

**IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL
SIGLO XXI**

LORENA PULIDO BURITICÁ

4401750

DAVID MENDOZA

ASESOR DE INVESTIGACIÓN

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PÚBLICA
BOGOTÁ D.C 2016**

Resumen

Este trabajo trata sobre el talento humano como base fundamental del funcionamiento de las organizaciones al igual que la importancia de contar con una cultura organizacional clara y arraigada en todos los integrantes de la organización. Así mismo se generan estrategias para mejorar el desempeño de los empleados basados en la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y diferentes factores motivacionales que pueden contribuir con el desarrollo de los objetivos organizacionales de una manera más eficiente y eficaz, dando como resultado adicional una mejor imagen de las organizaciones ante los clientes y/o ciudadanos.

Palabras clave: talento humano, cultura organizacional, liderazgo y administración.

Abstract

This paper deals with the human talent as the fundamental basis of the functioning of organizations like the importance of having a clear and rooted in the organizational culture in the organization. Likewise strategies are generated to improve employee performance based on organizational culture, sense of belonging and different motivational factors that may contribute to the development of organizational objectives more efficiently and effectively, resulting in a better image organizations to clients-citizens.

Keywords:

Human talent, organizational culture, leadership and management.

INTRODUCCIÓN

A medida en que se han presentado cambios en el mundo y en el entorno de las organizaciones, las teorías administrativas han ido exponiendo diferentes puntos de vista con el propósito de brindar las herramientas necesarias a los gerentes actuales para enfrentar de la mejor manera estos cambios.

Así mismo se evidencia la necesidad de hacer un mejor uso de los recursos disponibles y cobra mayor importancia el talento humano en las organizaciones; considerándose uno de los recursos más valiosos en ellas. Igualmente surge el término de cultura organizacional, haciendo referencia a los hábitos y comportamientos de los miembros de las organizaciones que conforman su identidad.

Aunque cada organización tiene una razón de ser y unos objetivos diferentes, todas de una u otra manera forman y desarrollan su equipo de trabajo buscando la mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de estos objetivos. De ahí la necesidad de identificar los recursos con los que cuenta la entidad (tanto económico como humano) y así mismo establecer estrategias de trabajo que permitan la cooperación, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, el enfoque en resultados y el desarrollo de los integrantes de la organización. El factor humano como punto clave del éxito en las organizaciones requiere de un enfoque especial en donde se determinen estrategias para su desarrollo y aprovechamiento. Pero a pesar de los avances en investigación, aún en pleno siglo XXI se identifican muchas organizaciones que descuidan el factor humano, especialmente

empresas del sector público en donde por falta de atención a los funcionarios, éstos carecen de sentido de pertenencia y prestan un servicio mediocre a la ciudadanía, generando una mala imagen del sector.

Este trabajo busca analizar el grado de influencia de la cultura organizacional, al igual que generar propuestas de mejora aplicables tanto en el sector público como en el privado para mejorar la eficiencia del servicio prestado y la imagen que genera la organización en sus clientes o en la comunidad.

Importancia del recurso humano a través del tiempo

Gracias a los cambios que se han venido presentando en el mundo tales como la globalización, los TLC y la competitividad, las organizaciones se han visto obligadas a innovar y generar estrategias que les permitan mantenerse en el mercado y ser cada vez más competitivas. Tanto en el sector público como en el privado se busca el cumplimiento de objetivos previamente establecidos y aunque su razón de ser es diferente, ambas buscan alcanzar el cumplimiento de sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia posible, siendo necesario para ello maximizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.

Las organizaciones a través de los años han sido analizadas desde diferentes puntos de vista, una de las definiciones más acertadas ha sido la dada por (Drucker, 1953) en donde afirma que “las organizaciones se definen como la unión de dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Básicamente son la unión de fuerzas de varios individuos que buscan objetivos en común”.

Aunque cada integrante de la organización cuenta con personalidad y objetivos particulares; la mayoría de éstos coinciden en buscar el cumplimiento de sus objetivos a través de su desempeño dentro de las organizaciones, es decir que así como la empresa necesita del desempeño efectivo de los funcionarios para el logro de sus objetivos, ellos también dependen de la organización para el cumplimiento de los objetivos propios. Es aquí donde cobra mayor importancia la labor de los

líderes en las organizaciones, puesto que tienen la tarea de lograr identificar las necesidades de los colaboradores y así mismo establecer estrategias de gana-gana entre ellos y la organización.

Así mismo, se puede decir que gracias a los cambios que se han presentado en Colombia y el mundo las organizaciones y los directivos se han visto en la obligación de cambiar la forma rígida y cuadrícula de enfrentarse a un sector altamente competitivo si realmente esperan permanecer en el mercado.

En la actualidad, los administradores afrontan desafíos extraordinarios, que sus predecesores rara vez conocieron. Estos retos incluyen una creciente competencia global, una demanda de calidad y valor sin precedente de parte de los consumidores y una necesidad siempre urgente de cambiar de manera radical la forma de funcionar de las organizaciones (Silva, 2002).

Para tener una mayor claridad del tema es importante analizar los estudios y teorías más representativas que se han presentado a través de los años tratando de exponer diversas formas de entender el comportamiento de las organizaciones y la administración de recursos disponibles.

Una de las teorías más representativas de la administración es la teoría clásica, en donde se puede referenciar a Taylor como uno de sus principales representantes; quien se enfocó primordialmente en la eficiencia de la empresa mediante el método y las herramientas de trabajo. En esta teoría el autor realiza estudios de movimientos para eliminar aquellos movimientos que sean innecesarios y de esta manera optimizar los tiempos y la eficiencia en la producción. Adicionalmente hace referencia a los empleados como individuos aislados el uno del otro, sin

contemplanlos como personas humanas y sociales integrantes de una organización en donde deben interactuar, no tiene un enfoque al talento humano sino que tiene en cuenta a los empleados como auxiliares para el manejo de la maquinaria.

Igualmente visualiza a las empresas como un sistema cerrado e independiente, contempla el funcionamiento de las empresas de una forma estática, basado únicamente en factores internos sin tener en cuenta los cambios del medio ambiente. Se refiere únicamente a los aspectos formales de la empresa, dejando a un lado la organización informal y todo el tema de talento humano.

Se puede identificar de esta manera que esta teoría aunque en su momento fue un gran aporte a la administración, tuvo grandes falencias en especial con el factor humano y con la visión errada de las empresas como entidades estáticas y cerradas.

<http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>



<http://adminteoria.blogspot.com.co/>

Otro representante de la teoría clásica es Henri Fayol quien se enfocaba en la división y especialización de las labores para cada uno de los trabajadores. Basado en estudios que realizó a diferentes empresas afirmó que la división de labores permite una unidad de mando, genera responsabilidad y autoridad dentro de los rangos de poder. Se busca que los empleados sobrepongan los intereses de la empresa por encima de los particulares, teniendo como base un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización. En conclusión la teoría clásica tiene un enfoque normativo, en donde los trabajadores tienen sus funciones específicas, básicas y repetitivas y en donde se tiene en cuenta solamente el interés económico como factor motivacional.

LOS 14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés general al interés particular
7. Remuneración del personal
8. Centralización, concentración toma de decisiones
9. Jerarquía o cadena (escalar)
10. Orden
11. Equidad- justicia
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Unión del personal (espíritu en equipo)



HENRY FAYOL

Luego se encuentra el enfoque dado por Max Weber; quien se fundamenta en un concepto de autoridad legítima; considerándolo un elemento para lograr la voluntad de los altos mandos sobre los subordinados. Este modelo es totalmente formal y rígido, está basado en la burocracia como el único medio para maximizar la eficiencia de las organizaciones. No tiene en cuenta el talento humano sino meramente el concepto legal y burocrático, al igual que se mantiene un régimen

burocrático limitando, en donde las personas simplemente deben obedecer las órdenes de los altos mandos sin posibilidad de opinión alguna.

Luego viene la teoría del comportamiento; en donde se busca analizar cómo actúan las personas en las empresas, se identifica que las personas tienen diversos factores motivacionales, tales como la remuneración económica, el reconocimiento, la recreación, ascensos, entre otros, los cuales deben ser tenidos en cuenta para lograr un mejor desempeño de los empleados

Una de las mayores representantes dentro de la teoría de la administración es Mary Parker quien le dio un vuelco a la visión de los trabajadores con la teoría de las relaciones humanas, afirmando que se podía estudiar el comportamiento individual y grupal y que la ética de la organización debería estar basada en las relaciones grupales.

El estudio de esta teoría se centra más en las personas en determinado lugar de trabajo que en las normas, procedimientos y procesos. Se genera un acercamiento entre los jefes y los empleados con el fin de tener una mejor comunicación y generar mayor agrado y motivación en ellos. Así mismo se permiten aportes por parte de los empleados para la toma de decisiones de tal manera que genere una mayor confianza y motivación.

Por otro lado, según la escuela del comportamiento humano y los autores (Robert D. y Rensis L.) “el ser humano es el motor de toda actividad organizada y por lo tanto la aplicación de principios psicológicos es indispensable en la práctica administrativa para lograr el máximo esfuerzo individual y grupal en la actividad empresarial”.

Con base a esto se puede decir que las personas son las que le dan vida a las organizaciones y las que conllevan al logro de sus objetivos. Muchas de las empresas, en especial del sector privado se han percatado de esto debido a la afectación que representa directamente en sus estados financieros y han establecido estrategias para una efectiva administración del talento humano, llevándolas a presentar grandes éxitos. Es importante resaltar que así como las personas pueden ser la clave del éxito en las organizaciones, también lo pueden ser del fracaso y es un tema tan preocupante que desde los orígenes del pensamiento administrativo se ha hecho referencia a ello.

Quizá el hecho más importante al que se enfrentan las industrias del mundo civilizado es que no solo el trabajador promedio, sino diecinueve de cada veinte trabajadores de todo el mundo civilizado cree firmemente que les interesa más ir despacio que a prisa, creen firmemente que les interesa dar la menos cantidad posible de trabajo por el dinero que perciben. Afirmó Taylor (Delgado, 1996)

Esto muestra que aunque Taylor no fue acertado con algunos de sus planteamientos logró identificar la problemática que se presenta en la mayoría de las empresas, incluso en la actualidad al contar con personas que trabajan por obligación, con falta de cooperación y disposición para alcanzar los fines de la organización. Adicionalmente se resalta el aporte de Taylor al plantear la relación tan importante que existe entre cooperación y motivación, puesto que el empleado que trabaja motivado de seguro cooperará con los objetivos de la organización.

El capital humano ha cobrado cada vez más importancia a nivel empresarial y por ende se ha venido profundizando en su estudio.

La gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, formándose así mismo un vínculo de interdependencia entre ellas, puesto que las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, y así mismo éstas dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. (Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano)

Depende de cada organización el aprovechamiento del talento humano con el que cuenta, las personas no son un obstáculo para llegar a la meta, todo lo contrario; son el camino. Básicamente se trata de cambiar la forma de pensar y actuar de varios líderes al transformar sus organizaciones extremadamente formales para pasar a ser organizaciones dinámicas, competitivas, y audaces, con la capacidad de ver en sus empleados los que los demás líderes no ven (oportunidad de éxito).

Cultura organizacional

Como se ha establecido hasta el momento las personas hacen parte fundamental de las organizaciones y con base a ellas y a su comportamiento se pueden facilitar o dificultar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La cultura organizacional se presenta desde hace cincuenta años como una variable que afecta las actitudes de los empleados y el comportamiento en las organizaciones. Se puede definir como el conjunto de normas y valores que guían los comportamientos de los integrantes de una organización, en donde están incluidos aspectos como experiencias, ideas, costumbres, creencias, y conductas compartidas.

En la cultura organizacional están inmersos los comportamientos de rutina, normas compartidas en los grupos de trabajo de la organización, la filosofía que guía a los empleados y el clima organizacional.

Esta cultura se forma como respuesta a dos retos a los que se ven enfrentadas las organizaciones hoy en día; por un lado la adaptación al ambiente externo y la necesidad de permanecer en el mercado y por otro la integración interna. La primera hace referencia a los cambios del medio en los que inevitablemente se ve involucrada la organización y en donde se incluyen temas como misión, visión, estrategias y medición. La segunda se refiere al lenguaje del equipo, al poder, al estatus y a los programas de recompensas y castigos.

Las organizaciones tanto públicas como privadas se ven enfrentadas a la necesidad de inculcar la cultura organizacional si quieren ser realmente competitivas. Las empresas del sector público en la actualidad cuentan con una percepción de ineficacia, ineficiencia, lentitud en los procesos y falta de interés en la satisfacción de las solicitudes de los ciudadanos. Es importante tener en cuenta que la función principal de un servidor público es con base a una labor social, en donde debe contribuir con la satisfacción de los requerimientos de los ciudadanos hacia su entidad por medio de un servicio adecuado, con la mayor eficiencia y eficacia posible. Pero se observa que esta base se ha dejado a un lado debido a que no se cuenta con una cultura organizacional adecuada. Los funcionarios en muchas ocasiones no conocen plenamente sus funciones, el objetivo de su cargo y mucho menos los objetivos organizacionales, esto hace que presten un servicio inadecuado a los ciudadanos y generen la mala imagen por la que pasa en este momento el sector público.

Es triste ver cómo los ciudadanos en vez de encontrar un respaldo o una ayuda en las entidades públicas, encuentran una atención descortés, ineficiente y llena de malos tratos.

Así mismo la falta capacitación para inculcar en los funcionarios un sentido de pertenencia fuerte hacia su organización y la base de los valores éticos y principios ha favorecido indudablemente el fraude en las entidades del Estado.

Para iniciar un verdadero cambio en este aspecto es necesario que los directivos se apoderen del liderazgo para establecer y difundir una buena cultura organizacional, en donde las capacitaciones no sean tomadas como gastos innecesarios sino como una inversión para mejorar

el desempeño de los empleados. Como se vio anteriormente un empleado que está satisfecho y motivado en su organización muestra mejores resultados que aquel que trabaja por obligación. Este es un factor de gran importancia que deben tratar de utilizar a su favor y no permitir que sea algo en su contra si no se le da el manejo adecuado.

Varias empresas del sector privado han cambiado su enfoque para dar mayor prioridad al talento humano de sus organizaciones y en fortalecer su cultura organizacional, logrando así excelentes resultados. Aunque también hay muchas que presentan descuidos en el recurso humano, partiendo desde la selección de personal, capacitación y niveles de compensación y motivación.

Según lo expuesto por García.G,2008 “Esa tarea se delega excesivamente en cabeza de los departamentos de personal, cuando la experiencia de las compañías exitosas claramente confirman que el buen manejo del recurso humano es lo que distingue a los que triunfan”. (p. 120)

Igualmente en las entidades del sector público aunque se manejan diferentes procesos de selección “El gobierno debe ser capaz de atraer y retener personal idóneo. Una acción deliberadamente previsor de parte del gobierno minimizaría los problemas, reduciría los costos de solución y permitiría organizar mejor a los actores públicos y privados y a su vez mejoraría la imagen gubernamental.” (Gestión Pública, Fundamentos de la democracia y modernización del Estado p. 50)

Según publicación del periódico el tiempo el 29 de enero de 2016 Colombia lleva 10 años sin avances en talento humano. Estudio del foro económico mundial ubica al país en la mitad del escalafón del índice mundial, las mayores dificultades a las que se ven enfrentadas las empresas según este estudio son conseguir personal capacitado y que las personas cuenten con educación acorde con lo requerido por las empresas. Al evaluar el índice de capital humano notaron que es fundamental para la competitividad y el desempeño de las empresas, en donde Colombia se ha descuidado y no ha mostrado mejoras. De acuerdo a esto se puede evidenciar que existe una gran falencia en el país al descuidar el capital humano desde los conocimientos adquiridos en el ciclo educativo hasta el aprendizaje en las organizaciones y así mismo el acoplo a su cultura organizacional. En cuanto a la capacitación en el trabajo Colombia ocupa el puesto 75 y la calificación es de 48, lo cual nos deja por debajo de la media. Esto quiere decir que en el país a pesar de que se contrate personal medianamente capacitado esto se ve afectado por la falta de capacitación en las empresas, más aun teniendo en cuenta el mundo cambiante de hoy. Los conocimientos deben ser actualizados según las exigencias del entorno y es tarea de las empresas fomentar el desarrollo de nuevos conocimientos en los empleados, ya sea con capacitaciones internas o estudios formales tales como especializaciones, maestrías, etc. Incluso en algunas organizaciones se ha implementado un proceso diferente en donde las personas después de ser vinculadas a la empresa empiezan su proceso de aprendizaje, dando así resultados más rápidos.

Igualmente se considera importante poder medir el desempeño de los empleados, permitiendo así identificar en qué nivel se encuentra la organización y en qué aspectos se debe fortalecer. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente se puede proponer inculcar una cultura organizacional en los empleados empezando por dar a conocer la identidad de la empresa (valores, principios, la

misión, la visión, funciones y objetivos de su cargo), esto permite que el empleado sepa en donde está la empresa, a donde pretende llegar y así mismo tener claridad de la razón de ser de su cargo y de qué manera se espera que contribuya con los objetivos organizacionales.

Por otro lado es de gran importancia contar con líderes comprometidos con el desarrollo del talento humano , puesto que parte de ellos el direccionamiento de las organizaciones y la tarea de inculcar en los empleados una cultura organizacional que genere compromiso, sentido de pertenencia y entrega de los colaboradores hacia la organización.

Si bien es cierto los empleados que trabajan con motivación tienen un mejor desempeño en las organizaciones dado que se establecen acuerdos de gana-gana entre el empleado y el empleador. Teniendo en cuenta esto, los líderes deben establecer factores motivacionales que impulsen a los empleados a ser más competitivos y realizar sus labores con la mayor eficiencia y eficacia posible. No en todas las organizaciones los empleados cuentan con los mismos factores motivacionales, en algunos casos puede ser de mayor prioridad la remuneración económica, en otros los premios de reconocimiento o las posibilidades de ascenso, entre otros. Es responsabilidad de los líderes identificar cuáles son las prioridades de sus colaboradores para así poder diseñar estrategias adecuadas de motivación.

CONCLUSIONES

A través de diferentes estudios se ha podido identificar que las personas son uno de los activos más importantes en las organizaciones y que por esta razón requieren de especial atención en cuanto al desarrollo de una buena cultura organizacional que les permita sentirse parte de la empresa y contribuir con agrado al desempeño de su cargo, ayudando igualmente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se establece la necesidad de contar con directivos que sean líderes participativos en la incorporación de la cultura organizacional, capaces de generar estrategias que motiven a los empleados a maximizar su eficiencia en la organización y así mismo generar un alto grado de satisfacción en ellos.

Aunque no hay establecido un modelo único de administración para lograr el éxito, es importante tener en cuenta que lo más importante para lograr este éxito es saber con qué recursos se cuenta y poderlos aprovechar de la mejor manera, así mismo diseñar planes estratégicos que basados en una buena cultura organizacional permita el aporte de todos los integrantes de la organización para el cumplimiento de la visión corporativa.

Un empleado satisfecho trabaja con agrado, presta un buen servicio, y así mismo da una buena imagen de la organización frente a los clientes o usuarios. Por tal razón los líderes de las organizaciones deben enfocarse no sólo en los recursos materiales sino en el talento humano; en cómo lograr motivarlos para potencializar su desempeño usando como base una buena cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

García. G. Y Bolívar. J. (2008) Gestión Pública: Hacia un enfoque diferente.

Delgado, A1996/Motivación y satisfacción laboral en la administración pública/ Los recursos humanos en las administraciones públicas.

Andrés Rodríguez Fernández(director).Tecnos 1996

Gestión Pública. Fundamentos de la democracia y modernización del Estado

Administración de RRHH 5ta Edición - Idalberto Chiavenato.

Chiavenato, Gestión de Talento Humano

Chiavenato - Introducción a La Teoría General de La Administración.

Kliksberg, Bernardo. El Pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización

Guerrero, Omar. Teoría de la administración Pública. Harla. México. 1990

Díaz, Ana (SF). La Gestión compartida universidad/empresa en la formación del capital humano, su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible, en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>, disponible el 15 de septiembre de 2014. [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11479/1/la ética en la cultura organizacional.](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11479/1/la%20etica%20en%20la%20cultura%20organizacional.pdf)

Galeano F, (2013) La cultura organizacional y los comportamientos en las empresas del sector público (tesis de posgrado) recuperado de

[http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/10712/1/TESIS%20FELIPE%20GALE
ANO%20GOMEZ%20PDF.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/10712/1/TESIS%20FELIPE%20GALE%20ANO%20GOMEZ%20PDF.pdf)