexicanas las respuestas fueron negativas.

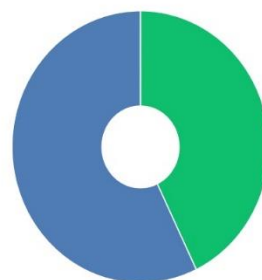
5. My workplace has flexible work hours.



Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	85,71%	6
Somewhat agree	14,29%	1
Disagree	0%	0
Strongly disagree	0%	0

6. My job performance is low when the work environment is not good.



Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	42,86%	3
Somewhat agree	57,14%	4
Disagree	0%	0
Strongly disagree	0%	0

Todos los encuestados en la gráfica 5 tienen respuestas positivas en cuanto a la flexibilidad en el trabajo. Esto es un gran atractivo para los empleados y de alguna manera se desarrolla un tipo de apego a la empresa por este gran beneficio especialmente empleados con familias u otras actividades incluso otro trabajo. De igual forma los encuestados en la gráfica 6 están de acuerdo en que su productividad en medio de un clima laboral que no es bueno se ve afectada. Como se mencionó anteriormente, el clima laboral no es de duración larga y se tiene que mantener en buen estado constantemente por medio de diversos factores internos y externos a la organización.

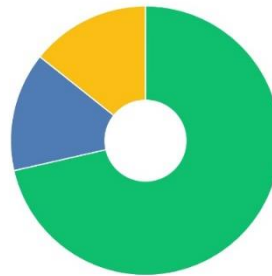
7. In my workplace, there is a record of the performance of each employee.



Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	85,71%	6
Somewhat agree	0%	0
Disagree	14,29%	1
Strongly disagree	0%	0

8. In my workplace I have knowledge of the values, mission and vision of the company and I identify with them.

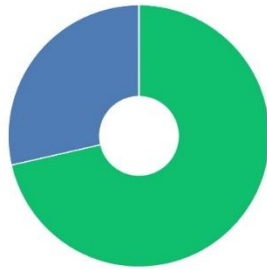


Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	71,43%	5
Somewhat agree	14,29%	1
Disagree	14,29%	1
Strongly disagree	0%	0

Solo un encuestado en la gráfica número 7 estuvo en desacuerdo con que en su lugar de trabajo no hay récord del desempeño de los empleados, como mencioné anteriormente esto es de gran importancia, habiendo un récord del desempeño se puede hacer coaching en las áreas de oportunidad y así mejorar. En la gráfica número 8 se muestra cómo la mayoría de los encuestados, más del 71.43%, tiene conocimiento de la misión y visión de su empresa y se identifica con ellos.

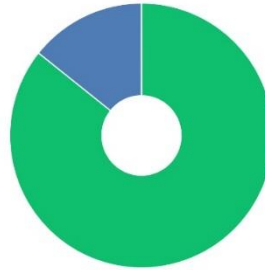
9. In my workplace, communication is clear between managers and employees.



Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	71,43%	5
Somewhat agree	28,57%	2
Disagree	0%	0
Strongly disagree	0%	0

10. In my workplace I feel valued and it is reflected in my productivity.



Respondidas: 7 Omitidas: 0

Strongly agree	85,71%	6
Somewhat agree	14,29%	1
Disagree	0%	0
Strongly disagree	0%	0

La comunicación dentro de las organizaciones es muy importante, como ya se había mencionado anteriormente en este trabajo de investigación. En la tabla número 9 se muestra como el 100% de los encuestados tiene una respuesta positiva en cuanto esta pregunta. Una comunicación clara ayuda al logro de objetivos personales y organizacionales, así como la detección de oportunidades y la retroalimentación. Por otra parte, los resultados de la pregunta número 10 respecto a que los empleados se sientan valorados en su lugar de trabajo y si este factor afecta su productividad, 100% de las respuestas fueron positivas.

En el siguiente apartado se muestra la ubicación geográfica en donde se llevó a cabo la investigación aquí presentada, así como la ubicación de los encuestados de las empresas mexicanas.

3.3 Ubicación Geográfica

El área de estudio se encuentra geográficamente ubicado en el pueblo de Quakertown que se encuentra situado en el condado de Bucks, Pensilvania, Estados Unidos, sus coordenadas geográficas son 40 ° 26 '30 "norte, 75 ° 20' 31" oeste y su nombre original (con signos diacríticos) es Quakertown.

El segundo grupo que formó parte de la investigación se encuentra geográficamente ubicado en la Ciudad de México que cuenta con las coordenadas geográficas: al norte 19°36´, Al Sur 19°03´ de latitud norte; Al Este 98°57´, Al Oeste 99°22´ de longitud oeste. Y colinda al norte este y oeste con el estado de México y al sur con el estado de Morelos.

Los mexicanos se caracterizan por ser muy agradables, sonrientes y amables; las relaciones personales son muy importantes a la hora de hacer negocios con empresarios mexicanos. Además de la falta de empleos, México vive una realidad preocupante de insatisfacción laboral y esto es el resultado de realizar trabajos insatisfactorios. La encuesta nacional de empleo y ocupación 2011 registró una insatisfacción laboral del 74% de la población económica activa (Aguilar, 2015).

En el siguiente apartado se exponen algunas de las causas de la baja productividad de los empleados, existen factores que son externos a la organización y que están fuera del control de esta como son situaciones personales, la situación económica y política del país. Por otra parte, existen varias causas de la baja productividad que la organización puede controlar con la ayuda de programas de apoyo para sus empleados, así como la mejora de su cultura organizacional.

3.4 Factores y Causas que provocan la Baja Productividad en los Empleados

Mejorar los procesos en las organizaciones va a determinar su productividad y por lo tanto la competitividad. La productividad es la relación entre los recursos que las empresas invierten y los beneficios obtenidos, también es un indicador cuando se hace un análisis sobre el estado de una empresa. La productividad implica distintos factores en el lugar de trabajo. Cuando la productividad se ve afectada, diversos factores entran en juego como son la calidad de materiales y la disponibilidad, la actitud y el nivel de capacidad, motivación, y efectividad de los gestores (Belenguer y Tormo, 2018).

Largas jornadas laborales

Muchas empresas tienen sus horarios laborales entre 10 y 12 horas, su principal objetivo es obtener mejores resultados, pero por lo contrario cuando una persona trabaja más horas no quiere decir que esté siendo productivo, ya que el cansancio produce bloqueos mentales y por ende afectan por completo a la productividad. Se trata de la calidad de los resultados no del tiempo que el personal invierta. Para mejorar la productividad hay que tener una administración del tiempo adecuada, tener tiempos que ayuden a la eliminación del cansancio y despejar la mente ayudarán a mantener a los empleados interesados a desempeñar correctamente sus tareas en el trabajo (Velázquez, 2016).

La confederación de trabajadores de México informó que el 38% de la fuerza laboral siente enojo con su lugar de trabajo, 2 de cada 3 personas buscan encontrar un nuevo trabajo y alrededor de 65% de los mexicanos trabajando para grandes empresas desean encontrar un trabajo nuevo. La sociedad mexicana no trata la cultura organizacional abiertamente y no se acostumbra a preguntar por la calidad de vida que se obtiene por parte de sus trabajos. Debido al desempleo, inseguridad, aumento de precios y la crisis económica en general se ha ido creando una cultura de resistir y sobrevivir. De acuerdo con datos de la OCDE, los mexicanos son los que trabajan más horas con un total de 2,237 horas por año y según “Employment Outlook” se piensa que México se encuentra en primer lugar (Aguilar, 2015).

Desgraciadamente son muchos los mexicanos que viven el resistir y sobrevivir, por las condiciones anteriormente mencionadas que afectan al país, los empleados tienen miedo a no encontrar algo mejor y continúan laborando para organizaciones con culturas mal implementadas donde a la larga tendrá sus efectos, no solo en la productividad, sino también en la salud mental y el estrés de los empleados.

Falta de capacitación

Otro de los principales problemas que hacen que los empleados tengan una baja productividad es la falta de capacitación en el personal. Los empleados deben estar actualizados en las diferentes áreas en las que ejercen. Tener a los empleados en

constante preparación no solo mejora su productividad si no también interfiere en su motivación. Existen empresas que se dedican crear iniciativas para el desarrollo de los empleados con la finalidad de que estos sean más eficientes. Con este proceso las organizaciones también agilizan sus procesos como el sistema llamado LMS Learning Management System. Empresas enfocadas a la tecnología sugieren que las empresas inviertan en softwares para gestionar al capital humano (Velázquez, 2016).

Falta de comunicación

Otro de los aspectos que produce baja productividad es la baja comunicación, la comunicación es una calle de dos sentidos. En las organizaciones debe comunicarse con los empleados, pero también debe brindarse la oportunidad para que los empleados se comuniquen expresando sus ideas e inquietudes. Deben hacer saber el quién, el cómo y el cuándo de la empresa, si se conocen los objetivos se podrá ver mejor como los empleados encajan con ellos. Sentir que la gerencia no escucha es una razón por la cual los empleados no se sienten comprometidos. Es importante crear un canal por el cual los empleados expresen sus opiniones. Las empresas deben asegurarse de que haya una política de quejas formal y documentada para asegurar que las quejas sean, manejadas seriamente y de manera justa (Chaffold, 2017).

Personalmente he trabajado con el sistema LMS, y definitivamente ha tenido efecto en mi conocimiento de productos y servicios de la empresa en la que trabajo, ya que nos provee con la información necesaria para contestar cualquier pregunta que los clientes tengan sobre el producto y haciendo a los clientes sentirse más cómodos con estos ayudando así a todos los empleados a vender más. No solo proporciona ayuda en el aspecto de ventas, pero también en los aspectos legales que las instituciones deben cumplir para poder operar.

Estructura organizativa ineficaz

En varios casos los empleados están experimentando baja productividad, esto provocado por una estructura organizacional que no está maximizando el talento y habilidades de los individuos. Una estructura de arriba hacia abajo en donde solo la alta gerencia es responsable de generar nuevas ideas y estrategias que luego se redirigen a

gerentes para después llegar a los empleados, genera monotonía y sensación de insatisfacción entre los empleados. En este escenario será necesario reestructurar la organización a una estructura organizacional plana (Zaheer, 2019).

La estructura de la organización es de suma importancia, incluso nos puede revelar por qué unas empresas son más exitosas que otras ya que dependiendo de este determina si la organización puede afrontarse a conflictos internos, entorno cambiante, la intensa competencia, coordinación y estructurar la debida cultura organizacional.

Lugar de trabajo tóxico

Si en el lugar de trabajo se desea aumentar la productividad, se debe comenzar con un fomento del buen comportamiento. El comportamiento tóxico ocurre porque se intenta manipular el entorno laboral. Se ve más frecuentemente en organizaciones grandes, donde empleados utilizan métodos furtivos para avanzar en sus carreras y ascender en la escala corporativa, pero estos comportamientos harán que los miembros afectados sean infelices. El comportamiento toxico genera estrés y conduce a la falta del flujo de trabajo, ética laboral y productividad. Cuando se desee implementar cambios positivos se debe establecer comunicación entre gerentes y empleados tales como la retroalimentación (Zaheer, 2019).

Los directores de las empresas tienen la responsabilidad de motivar y mantener un ambiente laboral adecuado para que se logren las metas establecidas. Administrar quiere decir dirigir que es equivalente a aceptar y responsabilizarse por el desempeño de un equipo de trabajo. Si la productividad no es la deseada, muchos directivos culpan a sus empleados y son incapaces de darse cuenta de que al culparlos realmente se están culpando a ellos mismos por una pobre administración malas actitudes y comportamiento (Belenguer y Tormo, 2018). Así lo expresan los autores:

Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo. Son los directivos los que la provocan estableciendo objetivos, desarrollando un plan de acción para eliminar esas barreras y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pro de la mejora de la productividad. Hay muchos factores que actúan contra la mejora de la productividad, algunos son generados por la propia organización o por sus

miembros, mientras que otros surgen en el exterior y están menos sujetos al control de los directivos. (Belenguer y Tormo, 2018, p. 7)

En este apartado veremos las diferencias entre cultura y clima organizacionales, si bien van de la mano existen factores que hacen la diferencia en la vida y desempeño de los que forman parte de la organización, así como también hacen la diferencia en la organización misma.

Figura 9: El siguiente cuadro muestra las diferentes causas que provocan la baja productividad en los empleados.

Factores y causas que provocan la baja productividad en los empleados.



Largas jornadas laborales horarios laborales entre 10 y 12 horas, su principal objetivo es obtener mejores resultados, pero, por lo contrario cuando una persona trabaja más horas no quiere decir que este siendo productivo, ya que el cansancio produce bloqueos mentales y por ende afectan por completo a la productividad.



Falta de capacitación Los empleados deben estar actualizados en las diferentes áreas en las que ejercen. Tener a los empleados en constante preparación no solo mejora su productividad si no también interfiere en su motivación.



Falta de comunicación En las organizaciones debe de comunicarse con los empleados, pero también debe de brindarse la oportunidad para que los empleados se comuniquen expresando sus ideas e inquietudes. Deben hacer saber el quién, el cómo y el cuándo de la empresa, si se conocen los objetivos se podrá ver mejor como los empleados encajan con ellos.



Estructura organizativa ineficaz Una estructura de arriba hacia abajo en donde sólo la alta gerencia es responsable de generar nuevas ideas y estrategias que luego se redirigen a gerentes para después llegar a los empleados, genera monotonía y sensación de insatisfacción entre los empleados.



Lugar de trabajo tóxico El comportamiento tóxico ocurre porque se intenta manipular el entorno laboral. Se ve más frecuentemente en organizaciones grandes, donde empleados utilizan métodos furtivos para avanzar en sus carreras y ascender en la escala corporativa, pero estos comportamientos harán que los miembros afectados sean infelices. El comportamiento tóxico genera estrés y conduce a la falta del flujo de trabajo, ética laboral y productividad



3.5 Cultura Organizacional vs. Clima Organizacional

La cultura organizacional está manifestada en cómo la organización lleva a cabo sus actividades, cómo trata a sus empleados, clientes y a la comunidad en general, también, a qué grado se permite la autonomía, la toma de decisiones individual, si las nuevas ideas son escuchadas, así como la expresión personal. Las organizaciones son singulares y cada una posee sus propios patrones de comunicación, sus procesos, su

filosofía e historia que constituyen su cultura. La cultura es conocida por sus empleados y el público, ese procedimiento se lleva a cabo a través del tiempo, algunas empresas son muy dinámicas y otras se encuentran en un entorno de tranquilidad (López, 2015).

De acuerdo con Daft la cultura organizacional tiene dos funciones: 1.- Integrar miembros para que sepan como relacionarse entre sí y 2.- Para ayudar a la organización a adaptarse al ambiente externo. La integración interna es que los miembros desarrollen una identidad colectiva y una manera de trabajar juntos efectivamente. Es la cultura lo que guía las relaciones laborales del día a día y determina la comunicación de la gente en la organización, qué comportamientos son aceptados y cuáles no. La adaptación externa se refiere a la forma en que la organización alcanza sus metas y cómo lidia con el ambiente externo. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los empleados a alcanzar ciertas metas y puede ayudar a la organización a responder rápidamente a las necesidades de los clientes (Daft, 2019).

La expresión “cultura organizacional” resulta difícil de definir en la empresa, aunque esté bien implementada y se utilice a diario, usualmente la gente suele decir: “Entiendo lo que es, pero no sé definirlo con palabras” y no hay nada de malo con esto ya que “solo se llega a entender qué significa ‘cultura empresarial’ cuando se han descrito culturalmente varias empresas y se está en condiciones de advertir las condiciones y las diferencias”. A veces las empresas tienen culturas muy difíciles de percibir desde fuera, pero también llega a suceder que pasa inadvertida para los que la experimentan a diario, debido a que están muy acostumbrados a ella (Velas, 1999).

Debido a la globalización las organizaciones se enfrentan a diferentes cambios en el ambiente, los clientes cambian también en gustos y tendencias y como dice Daft la cultura ayuda a las empresas a enfrentar a todos estos cambios y no solo de sus clientes, también de sus competidores. Los empleados toman decisiones con base en su cultura cuando hay ausencia de políticas escritas.

Cuando se tratan de implantar modos de hacer que chocan con los valores centrales o cuando se quiere introducir una estrategia que supone un cambio en las costumbres. Se detecta en ciertos detalles, observando a la gente: las interacciones entre los empleados, las referencias a clientes, el grado de

participación en las decisiones, la distribución y ocupación del tiempo, las políticas generales, la disposición del mobiliario y los despachos, el mayor o menor optimismo, el ambiente de trabajo, el activismo, los gestos, las caras de estar muy ocupado, etc. (Velas, 1999, p. 8)

La percepción de diferentes culturas como menciona Velas resulta un poco complicada cuando no se ha experimentado más de una cultura, simplemente en donde se encuentran los empleados en ese momento es todo lo que conocen y resulta difícil incluso saber si es una cultura mal implementada. El cómo se lleven a cabo las actividades en cada empresa y qué tan libres o envueltos los empleados se encuentren en la toma de decisiones influirá también en el nivel de satisfacción de los empleados ya que se sienten parte de las actividades e incluidos.

Así como las personas deciden cambiar de residencia debido a la humedad o a él frío, los empleados también deciden emigrar de empresas debido a la cultura organizacional que ellos prefieran como ambiente de trabajo. Entonces la cultura tiene a atraer y mantener individuos que aceptan sus valores y creencias. Los empleados comenzaron a expresarse sobre la cultura en la que trabajan cuando la cultura organizacional tuvo su momento aproximadamente en la década de los 80. La cultura organizacional se caracteriza por fuertes o débiles y esto se mide en el influjo que tengan en el comportamiento de sus empleados (López, 2015).

La cultura es la que viene a configurar los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento de sus miembros. La cultura corporativa es la forma de hacer las cosas en el día a día. Algo que también es de suma importancia son las compensaciones e incentivos que se le dan al rendimiento de los empleados si estos están bien diseñados, manifiestan y respaldan los valores y creencias de la organización. Siendo más descriptivos con el concepto, tan pronto como entramos en contacto con una empresa se puede percibir que la empresa no solo es lo que proyecta al exterior y es mucho más que solo su estructura (Velas, 1999).

Las creencias son el credo de una empresa, su filosofía y su misión. Suposiciones que sustentan el modelo empresarial, verdades que no siempre son explicadas y compartidas por sus miembros. Los valores pasan por encima de las creencias, estas

son las ideas sobre cómo deben ser las cosas o cómo se debe actuar. Su función es guiar la toma de decisiones día a día. Hay valores que están fuertemente enraizados con las creencias de la empresa y otros que no, estos pueden servir como guía de cómo actuar ante la incertidumbre y predecirán la conducta que puede observarse en el estilo (Velas, 1999).

Es real que la definición de cultura organizacional es muy difícil de explicar, y en mi experiencia no se puede entender con claridad lo que es y cómo se siente, hasta que se tiene la experiencia de haber estado en diferentes culturas. Anteriormente se habla de la gran similitud entre el clima y la cultura organizacional. En mi perspectiva el clima es el ambiente impredecible en el que trabajamos día a día de este también dependerá nuestra motivación como empleados y las empresas deben de mantener esta motivación alta y se puede dar de diferentes maneras como con incentivos o bonos de trabajo, así como premios externos como mercancía. Y la cultura organizacional viene más de la estructura de cómo está construida la empresa de cuál es su estilo de liderazgo, así como de su misión visión y valores.

Si los valores verdaderamente no han calado en la profundidad cultural, se quedarán en valores añadidos: lograrán predecir lo que la gente va a decir, no lo que hará. Importa, por tanto, distinguir claramente que valores son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son meros deseos o aspiraciones de futuro. Cada uno de los dos niveles culturales (estilo e ideario) influye en el otro de manera constante, pues en realidad se trata de dos aspectos inseparables del mismo fenómeno cultural. El estilo es más visible y también más fácil de cambiar. Por el contrario, los valores y creencias permanecen parcialmente ocultos y suelen estar arraigados, por lo que se resisten más al cambio. (Velas, 1999, p. 11)

Hay tres categorías en las que podemos aplicar el concepto de cultura, están estrechamente relacionadas lo cual puede ser muy fácil de confundir, la primera categoría es la macro cultura y esta es la cultura del sistema en el que se halla inmersa la empresa. También dependerá mucho del entorno geográfico y social, los modos de proceder son diferentes en Japón, Norteamérica o Europa. Cultura de la empresa como

totalidad: se hace referencia a una cultura dominante que son valores básicos que comparte la mayoría de los miembros y es la que le da su personalidad a la empresa. Está condicionada por macro cultura y subculturas, pero no está determinada por ellas (Velas, 1999).

Subcultural o micro cultural dentro de la empresa: son participativas de la cultura general, pero tienen sus aspectos particulares, especialmente las corporaciones grandes. La cultura se podrá detectar en donde se desarrolle un grupo definible poseedor de una historia significativa y con valores compartidos. Hay varias subculturas dentro de una unidad social: una cultura directiva y otras según las especialidades profesionales, así como ubicación geográfica (Velas, 1999).

El clima organizacional surge naturalmente y cada individuo lo percibe de forma diferente lo cual puede ser positivo o negativo, claro que dependerá de alguna manera la personalidad de cada empleado, pero las organizaciones tienen mucho que ver en como deliberan los mensajes a los empleados, qué actividades la empresa tiene en práctica para que el clima fluya positivamente. El clima es de poca duración así que las organizaciones deben tener constante dedicación a este, simples actividades de “team building” ayudan a mejorar el clima en el lugar de trabajo.

El clima se compone por distintas dimensiones al igual que en los fenómenos meteorológicos, y es difícil su predicción ya que intervienen una gran cantidad de variables. Al clima se le atribuyen las siguientes características. Más que de las condiciones ambientales en el trabajo, influye las percepciones individuales. Esto quiere decir que el comportamiento de los trabajadores va a ser guiado por su propia interpretación sea acertada o errónea dependiendo lo que perciban. Diferencias entre comportamientos causados por distintas percepciones son muy frecuentes en el lugar de trabajo.

1. El clima organizacional no es visible, precisamente porque depende de las percepciones originadas en el interior de cada trabajador. Sus consecuencias se ven reflejadas ya sea positiva o negativamente y son tangibles en el comportamiento ya sea insatisfacciones, rotación, quejas, conflictos y en el lado

positivo mayor empeño en las tareas dadas, alineamiento con la misión de la empresa, entusiasmo y motivación por los objetivos alcanzados.

2. Se puede decir que el clima es estable pero no inamovible. Definitivamente se trata de un término descriptivo y detona la forma en que los miembros de la organización perciben las características culturales y físicas de una empresa, de cómo los empleados valoran estas características según su propia percepción.
3. El clima es relativamente estable y es un término descriptivo que detona el cómo los empleados perciben las características culturales de la empresa, así como el valor que le dan a estas características según su prospección personal, siendo un papel muy importante en la satisfacción en el trabajo. Uno de los componentes de alta relevancia en el clima de la organización es el nivel de motivación y compromiso ya que hace más fácil el enfoque de toda la organización hacia las metas en común (Velas, 1999).

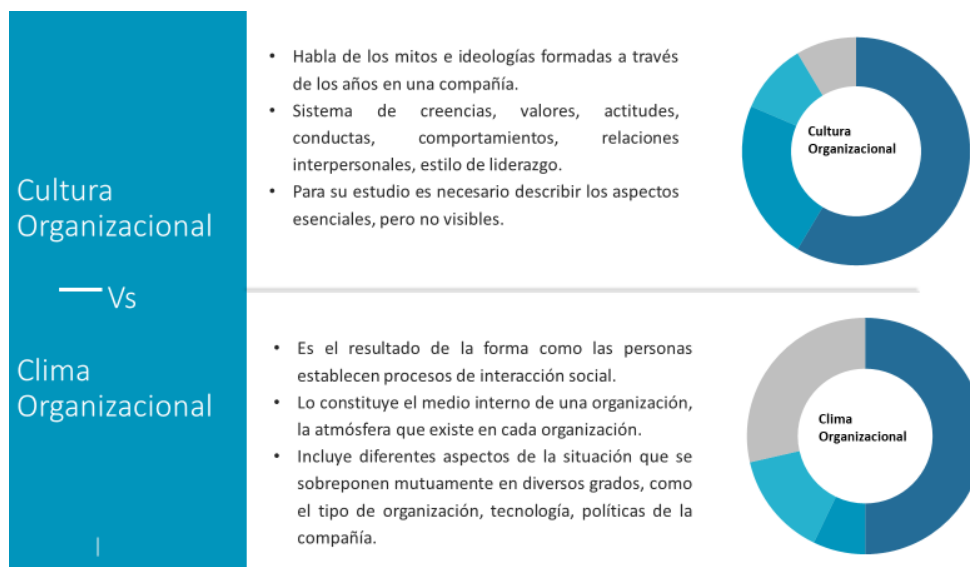
Todos los integrantes de la organización se encuentran implicados en el clima organizacional y existen divisiones relacionados directamente: el modo en que la empresa establece prácticas y procesos; la alta gerencia como autoridad dentro de una empresa, el cómo y qué se hará en la empresa frente a sus empleados; y por último los empleados que aportan aspectos positivos o negativos o inclusive neutrales al clima organizacional. El clima organizacional tiene subidas y bajadas ya que hay aspectos que la organización no puede controlar como son las condiciones políticas o el marco económico (Forbes, 2018).

El clima organizacional tiene un impacto positivo en el interior de la empresa, especialmente en la rotación de personal no deseada. La rotación de personal en medida baja no siempre es mala ya que implica dinamismo, áreas de crecimiento y evita el estancamiento. Pero claro, no se desea la rotación de las personas valiosas, con talento y grandes aportaciones ya que ellas hacen la diferencia en las empresas y se debe evitar a toda costa. Es así como la empresa tiene una gran responsabilidad en cuanto al clima organizacional. El simple hecho de contar con espacios dignos para que los empleados coman, o una buena iluminación en el área de trabajo, afectan directamente al clima organizacional (Forbes, 2018).

Parece ser que el clima organizacional es simplemente un elemento más de la cultura organizacional. Existen diferentes iniciativas que las organizaciones pueden hacer para favorecer el clima organizacional, unas de estas son inclusive parte de la ley como son: un área de trabajo libre de discriminación y hostigamiento de cualquier tipo. Se puede decir que para mejorar o cambiar el clima organizacional es relativamente fácil en cambio, para hacer una mejora en la cultura organizacional se tiene que hacer una revisión más rígida a las estrategias y componentes de la organización como son la visión, la misión y objetivos.

La cultura y clima organizacional agregan valor a las empresas, cuando los empleados deciden permanecer en ella o irse, la buena implementación de ambas dará como resultado largas relaciones empleado-organización, mayor productividad, buena reputación, competitividad en el mercado, así como reducción en costos debido a disminución en la rotación del personal. La inversión y la importancia que las empresas le deben darle a estas valdrá la pena debido a los resultados favorables que estas provocan.

Figura 10: En el siguiente cuadro se muestran algunas características de la cultura y el clima organizacionales.



En este apartado veremos cómo influye una comunicación efectiva en el desempeño de los empleados, por qué medios se está llevando a cabo la comunicación, que fallas se están teniendo, y cuáles son los resultados que se están obteniendo debido a la buena o a la mala comunicación. Con base en mi experiencia, la comunicación en toda organización debe ser constante incluso cuando se está trabajando con adultos, se tiende al olvido o a la falta de interés, es por eso por lo que es de vital importancia que se esté comunicando a todo momento del día, cuando se empieza una jornada laboral, así como cuando se termina.

3.6 A mayor Comunicación mayor Productividad

La comunicación es el proceso que permite que las personas dentro de una organización tengan la oportunidad de negociar su posición. Es por eso por lo que la comunicación tiene mucha influencia en las organizaciones ya que permite la interlocución de los individuos para el intercambio de ideas, creencias, experiencias y objetivos de la organización. La comunicación entonces es una función necesaria para el funcionamiento de todas las estructuras de la organización, y su principal función es la de crear trabajo en equipo con la finalidad de alcanzar las metas diseñadas por la empresa, cumpliendo con los hábitos y creencias de esta (González, 2014).

¿Cómo se vincula la comunicación con la productividad? Siempre que los objetivos son comunicados a los empleados, se le debe dar un seguimiento, ya que tenemos que estar seguros de que el mensaje ha sido comprendido en su totalidad y una vez que se tiene conocimiento de esto hay que continuar con la retroalimentación. Cuando los resultados no son los esperados, la comunicación debe continuar, esta vez en modo de coaching, si los empleados reciben una retroalimentación, o coaching habrá tendencia de continuar con el mismo mal resultado, por lo contrario, si estos problemas llevan un seguimiento los resultados serán satisfactorios.

Los seres humanos por naturaleza tenemos la necesidad de comunicarnos ya que somos seres sociales. En las organizaciones como parte de la vida del ser humano, así como parte de su desarrollo personal y profesional, la comunicación debe existir para motivar a los empleados y favorecer el desarrollo de los trabajadores y de la organización. Una organización en donde no exista comunicación, no es capaz de

innovar con la rapidez del crecimiento del mercado. Un gran error de las empresas es el no saber comunicarse con sus empleados (Sánchez, 2013).

La comunicación se da en toda organización bien o mal, los canales de comunicación deben ser adecuados, de otro modo surgen espacios para la transmisión de rumores, así como canales de información informales. Con el simple hecho de elevar la comunicación dentro de la organización aumenta el rendimiento y la productividad. Recientemente se ha descubierto que el 98% de las organizaciones relaciona la comunicación con capacidad y productividad. Las empresas deben conseguir mejorar la calidad de la comunicación promoviendo canales internos y externos y generando espacios para la realización de esta, esto mejorara su competitividad. Cuando la comunicación es buena internamente se proyecta a nivel externo (Sáez y Trullen, 2015).

Como mencionan Sáez y Trullen las organizaciones deben crear este canal por el cual los empleados tengan forma de comunicarse, una de las herramientas que utilizan las grandes compañías son las encuestas, estas realizadas por lo general anualmente, pero varia de empresa a empresa. En las encuestas se hacen preguntas tales como: cuál es nivel de satisfacción del empleado, qué tan cómodo se siente con su salario, si cree que es justo de acuerdo a las actividades que realiza, si sus gerentes los hacen partícipes de las actividades de la empresa, si sus ideas son escuchadas, si permanecerán en la empresa en los próximos dos años y por lo general se da un espacio para escuchar las ideas y la razón de las respuestas dadas.

Estos resultados ayudan a las empresas a saber cómo los empleados se sienten en diferentes aspectos, usualmente se hace un “focus group” para recolectar más información y las empresas crean nuevas estrategias con base en estos resultados. La realización de las encuestas ayuda a que los empleados se sientan parte de las decisiones que la empresa toma y que su opinión es escuchada, mejora la comunicación y hay mejora en la productividad gracias a que los altos líderes tienen conocimiento de los factores que habían afectado a esta.

Como ya vimos anteriormente la cultura organizacional es parte del desarrollo de los empleados, los motiva, mejora su productividad, los hace parte de la organización y es una de las razones por las cuales los empleados deciden quedarse a laborar en la

organización. Innovar en el área de cultura organizacional para mejorar los aspectos ya mencionados es clave para el mundo cambiante en el que vivimos, principalmente desde que la pandemia Covid-19 atacó a nuestro planeta, las organizaciones han creados diferentes formas de cultura para irse adaptando al nuevo entorno.

3.7 Nuevas Formas de Cultura Organizacional

Las organizaciones hoy en día adoptan culturas innovadoras, el incremento en el uso de la tecnología lo demanda, esto también requiere de inversión tanto en aparatos tecnológicos como computadoras y nuevos programas y aplicaciones como en la educación para el entrenamiento de sus empleados, esto incrementa el valor de los empleados, así como las aportaciones que harán a la organización. Al incrementar las habilidades y participación de los empleados su cultura se ve reforzada.

Cultura clan. Este tipo de cultura está enfocada principalmente en el trabajo en equipo, y en la mentoría. Entre sus cualidades se encuentra la flexibilidad y la discreción con un enfoque de integración; su lema “estamos juntos en esto”. Este tipo de cultura está enfocada en las personas, en el sentido de que la empresa es como una gran familia feliz. En esta cultura se le da mucho valor a cada uno de los individuos que la integran y la comunicación es prioridad. La cultura clan tiene una estructura horizontal, es decir que no haya barreras entre la alta gerencia y los empleados. Estas empresas están orientadas a la acción y el cambio es bienvenido. Las empresas clanes cuentan con alto compromiso por parte de sus empleados ya que los mantienen felices y existe una gran posibilidad de crecimiento (Heinz, 2019).

Cultura Adhocracia. El principal enfoque es la toma de riesgos y la innovación, sus cualidades son la flexibilidad y la discreción con un enfoque externo y de diferenciación, su lema es “arriesgarse para conseguir la galleta”. Las empresas que adoptan la cultura de adhocracia tienen raíces en la innovación y usualmente están a la vanguardia de la industria y siempre pensando en el próximo gran avance. Y para hacerlo deben de correr riesgos. Las culturas de adhocracia valoran la individualidad en el sentido de que apoyan a que los empleados piensen de manera creativa y de que expresen sus ideas. Debido a que las culturas de adhocracia caen en la categoría de enfoque externo todas las ideas deben de estar vinculadas al crecimiento del mercado y al éxito de la empresa. Sus

beneficios son que sus empleados se mantienen motivados también, debido a que los empleados siempre tienen nuevas ideas hay muchas oportunidades de desarrollo profesional (Heinz, 2019).

Estas nuevas formas de cultura organizacional se refieren a cualquier cultura que no sea lo clásico, sino a horarios flexibles, espacios de trabajo diseñados para que los empleados trabajen de tal manera que se sientan cómodos y de manera más inteligente aprovechando mejor el tiempo de trabajo y para dedicar a su vida personal. Y así habiendo un equilibrio donde se beneficie a la empresa, pero también a su mayor socio el capital humano.

En la cultura innovadora se deben identificar áreas especiales para el desarrollo, estas áreas deben de ser dotadas con los debidos recursos como son financieros, de investigación, políticas, etc. y así convertirlas en áreas altamente competitivas. Las organizaciones que llevan ya varios años en el mercado pueden empezar su innovación por medio del desarrollo en sus empleados nuevos y más valores afines a la cultura innovadora. La creación de una cultura innovadora lleva consigo el estimular la innovación en el ámbito educativo, empresarial y social (Araujo, 2010). Como lo expresa el autor:

Los valores sobre los cuales se fundamenta toda conducta organizacional deben corresponderse con los asumidos por el resto de la sociedad o, en su defecto, estimular a que ésta cambie en el sentido en que lo hacen sus organizaciones. Se dice que es factible medir el grado de desarrollo de un país midiendo el grado de desarrollo de sus organizaciones. (Araujo, 2010, p. 228)

Cultura de Mercado. Es altamente competitiva, está orientada a los resultados y al mercado extremadamente competitivo. Este tipo de cultura es más común en empresas grandes, donde los líderes son implacables y tienen altas expectativas en sus equipos de trabajo. A los empleados se les asignan metas difíciles que se esfuerzan por alcanzar, el avance es observado desde cerca por lo que no es inusual que los empleados sean recompensados o de otra manera castigados, en pocas palabras trabajo es la prioridad número uno. Es el polo opuesto de la cultura clan, en

la cultura de mercado la estabilidad es clave y el enfoque siempre está en penetrar el mercado. Su lema es “estamos aquí para ganar” (Benstead, 2019).

Cultura del cuidado. La cultura del cuidado es prioridad en distintos entornos laborales, desde universidades hasta empresas en el ámbito financiero y tecnología. La cultura del cuidado comienza reconociéndose unos a otros, saludando a alguien por su nombre y si es posible usando el contacto visual. Al sentir frustración los empleados deben decir lo siento, quiero ayudarte, cómo te sientes. La mayoría de las organizaciones recomiendan centrarse en las personas y las relaciones entre personas, no solamente de las relaciones con los clientes, es una cultura donde los líderes crean solidaridad. Diferentes organizaciones han realizado tácticas como planes de comunicación para promover la semana de la bondad (Arredondo, 2019).

Hoy en día un gran número de empresas ha incluido un departamento exclusivo para la diversidad e inclusión, con esto se pretende que todos los empleados sean aceptados y bienvenidos en su lugar de trabajo; también se pretende eliminar por completo la discriminación por orientación sexual, origen o estado de salud. Estas empresas adoptan también la cultura del cuidado ya que antes no todos eran aceptados en sus lugares de trabajo o sufrían discriminación, ahora pueden ya ser aceptadas y protegidos por sus empleadores.

En la mayoría de los diferentes tipos de cultura organizacional anteriormente mencionados crean un entorno en donde los empleados son clave, se sienten incluidos y donde sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta. Pero hay otros aspectos en los que también deben enfocarse como lo hace la cultura de mercado que son empresas altamente competitivas. Considere que un equilibrio entre una cultura de mercado y una cultura de cuidado sería lo ideal, pero eso ya dependerá de la misión, visión y valores de cada empresa.

Figura 11: En el siguiente cuadro se muestran las características de las nuevas formas de cultura organizacional.

Nuevas formas de cultura organizacional	
Cultura Clan	Entre sus cualidades se encuentra la flexibilidad y la discreción con un enfoque de integración; su lema “estamos juntos en esto”. Este tipo de cultura está enfocada en las personas, en el sentido de que la empresa es como una gran familia feliz. En esta cultura se le da mucho valor a cada uno de los individuos que la integran y la comunicación es prioridad. La cultura clan esta combinada con una estructura horizontal, lo que no haya barreras entre la alta gerencia y los empleados
Cultura Adhocracia	Las empresas que adoptan la cultura de adhocracia tienen raíces en la innovación y usualmente están a la vanguardia de la industria y siempre pensando en el próximo gran avance. Y para hacerlo deben de correr riesgos. Las culturas de adhocracia valoran la individualidad en el sentido de que apoyan a que los empleados piensen de manera creativa y de que expresen sus ideas.
Cultura de Mercado.	Este tipo de cultura es más común en empresas grandes, donde los líderes son implacables y tienen altas expectativas en sus equipos de trabajo. A los empleados se les asignan metas difíciles que se esfuerzan por alcanzar, el avance es observado desde cerca por lo que no es inusual que los empleados sean recompensados o de otra manera castigados, en pocas palabras trabajo es la prioridad número uno
Cultura del cuidado.	La cultura del cuidado es prioridad en distintos entornos laborales, desde universidades hasta empresas en el ámbito financiero y tecnología. La cultura del cuidado comienza reconociéndose unos a otros, saludando a alguien por su nombre y si es posible usando el contacto visual. Al sentir frustración los empleados deben decir lo siento, quiero ayudarte, como te sientes. La mayoría de las organizaciones recomiendan centrarse en las personas y las relaciones entre personas, no solamente de las relaciones con los clientes, es una cultura donde los líderes crean solidaridad.

Conclusión

La cultura organizacional es muy importante en todas las organizaciones, esta puede tener un profundo impacto en la organización que puede ser tanto positivo como negativo, los valores que son compartidos con sus empleados hacen que haya motivación, dedicación y cooperación, es un factor que influye en gran parte a la productividad de los empleados, si bien no es el principal tiene gran peso en ella, y es un motivo detonante de permanencia en la empresa. Por lo que observé y obtuve en las encuestas aplicadas a empleados de diferentes empresas, así como diferentes países, la forma que las empresas manejan a sus empleados y sus beneficios varían un poco entre México y Estados Unidos.

En México el enfoque hacia los empleados es más bajo, la flexibilidad de horario es baja, no hay compensación por el buen desempeño adicional a el pago regular y muy pocos empleados son pagados por hora. De acuerdo con los encuestados por parte de las empresas mexicanas, no son recompensados justamente por las horas trabajadas después de haber cumplido con su jornada

laboral de 40 horas a la semana, muchas veces debido a que su forma de pago es de salario, afectando su vida personal, su desempeño laboral y su motivación.

También observé que las empresas que pagan a sus empleados por medio de salario tienden a cargar más de trabajo a sus empleados, ya que no hay horas extras que pagar. El empleado al tener más responsabilidades afecta su productividad debido a que desatiende sus responsabilidades primarias por atender el resto del trabajo, esto sin pago adicional.

En todos los entornos laborales se cuenta con una diversidad única que hace que cada lugar y cultura sea diferente, el ambiente en el que se desarrollen los empleados es muy importante para su desempeño, el clima organizacional está ligado a la productividad, los empleados al no sentirse cómodos en su lugar de trabajo puede producir desmotivación, depresión y por ende afecta la manera en que los actúan en su lugar de trabajo, el clima organizacional es un trabajo constante en el que se debe trabajar día a día para así lograr un clima estable.

La importancia de la comunicación eficaz como un elemento asociado con la cultura organizacional entre trabajadores y gerentes es también un factor importante del desempeño de los empleados ya que cuando existe una comunicación eficaz los empleados conocen que es lo que tienen que hacer para lograr las metas organizacionales, permite que las ideas de los empleados sean escuchadas, hay retroalimentación y ayuda a tener conocimiento de las áreas de oportunidad en cuanto al desempeño de los empleados.

En diversas empresas no se cuenta con récord del desempeño de los empleados, de esa manera no habrá forma de medir la mejora ya que no habrá forma de detectar en que área necesitan ayuda, si un error o un procedimiento no se corrige se ira haciendo de la manera equivocada una y otra vez afectando los procedimientos, y el desempeño.

La baja productividad de los empleados se debe a diversos factores algunos de ellos no son controlables por la organización como pueden ser problemas económicos y familiares, la situación política del país entre otros pero existen factores

que sí son controlables por la organización como la mala implementación de la cultura organizacional, o una cultura tóxica, los empleados asalariados se les asigna una mayor carga de trabajo afectando su productividad, el desempeño de los empleados no es evaluado y de ese modo no se tiene conocimiento de las áreas de oportunidad o posible entrenamiento, por otra parte, los empleados por su mayoría tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa, saben de la importancia de ellos, sin embargo no siempre son afines a los objetivos personales.

Una cultura organizacional fuerte contribuye de gran manera a que la organización sea exitosa guiando el comportamiento de sus empleados hacia las actividades correspondientes de cada puesto. Una organización con cultura organizacional con una orientación hacia los empleados contará con un equipo de trabajo dedicado que, además de aportar a las metas organizacionales obtendrá realización personal al mismo tiempo. Una productividad alta y estable requiere de constante trabajo por parte de directivos de la empresa, inversión en innovación, entrenamiento, y una cultura adaptable para el entorno cambiante en el que vivimos.

Propuesta

La cultura organizacional ha sido muy importante para mi desarrollo personal y profesional, me ha dado la oportunidad de tener mayor conocimiento del funcionamiento de la organización, como afecta la cultura en diferentes formas a la organización y a sus empleados. Mi propuesta es la utilización de estrategias de comunicación interna en las empresas con la finalidad de fortalecer su cultura.

- Creación de canales de comunicación empleado-gerente, esto puede ser llevado a cabo de diferentes formas tales como: encuestas a los empleados.
- Implementar políticas para el aumento de clima y satisfacción laboral.
- Tratar bien a los empleados, y con esto me refiero a ir a la extra-milla, diseñar un plan de beneficios para los empleados mayor a las prestaciones de ley, como pueden ser mayor tiempo de vacaciones. Una gran motivación y aumento de productividad son los empleados satisfechos y sin excesiva carga de trabajo, así

tiene pensamientos claros ayudando a su productividad y a la satisfacción personal y profesional.

- El coaching constante ayuda al desarrollo de empleados ya que de esta manera identificamos cuales son las áreas de oportunidad y debilidades tanto de los empleados como de la organización.
- El desempeño de los empleados debe ser medido porque lo que no se mide no se puede mejorar.
- Hacer partícipe a todos los miembros de las diferentes áreas en el desarrollo de ideas innovadoras, como estrategias de ventas. Pudiéndose llamar la idea de la semana o del mes.
- Incorporar a la estrategia de comunicación los uno a unos, esto es un tiempo en privado con cada empleado para discutir resultados, da la oportunidad de escuchar los factores por los cuales los empleados noes ten alcanzando sus metas a un nivel más privado con respuestas y estrategias personalizadas.
- Creación de redes sociales internas con información pertinente de la organización, con perfiles por empleado que contengan información profesional. Esto ayudará a las promociones internas y socialización entre equipos.

Bibliografía

Araujo Lobo, Alice J. (2010). *“La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa”*. Visión Gerencial, núm. 2. Mérida Venezuela.

Aguilar, M. (2015). *“La cultura organizacional de los mexicanos”*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional-de-los-mexicanos/>

Cid, O. (2013, julio 9). *“Teoría de los dos factores de Herzberg”*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

Angélica del Carmen Cújar Vertel, Carlos David Ramos Paternina, Helman Enrique Hernández Riaño y Jorge Mario López Pereira (2013), *“Cultura organizacional: evolución en la medición”*, Montería Colombia.

Martínez, C. (2013). *“Teoría del comportamiento humano en la administración”*, México.

Casa Tirao Beatriz y Hernández Flores José de Jesús (2008), *“Diversidad cultural y acceso a la información”*, México.

Daft L. Richard. (2019). *“Organization Theory & Design”* 13 edición. Cengage Estados Unidos.

F., Rodríguez y Ortiz, Jenny (2013), *“Teorías de la cultura organizacional”*. Chile.

Forbes México staff (2019) *“Capital humano/ Las 3 principales razones de los mexicanos para renunciar”*, México.

Máxima Uriarte Julia (2019) *“Comportamiento Organizacional”*, Caracteristicas.co.

Heskett, J. (2020) *“Does Remote Work Mix with Organizational Culture?”*, Escuela de negocios de Harvard, Estados Unidos.

Giovannone, P. (2011) *“La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg”*, La Plata Argentina

Guerra, J. (2020), *“5 acciones para integrar la marca con la cultura”*, Estados Unidos.

Gutiérrez, P. H. (2010). *“Calidad total y productividad (3a. ed.)”* Recuperado de: https://www.academia.edu/36809692/Calidad_total_y_productividad_3a_ed_Pg_20_49

—

Heinz Kate (2019). *“Why is organizational culture important”*. Recuperado de: <https://builtin.com/company-culture/why-is-organizational-culture-important>

Justica México (2020) *“Ley Federal del Trabajo”* Capitulo V. México. Gómez Díaz Carlos

Llanos Encanada Mónica, Pacheco Rodríguez Miryam Gabriela, Romero Vélez Eva Marisol, Coello Arrata Fabiola, Armas Ortega Yadira Mariuxi (2016), *“La cultura organizacional, Eje de acción en la gestión humana”*, Samborondón Ecuador.

López Carlos. (2001). *“Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos”*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

López Pereira, J. M. (2013). *“Cultura Organizacional, Evolución en la Medición”*. Universidad ICESI. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/273123649_Cultura_organizacional_evolucion_en_la_medicion

Marseillan Ignacio (2020) *“Cuando la transformación cultural es el único camino”*, StarMeUp México.

Martínez Chirino Carlos. (2013). *“Teoría del comportamiento humano en la administración”*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>

Máxima Uriarte Julia *“Ley Federal del Trabajo de México”*. Para: Caracteristicas.co. (3 de diciembre de 2019). Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/ley-federal-del-trabajo-de-mexico/>.

Misiones en línea staff (2013), *“Según estudio, la cultura organizacional influye en el rendimiento de trabajadores”*, Argentina.

Alles Martha (2008), *“Comportamiento Organizacional”*, Garnica, Buenos Aires, Argentina.

García Solarte Mónica, Sánchez de Roldán Karem, Zapata Domínguez Álvaro, 2008, *“Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management”*, Colección ciencias de la administración Cali Colombia.

Society for Human Resource Management. (2020). *“Workplace”* Alexandria, Virginia Estados Unidos.

Newstrom W. John (2011), *“Comportamiento humano en el trabajo”*, decimotercera edición, México, D.F.

Pacheco Josefina. (2020). *“Organización en Administración (Características y fundamentos básicos)”*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/organizacion-en-administracion/>

Prokopenco Joseph (1989), *“La gestión de la productividad”*, Oficina internacional del trabajo Ginebra Suiza.

Rodrigo Alsina Miquel, Estrada Alsina Anna. (2017) *“Teorías de la comunicación”*. España.

Price Brian. (2012). *“¿Cuáles son las normas justas de la ley laboral?”* Estados Unidos.

Quintero Tahis. (2003). *“El Comportamiento Organizacional”*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>

Raffino María Estela. (2020) *“Trabajador”*. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/trabajador/>

Rodríguez Guerra Ingrid. (2005). *“Teorías de la comunicación organizacional”*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Robbins Stephen. (2004). *“Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”*. Universidad Estatal de San Diego. Estados Unidos.

Ron José (1977), *“Sobre el concepto de cultura”*, Ediciones Soliterra, Quito Ecuador.

Schuneman Fred (2019). *“The origins or organizational culture”*. Recuperado de: <https://www.invistaperforms.org/the-origins-of-organizational-culture/>

Vargas Hernández, J.G. (2007). *“La cultura organizacional en México”* Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/301

Vega Zambrano Ricardo. (2011). *“¿Sabes diferenciar el clima y la cultura organizacional?”*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/clima-culturaorganizational-sabes-diferenciarlos/>

Velas Iñaki (1999), *“Clima y cultura empresarial”*, Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona España.

WageIndicator (2020). Misalario.org. *“Trato Justo”*. Recuperado de: <https://misalario.org/conocetusderechos/tratojusto#:~:text=La%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20tambi%C3%A9n%20proh%C3%ADbe%20la%20discriminaci%C3%B3n%20entre,est%C3%A1%20en%20contra%20de%20la>

Yoko Wakatsuki Michelle Toh. (2019). “*Microsoft probó una semana laboral de 4 días en Japón. La productividad aumentó 40%*”. CNN Español. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2019/11/04/microsoft-probo-una-semana-laboral-de-4-dias-en-japon-la-productividad-aumento-40/>

Zamorano Farías, Raúl, Salgado Carrasco, Rogelio, Lara Mendoza, Aldo. (2014). “*El concepto cultura en la sociedad moderna: una observación desde la teoría de sistemas sociales*”, Revista de ciencias sociales, Maracaibo Venezuela.