



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL,  
INFLUYE EN EL DESEMPEÑO Y COMPROMISO DEL  
TRABAJADOR CON LA ORGANIZACIÓN**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N:**

**HERNÁNDEZ TORRES JESÚS BRAYAN  
MARÍN GARCÍA MARISOL  
MORAN MAGOS SILVIA YAZMIN**

**ASESOR:**

**EPIFANIO GARCÍA MATA**

**CIUDAD DE MÉXICO, 2017**

## DEDICATORIAS

Quiero agradecer a Dios por permitirme llegar a donde estoy, por todo lo bueno y malo que me ha pasado en mi vida.

A mi madre Erika por darme la vida, por su amor infinito, por ser mi ejemplo a seguir, y el enseñarme día a día a ser una mejor persona.

A mi tía Lorena, por su amor y su apoyo, gracias por estar conmigo siempre.

A mis hermanas Alejandra y Kenia, por su amor y compañía.

A mi abuelita por ser una persona valiente, por su compañía y no dejarme caer nunca.

A mi prima Diana por ser mi Ángel de la Guarda, un abrazo hasta el cielo.

A mis amigos que, en todo momento han estado ahí para apoyarme, darme ánimos y la fuerza para seguir creciendo personal y profesionalmente, y el estar conmigo en todo momento.

A mis amigas y compañeras Marisol y Yazmin por su apoyo incondicional para realizar esta tesina, por brindarme su confianza y amistad, les deseo siempre lo mejor, y el mayor de los éxitos.

Al Profesor Epifanio por su apoyo, dedicación y comprensión.

*¡Gracias a mi Casa Abierta al Tiempo, UAM-Iztapalapa!*

**Jesús Brayan Hernández Torres**

¡Hay sacrificios que valen la pena!  
¡Perseverancia y constancia la clave del éxito!

A mis padres y hermanas, por esos momentos compartidos:

Los desvelos, las emociones y cada escalón arriba.

Por aquellos no compartidos porque ante todo estaba este gran logro:

Mi educación, mi carrera, mi futuro y el ser mejor persona cada día.

A esas personitas especiales que hicieron que creyera en mí y aceptara este gran reto.

A mis amigas, por rodearme de cariño y confianza, dándome ese ánimo para no doblegarme

Y así fuera la situación más difícil y complicada, recorrimos el camino juntas, apoyándonos unas a otras.

A mis colegas que con sus conocimientos, disponibilidad y perseverancia logramos formar estas líneas que con cariño y agradecimientos dedicamos a todos lo que formaron parte de ella para crearla.

A la universidad por sus profesores preparados: por sus enseñanzas, experiencias, conocimientos y retos, porque nos dieron las herramientas necesarias para salir al mundo y enfrentar cada tarea asignada con: esfuerzo, dedicación y profesionalismo.

A Todos y a cada uno de ustedes, solo me queda decirles: ¡GRACIAS!

***Marisol Marín García***

Dedico este proyecto de tesina principalmente a Dios por estar presente en mi día a día dándome la fortaleza para continuar, salir adelante y no rendirme nunca.

A Mis padres Silvia y Ramón por todo su amor, cariño, comprensión, consejos y apoyo incondicional que me han brindado en todo momento, ser la fuerza fundamental para ser quien soy y poder llegar hasta donde estoy hoy, guiándome por el camino del bien y estar conmigo en mis éxitos y fracasos, les agradezco infinitamente por confiar en mí y darme la oportunidad de seguir estudiando y culminar ahora mi formación académica.

A mis hermanos, familia y amigos por estar conmigo en mis momentos buenos y malos, siempre dándome su apoyo moral y cariño para no decaer y luchar por lo que queremos lograr.

A mi novio que durante estos años que llevamos juntos ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar a mis metas de superación personal, escolar y laboral, demostrándome su amor incondicional.

A mis compañeros y amigos de tesina Marisol y Brayan por permitirme conocerlos más durante todo este tiempo en la realización de nuestro trabajo, donde cada uno apporto ideas, sugerencias opiniones y tiempo, manteniendo un pensamiento positivo, con esmero, dedicación y motivación para sacar adelante la tesina, sin embargo, se nos presentaron algunas dificultades que nos generaban preocupación y ahora concluimos con éxito este proyecto.

Agradezco al Profesor Epifanio García Mata por su tiempo, paciencia, comprensión y apoyo a lo largo de la realización de la tesina.

***Silvia Yazmin Moran Magos***

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
Problema a Investigar.....	3
Importancia del Estudio.....	4
Definición de términos .....	5
Limitaciones .....	6
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>1. CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>9</b>
1.1. Antecedentes. Las Relaciones Humanas como inicio de una Cultura Organizacional.....	9
1.1.1 Los Experimentos de Hawthorne.....	11
1.2 Concepto de Cultura Organizacional.....	14
1.2.1 Valores en la Cultura Organizacional.....	21
1.2.2 Modelo de las 7 eses: cambio basado en valores. ....	24
1.3 Formación y mantenimiento de una cultura .....	28
1.4 Características principales de la Cultura Organizacional.....	38
1.5 Funciones de la cultura.....	40
1.6 Tipos de culturas que se encuentran frecuentemente.....	41
1.6.1 Culturas fuertes y débiles.....	41
1.6.2 Cultura exitosa .....	43
1.6.3 Cultura burocrática.....	44
1.6.4 Cultura del clan.....	45
1.6.5 Cultura emprendedora.....	47
1.7 La cultura organizacional y sus efectos .....	48
<b>2. ACTITUDES Y COMPROMISO .....</b>	<b>49</b>
2.1 Naturaleza de las actitudes.....	49
2.2 Componentes de las actitudes .....	50
2.3 Funciones de las actitudes.....	52
2.4 Tipos de actitudes en el Involucramiento con el puesto.....	53

<b>3. COMPROMISO</b> .....	<b>55</b>
3.1 Definición de Compromiso .....	55
3.2 Importancia del compromiso organizacional .....	56
<b>4. DESEMPEÑO</b> .....	<b>58</b>
4.1 Definición de desempeño .....	58
4.2 Definiciones de evaluación del desempeño .....	58
4.3 Evaluación del desempeño .....	59
4.4 Objetivos de la evaluación del desempeño .....	60
4.5 En que consiste la evaluación del desempeño .....	62
4.6 Responsables de la evaluación del desempeño .....	63
4.7 Beneficios de la evaluación del desempeño .....	64
4.8 Efectos y factores que intervienen en el desempeño del empleado .....	67
<b>5. METODOLOGÍA</b> .....	<b>70</b>
5.1 Planteamiento del Problema .....	70
5.2 Hipótesis .....	70
5.3 Objetivo General .....	70
5.4 Objetivos Específicos .....	70
5.5 Definición de Variables .....	71
5.5.1 Variable Independiente .....	71
5.5.2 Variables Dependientes .....	71
5.6 Diseño de la Investigación .....	71
5.7 Instrumento de medición .....	72
5.8 Procedimiento .....	74
5.9 Descripción de las Organizaciones. ....	74
5.9.1 Secretaria de Estado .....	74
5.9.2 Organización enfocada al Ramo Cultural .....	75
5.10 Selección de la muestra .....	75
5.11 Recolección de datos y características de la muestra .....	76
5.11.1 Características de la muestra en la Secretaria de Estado .....	76
5.11.2 Características de la muestra en la Organización del Ramo Cultural .....	78

5.12 Codificación de datos.....	80
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
6.1 Análisis e interpretación de Resultados en la Secretaria de Estado.....	81
6.2 Análisis e interpretación de Resultados en la organización del Ramo Cultural....	86
<b>7. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>95</b>
<b>FUENTES ELECTRÓNICAS .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>98</b>

# INTRODUCCIÓN

Hoy en día nuestro pensamiento puede ser expresado o creado por distintas situaciones; al formar una organización, nuestras ideas, tienen o deben ser de tal manera que nuestros socios, trabajadores, proveedores, consumidores o público, puedan entender o identificar aquellas palabras y/o frases que queremos que se establezcan como etiqueta de la misma.

Existen diferentes maneras de plasmar o mostrar nuestras ideas, valores y/o creencias, la Cultura Organizacional, una de ellas. Por tanto, en las siguientes páginas se darán aquellos elementos claves, indispensables, para lograr mejores resultados y alcanzar los objetivos planteados, en los cuales, los empleados se comprometan, así, logrando un buen desempeño en las actividades que realicen en su puesto.

Comenzamos por presentar el problema a investigar donde nos planteamos cómo influye la Cultura Organizacional en los empleados, cual es la importancia de crearla y mantenerla. Continuando con la importancia del estudio y definición de términos, de aquello que queremos conocer durante el desarrollo del mismo.

Lo siguiente, son las limitaciones del estudio, es decir, de aquellas implicaciones o dificultades de nuestro trabajo de investigación, haciendo mención, de aquellas organizaciones que serán muestra para el análisis de datos.

La justificación será el porqué de nuestro estudio, aquellos problemas que nos hicieron determinar el tema a investigar para más adelante retomarlo en el punto siguiente, definido como marco teórico, el cual detalla el inicio de una relación entre grupos (el movimiento de la Relaciones Humanas), que conlleva a mencionar términos como lo son los valores, la socialización, y nuestro tema principal: Cultura, donde se hace un recorrido por todo este término desde su definición, los tipos que existen, estos dentro y fuera de la organización, así mismo el concepto de desempeño y compromiso, para poder desglosar y entender el porqué es importante una Cultura Organizacional.

El siguiente apartado es la metodología de investigación, incluye el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos generales y específicos, la definición de variables, el diseño de la investigación, el instrumento de medición y detalles del mismo. Se realiza la descripción de las dos organizaciones, donde se habla brevemente de cada una de ellas y de la forma en que se seleccionó la muestra. Por último, se encuentra la recolección de datos y las características de la muestra.

Finalmente, se muestra el análisis e interpretación de resultados obtenidos en cada organización, en una forma general, donde se codificaron los datos en una tabla Excel, de aquellas preguntas que sobresalieron por las modas obtenidas, es decir, el valor con mayor frecuencia del conjunto de datos y así mismo agrupadas por variable.

## **Problema a Investigar**

Existen organizaciones en donde lo fundamental es incorporar al trabajador, reconociendo sus tareas, motivándolo, tomándosele en cuenta; para que trabaje de manera eficiente y eficaz, así mismo, brindarle las mejores condiciones en su área de trabajo proporcionándole las herramientas necesarias para el cumplimiento de objetivos.

Por tanto, la Cultura Organizacional, es el factor esencial de una interacción entre empresa-colaborador, ya que cada organización la crea, por tanto, el trabajador se identifica y se adapta; comprometiéndose y desempeñándose eficazmente.

Con el fin de que las empresas conserven su cultura, se estimula el desempeño y compromiso del trabajador mediante un salario y/o el reconocimiento, es decir, incentivos monetarios y no monetarios (morales), logrando su trato digno y positivo.

Por ello el estudio sobre, si existe o no la Cultura Organizacional dentro de una compañía, es el motivo para el siguiente trabajo a desarrollar.

## **Importancia del Estudio**

La importancia de este estudio es conocer si el trabajador, se identifica con los valores y objetivos de la organización, si comparte sus ideas y conocimientos en su área de trabajo, si está motivado y comprometido, si existen incentivos, si se le reconoce sus tareas que realiza, y por último, como es la comunicación con su jefe y compañeros.

Hay que hacer mención que la Cultura Organizacional es algo intangible, es decir, no se puede ver, oler o tocar. Se manifiesta a través, del comportamiento a diario, sus actitudes y desenvolvimiento en su trabajo.

## **Definición de términos**

**Cultura Organizacional:** conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

**Compromiso:** capacidad que tiene una persona para tomar consciencia de la importancia que existe en cumplir con algo acordado.

**Desempeño:** grado de desenvolvura que una entidad o persona tiene con respecto a un fin esperado.

**Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer sus labores.

**Comportamiento:** es la manera en la cual se porta o actúa un individuo.

**Valores:** son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta, los valores involucran sentimientos y emociones.

## **Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de esta investigación, fue en primer lugar, la adecuación del cuestionario con nuestras variables. Además de que no se hizo ningún estudio para la elaboración del mismo, y no fue validado por un experto.

En segundo lugar, la dificultad para concertar una cita para llevar a cabo la aplicación de encuestas.

La limitación más importante será la veracidad de los datos, ya que los trabajadores pensaron que habría represalias por contestar dicho cuestionario.

Finalmente, la investigación estuvo dirigida al estudio de la Cultura Organizacional con relación al desempeño y compromiso de los trabajadores, teniendo a una dependencia de Estado (Subdirección General de Recursos Humanos) y a una organización del Ramo Cultural como factor de estudio.

## JUSTIFICACIÓN

La Cultura Organizacional se relaciona con la decisión de seleccionar al personal. Los fundadores de una organización tienen formas de pensar y actuar diferentes, su sistema de valores y creencias, será el factor más influyente en el empleado, permitiendo que se adapte, se integre e identifique.

La presente investigación tiene como fin, conocer cómo la cultura influye, en los trabajadores de una organización, ya que los empleados al ser reclutados y seleccionados traen consigo sus propios patrones de comportamiento, por tanto, la empresa buscará perfiles con ciertas características para contratar al nuevo integrante.

Contratar y mantener individuos cuyos valores no coincidan con los de la organización, es tener empleados sin motivación, sin compromiso e insatisfechos, por tanto, directivos, gerentes, jefes de departamentos, supervisores, encargados, etc., tienen que prestar total atención en cómo se desenvuelve y desarrolla cada miembro de una organización; el compromiso y desempeño influirán en cómo trabajan, así, logrando la efectividad con empleados que compartan los mismos valores.

Por ello la importancia de conocer la Cultura Organizacional, ya que permitirá identificar cuáles son aquellas características, estilos y métodos que se emplean para los nuevos integrantes y para el personal que ya labora dentro

de la misma, como se logra la permanencia y como el individuo se adapta a la cultura del lugar donde trabaja, ya que, si esta se mantiene y se fortalece, como consecuencia habrá resultados positivos.

En cuanto al desempeño, es la manera en cómo el empleado realiza en su lugar de trabajo las labores que le corresponden, con el fin de que se cumplan los objetivos deseados dentro de la organización.

El compromiso conllevará a que el empleado muestre interés con la organización y en el ambiente laboral que lo rodea, de esa forma se sentirá a gusto con su puesto, realizara en tiempo y forma su trabajo, para cumplir con las metas de la organización eficientemente.

Así, surge el interés de llevar a cabo esta investigación, por medio de la cual se quiere conocer si la Cultura Organizacional influye en el compromiso y desempeño de los trabajadores. Se aplicará en dos organizaciones, la primera de ellas una Secretaria de Estado y la segunda una organización del Ramo Cultural.

# MARCO TEÓRICO

## 1. CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1.1. Antecedentes. Las Relaciones Humanas como inicio de una Cultura Organizacional.

El movimiento de las relaciones humanas como antecedente de nuestro trabajo de investigación, es el inicio de la interacción entre individuo, grupo y organización, es decir, la creación de una Cultura Organizacional, así, como otros aspectos que influyen en el comportamiento, desempeño y actitudes del trabajador.

El origen de la teoría de las relaciones humanas la podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de "Hawthorne, siendo capitales para el humanismo en la administración.

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la des-humanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan y participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Elton Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico para estudiar a las personas en el entorno laboral. Con preparación más rigurosa en las ciencias sociales, comenzaron a usar métodos de investigación más sofisticados, se llamaron científicos de la conducta, en lugar de teóricos de las relaciones humanas.

Los científicos de la conducta introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron

una visión del hombre y de sus impulsos. Abraham Maslow y Douglas McGregor, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra generó nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones, determinando que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que tenían formas de vida complejas, por tanto, las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

La segunda aplicación de los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, fue como entidades globales. El ejemplo clásico es la obra de James March y Herbert Simon, de finales de la década de 1950, donde plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de la conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones.

### **1.1.1 Los Experimentos de Hawthorne**

Durante la realización de esta serie de experimentos en la compañía de Western Electric se contó con la participación de Elton Mayo (1880-1949) y algunos colegas suyos de la Universidad de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson.

Esta famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía Western Electric, entre 1924 y 1933. Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne",

porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados, pero los resultados fueron ambiguos. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y algunas variables fueron alteradas: se aumentaron los sueldos, se introdujeron periodos de descanso de diversa duración, la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Nuevamente los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos.

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de

trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el mismo.

Así, obteniendo la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo, si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial.

La teoría de las relaciones humanas inicio el concepto de organización informal: la organización que se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal, es decir, el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Su capacidad social establece su nivel de competencia y de eficiencia.

El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente; estos no podían establecer por si mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier transgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.

Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores, sus creencias y expectativas, conllevando a que cada participante, los asimile y los integre en sus actitudes y comportamiento.

Por tanto, cada individuo es una personalidad que repercute en el comportamiento y en las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y viceversa, los valores de cada uno tendrán una gran influencia para una relación sana (grupo-organización-individuo), y fructífera, debido a que en las organizaciones influyen los valores sociales.

## **1.2 Concepto de Cultura Organizacional**

La Cultura constituye el ADN de una organización, es decir, el núcleo principal y de la cual los trabajadores forman parte.

Es importante mencionar que la cultura organizacional se determina a partir de creencias, valores e ideales de las personas que son dueñas de las

empresas. Así, buscando aquellas personas que cumplan con ciertos perfiles, para que les sea más fácil su adaptación.

Existen distintos autores que definen el concepto de Cultura Organizacional y lo que significa para ellos; a continuación, se citan algunos, para comprender y conocer más a detalle lo que implica la cultura dentro de una organización, y como los empleados se relacionan con ella.

Chiavenato (2009) “Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra”.

Por ejemplo, en la cultura mexicana influyen varios aspectos, que para nosotros son importantes, y que se ven reflejados de generación en generación, tales como: la familia, religión, educación, nacionalismo, sensibilidad y valores, todos estos, caracterizan a la cultura mexicana, que la hace distinta a otras culturas, como la es la norteamericana, la japonesa, entre otras.

Robbins (2009) menciona que una cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de la demás. En otras palabras, significa que es un conjunto de características indispensables, que la organización valora.

Edgar Schein, (citado en Chiavenato, 2009) la define como “Un patrón de supuestos básicos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna), que ha funcionado suficientemente bien para considerarlo valioso y, por lo tanto, enseñarlo a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.”

Joanne Martin (citada en Chiavenato, 2009) destacaba las perspectivas discrepantes de las culturas en las organizaciones. Ella comenta que “A medida que los individuos se relacionan con las organizaciones, entran en contacto con códigos de vestir, las historias que cuentan las personas sobre lo que sucede, las reglas y los procedimientos formales de la organización, sus códigos formales de comportamiento, rituales, tareas, sistemas de pago, jerga y bromas que sólo entienden los integrantes, etc. Estos elementos son algunas de las manifestaciones de la cultura organizacional”.

Sin embargo, agrega que también existe otra perspectiva de la cultura:

“Cuando los miembros culturales interpretan los significados de estas manifestaciones, sus percepciones, recuerdos, creencias y valores variarán, por lo que diferirán las interpretaciones incluso del mismo fenómeno. Los patrones o las configuraciones de estas interpretaciones y la manera de establecerlos, constituyen la cultura”.

Hellriegel (2004) menciona que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo.

En forma más específica dice que la cultura organizacional incluye:

- Formas rutinarias de comunicarse, como rituales, ceremonias organizacionales y el lenguaje común.
- Las normas que comparten los individuos y equipos de toda la organización, como brindar un trato equitativo para los trabajadores, donde no haya jerarquías, ni preferencias.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, como la “calidad del producto” o “liderazgo en precios”.
- La filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización.
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado.
- El sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras compañías.

La cultura organizacional es muy compleja, aunque existen muchos problemas y discrepancias relacionadas con la conceptualización de la Cultura Organizacional, la mayoría de las organizaciones, incluyendo las anteriores, reconoce la importancia de las normas y valores compartidos que guían el comportamiento de los participantes organizacionales.

Es fundamental que el trabajador se identifique con los valores de la empresa, además de que cumplan con sus expectativas, ya que le será más fácil que labore y se acople, así logrará tener más estabilidad, se sentirá parte de ella, en la cual se le tome en cuenta para las decisiones que se tengan que aprobar o desaprobado, por lo tanto, su desempeño será más alto y su compromiso mayor, cumpliendo con los objetivos.

Por tanto, podemos entender que la Cultura Organizacional es un sistema de comportamientos, creencias y valores compartidos, que se transmiten de generación en generación, donde cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización dentro de la misma, para que más adelante comiencen a adaptarse, exista mayor estabilidad y puedan lograr un mejor desempeño.

La idea de considerar a las organizaciones como culturas, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de las organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales

que coordinaban y controlaban grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad.

Robbins (2009) menciona que las organizaciones son algo más, tienen personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras.

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas<sup>1</sup> específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera, implica asimilar la cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura organizacional.

Cuando las personas se integran a una organización, llevan con ellas los valores y las creencias que les han enseñado. No obstante, con frecuencia, no son suficientes para ayudar al individuo a lograr el éxito en la organización. La persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular. Todas las organizaciones se dedican a giros diferentes, su comportamiento y el camino que cada una va tomando es importante, deben considerar su adaptación, sus necesidades y el cambio en el entorno; tienen

---

<sup>1</sup> Entendido como Cultura Organizacional.

metas y objetivos, solo que cada una elegirá métodos y procedimientos para llegar a ellos, uno de estos: el proceso de Reclutamiento y Selección, el cual, busca perfiles específicos que se adapten a las políticas establecidas.

El reclutamiento y selección es parte esencial de la organización, el área de recursos humanos es la encargada de identificar y elegir a los futuros integrantes, donde el trabajador se adapte, se comprometa a seguir y vivir la cultura organizacional establecida, así, formando una nueva vida laboral.

Se hace hincapié en esto, porque es uno de los mecanismos que apoya la aceptación de la cultura del trabajador, ya que, si son parecidas o similares a la que necesita la empresa lograra que sea más rápida su adaptación.

Chiavenato (2009) explica que, al realizar el proceso de reclutamiento y selección, se tiene que atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, en esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función de reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Para hacer efectiva esta selección del candidato, debemos identificar su personalidad, valores, liderazgo e inteligencia; reuniendo la información

necesaria, podemos analizarla y con base a los resultados obtenidos crear estrategias que logren un buen acoplamiento entre los valores de la organización y del empleado, por ello, se requiere primero que el que desee ser contratado imagine lo que la organización aprecia, y segundo, que busque aquella que comparta sus valores personales, así, ayudando a lograr la Cultura Organizacional que se está buscando.

### **1.2.1 Valores en la Cultura Organizacional**

Los valores son las prioridades de las organizaciones. Son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, definen a las personas y a las organizaciones, se deben exponer, explicar, repetir y reafirmar. La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento.

Las organizaciones operan eficazmente solo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son los deseos o necesidades afectivas y conscientes de las personas que guían el comportamiento. Los valores individuales de una persona orientan el comportamiento en el trabajo y fuera de él. Si el conjunto de valores de una persona es importante, la orientará y también le permitirá comportarse en forma congruente de una situación a otra.

Geert Hofstede (Citado en J. Ivancevich, R. Konopaske y M. Matteson, 2005) Define que los valores son las ideas de una sociedad sobre lo correcto e incorrecto. Los valores se transmiten de una generación a la siguiente y se

comunican por medio de los sistemas educativos, religión, familias, comunidades y organizaciones.

Gibson y Zellmer (Citado en Hellriegel, 2004) mencionan que los valores culturales de la organización, representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de qué es correcto, normal, racional y valioso.

Los valores culturales son diferentes de una organización a otra. En algunas culturas los empleados tal vez estén muy interesados en el dinero, pero en otras tal vez se preocupen más por la innovación tecnológica o el bienestar. Estos valores suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien.

Los valores de la sociedad influyen en los valores de la organización, debido a la naturaleza interactiva del trabajo, familia y comunidad.

Kenneth Cloke y Joan Goldsmith (citados en Chiavenato, 2009) mencionan que los valores se comunican en todos los niveles de interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico. Las organizaciones transmiten valores por medio de:

- Todo aquello que recompensan.
- Todo aquello que sancionan.
- Todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho.

- Todo lo que las personas callan cuando surgen problemas.
- Todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas.
- Todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes.
- Congruencia e hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

Cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas y contradicciones. Todos los valores implican elecciones y cada una contiene un elemento subjetivo. Un valor es algo que se desea o necesita. Está determinado por su importancia para satisfacer ciertas necesidades en un momento dado. Además, un valor es el significado o sentido atribuido a cosas que pueden parecer comunes y corrientes. Por tanto, los valores organizacionales pueden ser abiertos, cerrados, positivos, negativos, relativos, absolutos, condicionales, individuales, sociales, impuestos o aceptados voluntariamente.

Por tanto, los valores se clasifican en tres niveles:

- En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valiosos para la organización.

- El segundo nivel percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
- En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

La cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus asociados. Atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo, el reconocimiento, la apertura, las ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento que rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, los sabelotodo y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas.

Se incluye el modelo de las 7 eses, ya que existe relación con la cultura de una organización, los valores compartidos son el centro de una empresa, lo que une a los miembros y alinea a todos los que forman parte, en una misma dirección, son esenciales para el desarrollo de una organización como un todo, para que se refuercen mutuamente, creando e implementando estrategias para un mayor desempeño y así, generando un cambio positivo.

### **1.2.2 Modelo de las 7 eses: cambio basado en valores.**

El modelo de las 7-S de Mckinsey, es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa, fue creado a inicio de los años

80 por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma Mckinsey & Company Inc., que se enfocan en resolver problemas concernientes a la administración estratégica, aunque algunos extienden la paternidad del concepto a Richard Pascale y Anthony Athos. El modelo se agrupa por 7 esferas interconectadas entre sí, siete palabras que por su escritura en inglés inician con la letra “S”.

Pascal y Athos (citado en Chiavenato, 2009) plantearon el modelo de las 7 eses como guía para el cambio basado en valores. Este sistema ofrece la posibilidad de crear consensos sobre la dirección de la organización y se concentra en acciones e iniciativas basadas en valores compartidos.

La identificación de valores compartidos es el primer paso para redefinir cada uno de los siete elementos que a continuación se mencionan:

- *Valores compartidos-trabajo en equipo (Shared Values)*. Se aplica para incrementar la calidad de los servicios de la organización.
- *Estrategia (Strategy)*. Son planes de acción que indican la manera en que se alcanzaran los valores y objetivos. Incluye planes y definición del nuevo rumbo a seguir.
- *Sistemas (Systems)*. Son los métodos o procedimientos que se utilizan para dirigir los negocios a efecto de aumentar la comunicación y la colaboración.

- *Habilidades (Skills)*. Incluye los talentos humanos, sus capacidades y competencias.
- *Personal (Staff)*. Incluye las personas, su naturaleza y su variedad para incrementar la diversidad, la satisfacción en el trabajo y la motivación.
- *Estilo (Style)*. Se expresan por medio de la cultura organizacional, a efecto de definir el liderazgo, la negociación, el conflicto y las relaciones interpersonales.
- *Estructura (Structure)*. Se refleja en los organigramas, la organización del trabajo e interacción entre las diferentes áreas, y la administración para aumentar la interacción de las personas.

Para iniciar el proceso de cambio muchas organizaciones formulan una nueva estrategia, replantean sus estructuras o ajustan sus sistemas. Sin embargo, lo importante es tomar en cuenta las variables culturales (espíritu de equipo, estilo, habilidades y reconocimiento). Los elementos culturales que apoyan u obstruyen el cambio organizacional están relacionados con los siguientes aspectos:

- *Poder y visión*. Los valores de la organización otorgan facultades a las personas para solucionar problemas y hacer cambios en ella. Los individuos tienen claros estos valores y la forma en que impulsan su visión de futuro.

- *Identidad y relaciones.* Los valores de la organización impulsan el espíritu del equipo y las relaciones entre personas; éstas deben identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones y verlos como un todo.
- *Comunicación, negociación y conflicto.* Los valores de la organización pueden dar lugar a controversias, que son oportunidades de aprendizaje. Para ello es necesario definir cuáles son las conductas que deben observar las personas cuando enfrentan conflictos y cómo lograr una comunicación abierta y de colaboración.
- *Aprendizaje y evaluación.* Las organizaciones valoran en distintas medidas el aprendizaje, la honestidad, la amistad con los colegas, la realimentación orientada al aprendizaje y la evaluación del desempeño.

Los valores culturales se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar los valores, de modo que se vuelvan parte integral de la formación de una cultura.

### **1.3 Formación y mantenimiento de una cultura**

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente inicial de la cultura de una organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un gran efecto en la cultura temprana y una visión de lo que esta debiera ser, no están restringidos por costumbres o ideologías previas. La formación de la cultura ocurre de tres maneras:

- En primer lugar, los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos.
- En segundo, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir.
- Por último, el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así, internalizar sus creencias, valores y suposiciones.

Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores se convierte en el determinante principal de dicho éxito, es decir, toda la personalidad de los fundadores queda impregnada en la cultura de la organización.

Así mismo también, la cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que toda organización enfrenta:

1. La adaptación externa y la supervivencia: se relacionan con el modo en que la organización encontrará un nicho y como hará frente a su ambiente externo en cambio constante.

- Incluyen resolver problemas como la misión y sus estrategias.
- El definir bien sus objetivos y metas específicas. Permite identificar la misión principal de la organización.
- Sus medios: esto consiste en cómo va a alcanzar o conseguir el cumplir las metas, incluye seleccionar una estructura organizacional bien definida y un sistema de premiación.
- Medición: el establecer criterios para medir cuan bien logran las metas las personas, equipo y departamentos.

2. La integración interna, se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Esta incluye resolver temas como los siguientes:

- El lenguaje y conceptos identifican métodos de comunicación, es decir, se considerará como es la comunicación en la organización y desarrollan un significado común para conceptos importantes.

- El trabajo en equipo es importante, la forma en cómo se relacionan e interactúan cada uno de los integrantes de la organización.
- Poder y status determina las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición. Aquí ya no existen jerarquías, debe existir un trato por igual.
- Premios y castigos: desarrolla sistemas para estimular las conductas deseables y desaminar las indeseables. (Incentivos monetarios y no monetarios, seguridad social, el reconocimiento mismo del trabajador).

La Cultura Organizacional surge cuando los miembros comparten conocimientos y supuestos a medida que descubren o desarrollan formas de afrontar los aspectos de adaptación externa e integración interna.

Sostener la cultura de una organización puede ser algo complicado, ya que los lineamientos gerenciales variaran de acuerdo a como se establece una empresa, quienes son los dueños, como la gestionan y del entorno o su medio externo en el que se encuentre, es decir, la forma en que funciona y se administra una organización puede tener consecuencias, positivas o negativas, ya sea para mantener y/o cambiar la cultura organizacional.

Sin embargo, algunos métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complicados que la simple contratación de

aquellas personas que puedan tener afinidad con su cultura o bien removiendo a los empleados que se desvían de esta. Las señales más fuertes de la cultura de una organización son:

- *Aquello que observan, miden y controlan los gerentes y los equipos.* Uno de los métodos más seguros para mantener la cultura de la organización implica los procesos y las conductas a las que los gerentes, los empleados y los equipos ponen atención, es decir, los hechos que se advierten y comentan, el manejo sistemático de los hechos envía claras señales a los empleados respecto a qué es importante y qué se espera de ellos.
- *La forma en que los gerentes (sobre todo los directivos) reaccionan ante incidentes críticos y crisis en la organización.* Cuando una organización afronta una crisis, como los ataques terroristas o la pérdida de un cliente importante, la forma en que los gerentes y los empleados manejan esa crisis revela mucho de su cultura. La forma en que se maneje la crisis puede reforzar la cultura existente o sacar a la luz los nuevos valores y normas que transformen la cultura de alguna manera.
- *Las formas en que los gerentes y los equipos que modelan roles, enseñan y actúan como coaches.* Es la forma en que los gerentes

tratan a los empleados y les comunica algunos aspectos de la cultura de la organización.

- *Asignación de recompensas y estatus.* Los empleados también aprenden cosas de la cultura de la organización por medio de su sistema de recompensas. Las recompensas y los castigos vinculados a distintas conductas transmiten a los empleados las prioridades y los valores de los gerentes y de la organización.

Por otra parte, en muchas organizaciones el sistema de estatus mantiene ciertos aspectos de su cultura. La distribución de compensaciones de estatus puede ser por ejemplo una oficina con un escritorio en un lugar agradable y adecuado, un comedor ejecutivo, alfombra, secretaria personal, lugar de estacionamiento etc., demuestra cuales son los roles y las conductas que la organización valora más.

Una organización puede emplear las recompensas y los símbolos de estatus de tal forma que sea efectiva, ya que normalmente las personas vinculan las prácticas de recompensa y la cultura de la organización. De hecho, algunos autores piensan que el método más efectivo para influir en la cultura de la organización sería por medio del sistema de recompensas.

- *Reclutamiento, selección, promoción y remoción.* Una de las vías fundamentales que utilizan las organizaciones para mantener la cultura es mediante el proceso de reclutamiento. Además, los criterios que se emplean para determinar quién es asignado a trabajos o puestos específicos, quién recibe aumentos y promociones y por qué, quién es separado de la organización por despido, retiro anticipado, etc., refuerzan y demuestran aspectos básicos de la cultura de una organización.
- *Ritos y ceremonias organizacionales.* Los ritos y las ceremonias de la organización son actividades o rituales planeados que tienen un significado cultural importante para los empleados. Ciertas actividades de los gerentes o los empleados se pueden convertir en rituales que son interpretados como parte de la cultura organizacional. Algunos de los ritos y ceremonias que sostienen la cultura organizacional son los ritos de iniciación, degradación, relace e integración.
- *Historias de la organización.* Muchas de las creencias y los valores fundamentales de la cultura de la organización se expresan en forma de historias que se vuelven parte de la tradición. Los empleados antiguos relatan a los nuevos estas historias que transmiten la cultura existente y que hacen hincapié en aspectos importantes de esa cultura, y algunas persisten durante mucho tiempo.

La socialización es otro de los pilares fundamentales para mantener la cultura de una organización.

Chiavenato (2009) A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad.

La socialización es el conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. Este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización.

En general, los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son:

- Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
- Medios preferibles para alcanzar los objetivos.
- Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización. La función representa el conjunto de actividades y comportamientos que se esperan de cada persona que ocupa un puesto. En el fondo, se puede considerar que la organización es un sistema de funciones.

- Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia.
- Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

El aprendizaje de estos valores, reglas, y normas de comportamiento dependerá del grado de socialización que exija la organización. A veces la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas aprendidos en otras organizaciones. En otras ocasiones sólo se necesita reafirmar algunas normas por medio de los diversos canales de comunicación de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores.

Cuando se crea una cultura organizacional y está se empieza a desarrollar, la organización recurre a varias tácticas para consolidar la aceptación de sus valores fundamentales y asegurar que su cultura se mantenga. Las organizaciones utilizan diversos medios de socialización, por ejemplo:

- *Selección de nuevos integrantes.* El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos (Richard Pascale citado en Chiavenato, 2009). Los seleccionados utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.

- *Integración del puesto.* El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo. (Fred Luthans citado en Chiavenato, 2009).
- *Capacitación del puesto.* El tercer paso consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.
- *Evaluación del desempeño y recompensas.* El cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores compartidos que son cruciales para el éxito de la organización.
- *Adhesión a los valores de la organización.* El quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más

importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en áreas a seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud.

- *Refuerzo de historias y folclore organizacional.* El siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.
- *Reconocimiento y promoción.* El último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización.

La socialización es un programa adecuado y eficaz que las empresas deben implementar, cuando nuevos integrantes van a pertenecer a esta nueva organización, sin embargo, no sabemos cuántas de muchas de las empresas pequeñas y medianas hasta las empresas globales implementan este tipo de programa que ayuda de manera más fácil e idónea la aceptación, y el conocimiento de su cultura.

Este medio, más que nada permite que las personas se adapten a la cultura de la organización y esto depende de factores individuales que concentra a las personas que se identifican con las características de la organización y de los

grupos culturales que forman parte de ella. En cuanto a los factores intergrupales existe cierto grado de similitud entre los sistemas de normas grupales, más adelante se presenta cierto grado de complementación y por último existe un conocimiento total de las diferencias culturales específicas que existen entre los grupos de la organización.

Esto con el fin, que el empleado a través de los distintos medios de socialización como la selección de personal, la integración de personas, la capacitación, la evaluación del desempeño, el reconocimiento y promoción permita que se adapten a la cultura organizacional de la empresa.

Esto depende de las personas que integran la organización, el cómo interactúen con las diferentes áreas y sus compañeros, así se notara como se desempeñan y comprometan con esta.

Toda organización tiene una cultura y características que la definen, y en función de lo marcada que esté, ejerce una influencia significativa.

#### **1.4 Características principales de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, valores y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. Como bien se

mencionó anteriormente cada organización cuenta o implementa su propio proceso o método.

Fred Luthans (Citado en Chiavenato 2009), plantea seis principales características sobre la cultura organizacional.

- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados a los clientes.
- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional. La sensación que transmite la empresa, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas, ya que reflejan el modo en el que puede funcionar una organización en particular.

Davis Keith y John Newstrom (1991), mencionan desde otra perspectiva las características de las organizaciones, expresan que las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas; otras dan la impresión de ser frías y asépticas.

Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público que es lo que primordialmente se espera para que la organización sea meramente reconocida y exitosa, ya que también los empleados elegirán la cultura organizacional que les guste como ambiente de trabajo, mostrando un mayor compromiso y un alto desempeño dentro de ella. Pero también la organización debe tener en cuenta como su cultura perpetua, es decir, como la organización tiende a atraer y conservar a los individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

### **1.5 Funciones de la cultura**

La cultura tiene cierto número de funciones que son importantes para la organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias

entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

En este sentido la cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador, logrando que el empleado tenga un alto desempeño.

## **1.6 Tipos de culturas que se encuentran frecuentemente**

Todas las organizaciones cuentan con una cultura diferente a otra, es decir, no son similares e idénticas, porque cada una crea su propio estilo y la esencia que define a su propia cultura, con la colaboración de sus fundadores, creadores y el personal que labora dentro de ella. Entre los tipos de culturas dentro de una organización se encuentran las siguientes:

### **1.6.1 Culturas fuertes y débiles**

Cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles, es frecuente que la cultura organizacional sea tan fuerte que trascienda las fronteras nacionales, dando estabilidad a la organización. Pero

para ciertas empresas también llega a ser una barrera importante para el cambio.

La cultura fuerte se caracteriza por empleados que comparten valores básicos. Cuantos más empleados compartan y acepten estos valores, más fuerte será la cultura y más influencia ejercerá en el comportamiento. En este tipo de cultura, los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa, entre más miembros acepten estos valores, más grande será su compromiso con ellos, y por ende más fuerte es la cultura.

Este tipo de cultura tiene mucha influencia en el comportamiento de sus miembros, debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. La base para mantener una cultura fuerte depende de su fundador o de la persona si desea que la organización sobreviva y no se convierta en una cultura débil.

Robbins (2009). Un resultado específico de una cultura fuerte debe ser disminuir la rotación de los empleados. Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organización. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización, empresas japonesas, como Toyota, son ejemplos de organizaciones que cuentan con culturas fuertes e influyentes.

Algunas empresas siguen el tipo de cultura fuerte, ya que ha dado buenos resultados y las han llevado al éxito empresarial, donde no hay tanta rotación de personal, por el cual los trabajadores se sienten comprometidos, satisfechos, plenos y dignos de permanecer en ellas, dando mejores resultados.

Es muy importante que en las organizaciones no exista tanta rotación de personal, porque en consecuencia esta puede generar pérdidas económicas, ya que el recurso más importante, es el capital humano y no todas las veces se encuentran a las personas idóneas que se adapten a un nuevo ambiente laboral por el simple hecho de cambiar de puesto o de empresa.

### **1.6.2 Cultura exitosa**

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett, (Citados en Chiavenato, 2009), encontraron en una investigación para determinar qué factores de las culturas organizacionales las hacen llegar al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones. Además, deben integrarse a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

Dan Tapscott y Art Caston (Citados en Chiavenato, 2009) señalan que algunas organizaciones son conocidas por sus excelentes productos y servicios, los cuales llevan una marca distintiva. Otras son conocidas por tener instalaciones portentosas. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma.

Lo que explica Dan Tapscott y Art Caston son características esenciales y primordiales que reconocen una cultura organizacional exitosa, ya que un buen producto y servicio será lo que diferencie a una empresa de otra, lo que la hace ser conocida ante el personal de la compañía generando satisfacción, desempeño y compromiso por parte de ellos para brindar un mejor producto y/o servicio y se posicione entre las mejores de la competencia.

### **1.6.3 Cultura burocrática**

Hellriegel D. y Slocum J. (2009) definen la cultura burocrática como una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica.

Las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad, los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores, organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y normas escritas, las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad. Extensos manuales explican las reglas

y los procesos de la organización, los empleados piensan que están obligados a “ceñirse a las palabras escritas” y a los procedimientos formalistas.

En este tipo de cultura se valoran las reglas formales y los procedimientos. Las personas se rigen por manuales, donde describen sus responsabilidades y su autoridad según el puesto que ocupa dentro de la organización y esto lo podemos notar en algunas organizaciones e instituciones de las cuales alguna vez hemos solicitado algún servicio para la realización de un trámite.

#### **1.6.4 Cultura del clan**

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura del clan, Hellriegel D. y Slocum J. (2009). En este tipo de cultura los miembros reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo. Entienden que sus contribuciones a la organización (por ejemplo, horas laboradas a la semana) podrían exceder las previstas en sus contratos. El compromiso del individuo con la organización (lealtad) a largo plazo es intercambiado por el compromiso de la organización con el individuo (seguridad) a largo plazo, dado que los individuos piensan que la organización les tratara con equidad en términos de incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento, ellos asumen las consecuencias que tienen sus actos para la organización.

La cultura del clan logra la unidad por medio de un largo y concienzudo proceso de socialización. Los miembros antiguos del clan actúan como mentores y modelos de roles para los nuevos miembros. El clan tiene conciencia de su historia singular y con frecuencia documenta su origen y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros tienen una imagen compartida del estilo de la organización y de su manera de conducirse.

En esta cultura los miembros comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a ella. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su suerte común en la organización. La cultura del clan genera sentimientos de posesión personal de un negocio, producto o idea. Además, existe una fuerte presión de los compañeros para ceñirse a las normas importantes. La riqueza de la cultura crea un entorno en el cual pocas áreas quedan del todo exentas de presiones normativas.

La cultura del clan la relacionamos con el comportamiento, es decir, los empleados o socios están moldeados más por las tradiciones, tal vez en esta cultura los trabajadores se pongan la camiseta, siempre mostrando un alto compromiso con la organización y sobre todo la lealtad para mantener firme este tipo de cultura. Dependiendo de los tipos de normas, puede generar o no un comportamiento innovador o que asume riesgos. El éxito depende en gran medida de la sensibilidad a los clientes y la preocupación por las personas.

### **1.6.5 Cultura emprendedora**

Hellriegel D. y Slocum J. (2009) definen la cultura emprendedora como altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios.

Las culturas emprendedoras por lo normal, son asociadas con empresas pequeñas y medianas, la innovación y el espíritu emprendedor son valores que son dirigidos y acariciados por el fundador.

Este tipo de cultura, es común encontrarla en aquellas personas que generan nuevas ideas, quienes perciben nuevas oportunidades y sobre todo generan cambios dentro de la organización, ya sea para crear productos y servicios. Más que nada tiene que ver en satisfacer al cliente y ser más competitivas. En la actualidad ya existen muchas iniciativas que motivan a los estudiantes y público en general para crear pequeñas y medianas empresas, es decir, están fomentando una cultura emprendedora, apoyada por las mismas universidades y programas de instituciones públicas y privadas que brindan asesoría y capacitación para iniciar un nuevo proyecto a través de la iniciación de un negocio, un servicio o un producto el cual pueda trascender fronteras.

## **1.7 La cultura organizacional y sus efectos**

Debido a que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, influye en los individuos, grupos y procesos de la organización. Por ejemplo, repercute mucho en los miembros para que sean buenos ciudadanos y cooperen, por tanto, si en la cultura es importante prestar un servicio de buena calidad al cliente, se espera que los individuos adopten este comportamiento. Así, si por otra parte el hecho de sujetarse a un conjunto específico de procedimientos al tratar a los clientes es la norma, entonces se esperaría, reconocería y recompensaría este tipo de comportamiento.

Los investigadores que han propuesto y estudiado el efecto de la cultura en los empleados indican que ofrece y fomenta una forma de estabilidad y de identidad organizacional.

En el siguiente apartado se hablará de las actitudes, porque es uno de los puntos esenciales de comportamiento que poseen los empleados y que son importantes para el mejoramiento del desempeño y compromiso con la organización, conviene entender la naturaleza, los componentes y las funciones de las actitudes y del cómo se relacionan.

## **2. ACTITUDES Y COMPROMISO**

En las organizaciones las actitudes son importantes, ya que nos permiten comprender como el empleado puede trabajar con desempeño, compromiso y dedicación en su puesto de trabajo.

Además de resaltar que una empresa es diferente a otras por la actitud y personalidad de sus empleados, ya que las organizaciones buscan a personas que se asemejen a ella. Existe gente que destaca porque cuenta con una personalidad que es única y refleja una actitud positiva, tanto a sus compañeros como a la organización.

### **2.1 Naturaleza de las actitudes**

Tanto la personalidad como las actitudes son procesos complejos orientados cognitivamente. La diferencia es que la personalidad es considerada usualmente como la persona en conjunto, en tanto que los rasgos y las actitudes son vistos como componentes de la personalidad.

Luthans Freud (2008) menciona que el termino actitud se usa con frecuencia al describir a las personas y explicar su comportamiento. En forma más precisa, actitud la define como una tendencia persistente a sentirse y comportarse de manera particular hacia algún objeto, por ejemplo: los que tienen o tenemos experiencia laboral hemos detectado o persuadido cuando nuestros compañeros durante las actividades laborales demuestran actitudes buenas

que nos puedan gustar, es decir, detectamos que están realizando su trabajo correctamente y bien, manifestando un mayor desempeño, o puede ser en caso contrario que tenga actitudes negativas, por ello es importante considerar el tema de las actitudes.

Las actitudes se caracterizan por tres aspectos. En primer lugar, persisten a menos que se haga algo para cambiarlas, supongamos que si estamos trabajando en el turno de la noche y se nos transfiere al turno matutino nuestra actitud se volverá positiva. En segundo lugar, las actitudes varían de muy favorables, a muy desfavorables continuando con el ejemplo, en este momento nuestra actitud cambia a muy favorable. En tercer lugar, las actitudes se dirigen hacia cierto objeto por el que una persona tiene sentimientos (llamados en ocasiones “afecto”) y creencias, es decir, el objeto por el cual nuestra actitud cambio es por el turno de trabajo.

## **2.2 Componentes de las actitudes**

Los componentes de las actitudes son esenciales ya que engloban tres componentes básicos: emocional, informativo y de comportamiento.

- *El componente emocional:* Incluye los sentimientos o el afecto de la persona (positivo, neutro o negativo) hacia un objeto. Aunque muchos problemas fundamentales siguen sin ser resueltos, las emociones, sobre todo en relación con el campo del comportamiento organizacional, han recibido más atención

recientemente. El trabajo emocional surgió en años recientes para representar el trabajo que se pide a las personas que desempeñen más allá de sus contribuciones físicas y mentales.

Este punto tiene relación con aquellos empleos que se dedican a prestar un servicio, ya que al personal se le pide incluso se le exige que exprese emociones distintas a las que siente de manera natural. Como ejemplos están casi todos los cargos que tratan con compradores, pacientes o clientes.

- *El componente informativo de una actitud:* Consiste en las creencias y la información que la persona tiene sobre el objeto. Da igual si esta información es o no empíricamente real o correcta.

Es importante hacer las cosas bien y de la mejor manera, mostrando siempre intereses hacia las tareas que estamos desempeñando.

- *El componente del comportamiento de una actitud:* Consiste en las tendencias de una persona a comportarse de manera específica hacia un objeto.

Los sentimientos no se pueden ver a simple vista, y no sabemos cómo se siente la otra persona, quizá se sienta bien o no, pero todo estará en cómo se le trate para que pueda cumplir los objetivos y realizar sus funciones. Es

importante que, de los tres componentes de las actitudes, solo el componente de comportamiento se pueda observar directamente.

### **2.3 Funciones de las actitudes**

El aspecto más importante que se toma en cuenta en la contratación y la mayor deficiencia entre los miembros de la fuerza laboral son las actitudes respecto al trabajo que ellos llevan a sus empleos. Las actitudes ayudan a predecir el comportamiento laboral. Por ejemplo, si una encuesta de actitudes muestra que los trabajadores están molestos por un cambio en las reglas laborales y el ausentismo de la siguiente semana comienza a aumentar en forma repentina, la administración puede concluir que una actitud negativa hacia las reglas laborales condujo a un aumento del ausentismo de los trabajadores como consecuencia se tendrá un menor desempeño y compromiso.

Katz (Citado en Luthans Freud. 2008). Señaló que las actitudes llevan a cabo cuatro funciones importantes en este proceso:

- *La función de adaptación:* con frecuencia, las actitudes ayudan al personal a adaptarse a su ambiente laboral. Cuando los empleados reciben un buen trato, es probable que desarrollen una actitud positiva hacia la administración y organización.

- *La función de defensa del yo:* además de ayudar a los empleados a adaptarse, las actitudes también los ayudan a defender su propia imagen.
- *La función de expresión de valores:* las actitudes proporcionan a las personas una base para expresar sus valores. Actuar bien y de la mejor manera.
- *La función de conocimiento:* Las actitudes proporcionan estándares y marcos de referencia que permiten a las personas organizar y explicar el mundo que los rodea.

Así, como los diversos medios de socialización que nos ayudan a adaptarnos a la organización y a la cultura, también las cuatro funciones descritas anteriormente, son una forma que apoyan al personal de la empresa a que se sientan bien en su ambiente laboral, mostrando actitudes positivas para actuar de manera correcta, eficaz y siempre sean eficientes ante cualquier adversidad o contingencia que se presente en la empresa.

## **2.4 Tipos de actitudes en el Involucramiento con el puesto**

Además de la satisfacción en el puesto, hay otras actitudes que se relacionan con el empleado y que son importantes para muchos patrones. Uno de ellos es el involucramiento con el puesto, ya que es la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera como parte central en su vida. Un trabajo significativo y bien realizado

constituye un factor importante para su imagen, lo que ayuda a explicar el efecto traumático de la pérdida del empleo en sus necesidades de estima.

Por lo tanto, los trabajadores que se involucran con su trabajo son propensos a creer en la ética de trabajo, a demostrar grandes necesidades de crecimiento y disfrutar cuando participan en la toma de decisiones. Como resultado rara vez se presentan retardos o ausentismos, están dispuestos a trabajar largas jornadas y siempre trataran de ser los mejores ejecutores.

Sin embargo, las personas tienen sentimientos muy variables hacia su trabajo, es decir, pueden cambiar en un día, en una hora, en un minuto, las actitudes que demuestran los empleados son reflejados como estados de ánimo en el trabajo. El estado de ánimo de un empleado se puede describir como fluctuante: de negativo (“odio esta tarea) a positivo (“estoy emocionado por este nuevo reto”), y de frágil a fuerte e intenso. Los estados de ánimo fuertemente positivos son evidentes en la energía, pasión, vitalidad y entusiasmo del empleado.

Esta clase de estados de ánimo son importantes para un gerente, porque anticipan que habrá una atención más esmerada. Los estados de ánimo de trabajo se ven directamente influidos por las acciones de la administración, tales como compartir elogios, retocar el ambiente con bromas ocasionales, sentido del humor e informalidad, dotar al sitio de trabajo de un ambiente agradable y aplicar y fomentar una medida razonable de interacción social dentro de la organización.

### **3. COMPROMISO**

Otra actitud que se relaciona con el empleado es el compromiso a nivel organizacional y que ejerce influencia en la cultura y el desempeño

#### **3.1 Definición de Compromiso**

Es la obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato. Se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Es decir que vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir y sacar adelante un proyecto, una familia, el trabajo, sus estudios, etc.

Para que exista un compromiso es necesario que haya conocimiento. Es decir, no podemos estar comprometidos a hacer algo si desconocemos los aspectos de ese compromiso, es decir las obligaciones que supone. De todas formas, se considera que una persona está realmente comprometida con un proyecto cuando actúa en pos de alcanzar objetivos por encima de lo que se espera.

Luthans Freud (2008) define como actitud al compromiso organizacional como: Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular. Una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la

organización y por último una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos.

En otras palabras, ésta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de ésta. Lo que determina la actitud de compromiso organizacional son factores personales como la edad, la ocupación en la empresa, adaptabilidad a la carrera etc., los siguientes factores son los organizacionales, por ejemplo: el diseño del puesto del trabajo, los valores, el apoyo, la equidad de los procedimientos y el estilo de liderazgo.

### **3.2 Importancia del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y en la forma en que se identifica con ella (Hellriegel, 2009). Es importante, porque tanto los trabajadores y la organización trabajan conjuntamente para el logro y realización de cada una de las metas establecidas, así como demostrar un alto rendimiento y desempeño.

Bowler y Brass (Citados en Hellriegel, 2009) menciona que los empleados que permanecen con la organización durante un largo periodo tienden a estar mucho más comprometidos con la organización que aquellos que trabajaron por periodos más cortos.

Un fuerte compromiso con la organización se caracteriza por:

- Apoyo y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- La disposición de ejercer un esfuerzo considerable para bien de la organización.
- Un deseo por permanecer dentro de la organización.

Es decir, cuando las personas se sienten más atraídas por lo que hacen y lo que la organización les brinda, sentirán ese sentido de permanencia “Ponerse la camiseta”, ya que están identificados y motivados por el cual desempeñaran eficientemente sus actividades laborales.

El compromiso con la organización representa una actitud ante el trabajo más amplio que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda organización y no solo al empleo.

El siguiente tema a abordar es el de desempeño el cual se incluye dentro de las referencias a estudiar, porque es una variable que nos indica si se logra un rendimiento superior en los trabajadores, reflejándose en los resultados de la empresa.

## **4. DESEMPEÑO**

### **4.1 Definición de desempeño**

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, también se le conoce como rendimiento laboral. La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto.

### **4.2 Definiciones de evaluación del desempeño**

La meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional, a continuación, se muestran las siguientes definiciones sobre la evaluación del desempeño:

Idalberto Chiavenato (1994) lo define como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona.

W. Werther y K. Davis (Citados en Joaquín Rodríguez, 2007), la definen como el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.

Para L. Byars y L. Rues (Citados en Joaquín Rodríguez, 2007) es el proceso en el que se comunica a una persona cómo realizar el trabajo y se establece un plan de mejoramiento.

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación de desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz avalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Mondy R. 2005).

#### **4.3 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación etc. Además de que es importante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen los puntos débiles y fuertes del personal, sería difícil que los esfuerzos se encaminasen en la dirección correcta.

Existen otras razones por las que se debe llevar a cabo una eficaz evaluación de los empleados, entre las necesidades más apremiantes de evaluación está la de conocer la calidad de los empleados, los requisitos para

un programa de selección o un programa de desarrollo administrativo, la adecuada definición de funciones y el establecimiento de una base racional para recompensar el buen desempeño.

#### **4.4 Objetivos de la evaluación del desempeño**

Werther y Davis (Citados en Joaquín Rodríguez, 2007), mencionan los siguientes objetivos específicos con relación a la evaluación del desempeño y que se indican a continuación:

- *Mejoramiento del desempeño.* La retroalimentación del desempeño permite al empleado, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones que les permitan mejorar.
- *Ajustes de compensaciones.* Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- *Decisiones de colocación.* Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo.* Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.

- *Planeación y desarrollo de carreras.* La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- *Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.* Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- *Igualdad de oportunidades de empleo.* Son las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.

Idalberto Chiavenato (1994) señala que la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios que se mencionan a continuación:

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados

- Estímulo a una mayor productividad
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo en su puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con las actividades que desarrolla el trabajador, estas deben ser prácticas y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Las evaluaciones de desempeño indican a la organización cuáles son sus deficiencias y que es lo que necesitan mejorar. Para el departamento de personal las evaluaciones permiten que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la planeación de carreras sean más eficaces. Por lo tanto, estas serán útiles para mantener la calidad del desempeño de los empleados y el departamento de personal.

#### **4.5 En que consiste la evaluación del desempeño**

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es útil para determinar la calidad y cantidad en el desempeño de la tarea, es decir, que lo haga en tiempo y forma, sea productivo y entregue resultados, esto con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

En algunas organizaciones la evaluación del desempeño es un proceso continuo en el sentido de que ocurre la mayor parte del tiempo. Aunque se suelen hacer evaluaciones en varias partes de la organización, es probable que en cualquier momento se evaluara periódica y formalmente a un empleado durante su permanencia en el puesto.

Cada organización elige los métodos de evaluación existentes, aquellos que mejor se adapten a sus necesidades, objetivos e historia. El éxito o el fracaso de la evaluación del desempeño humano en una organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes del personal de diversos niveles (directivo, ejecutivo y operativo) hacia el sistema, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.

El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

#### **4 .6 Responsables de la evaluación del desempeño**

Es importante mencionar quienes son los responsables o encargados de realizar la evaluación del desempeño:

Por norma general le corresponde al departamento de personal coordinar, desarrollar e implementar el programa, esta centralización obedece a la

necesidad de dar uniformidad al procedimiento, lo recomendable es que se apoyen en un comité, en el supervisor o jefe directo e incluso en los empleados.

El comité está integrado por miembros de los más altos niveles de la organización, es decir, participa el personal perteneciente a diversos departamentos o áreas. En este caso la evaluación es colectiva, ya que cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios y decisiones que se tomen, estableciendo también los objetivos del programa.

En otras ocasiones la mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad del supervisor o el jefe directo, quien evalúa al personal, ya que ellos tienen las condiciones para verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y debilidades.

Por último, algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados como método de evaluación del desempeño. Este tipo es poco común porque sólo se puede utilizar cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual. En este caso el propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su superior y conjuntamente analizan los resultados.

#### **4.7 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Idalberto Chiavenato (1994) señala que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona

beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la organización.

*1. Beneficios para el jefe:*

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

*2. Beneficios para el subordinado:*

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar en cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

### *3. Beneficios para la organización:*

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas de trabajo.

Además de que el beneficio de la evaluación de desempeño ayuda tanto al evaluador como al evaluado, ya que se puede identificar si el empleado

necesita perfeccionar su funcionamiento para poder capacitarlo mejor, y pueda mantener la productividad en la organización.

#### **4.8 Efectos y factores que intervienen en el desempeño del empleado**

Los efectos que tiene la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados y el desempeño según Hellriegel (2009) lo resume en cuatro ideas:

- En primer término, conocer la cultura de la organización permite que los empleados comprendan la historia de la empresa y sus métodos actuales de operación, este conocimiento sirve de guía para el comportamiento futuro que se espera.
- En segundo, la cultura organizacional propicia un compromiso con la filosofía y los valores de la empresa. Este compromiso genera sentimientos compartidos para trabajar en alcanzar metas comunes.
- En tercero, la cultura organizacional, por medio de sus normas, sirve como mecanismos de control para canalizar las conductas hacia aquellas que son deseadas y para alejarlas de los que no se desean.
- Por último, ciertos tipos de culturas organizacionales tal vez estén relacionadas de forma directa con una mayor productividad y efectividad que otras.

Estas cuatro ideas centrales demuestran, que el desempeño y el compromiso son la fuerza por el cual las empresas y el empleado se mantienen dentro de una cultura, permitiendo alcanzar sus objetivos y metas, logrando que el empleado sienta satisfacción por las actividades que desempeña en su puesto y con la organización.

Así mismo, intervienen otros factores en el desempeño del trabajador como:

- **Motivación:** En algunas organizaciones existen las recompensas, aquellos incentivos monetarios y no monetarios que se les brinda a los empleados. Es importante que las organizaciones apliquen distintas formas o procesos de poder incentivar a su personal, ya que cada persona tiene pensamientos, actitudes, comportamientos y necesidades diferentes. La organización debe prestar total atención en saber identificar qué es lo que motiva y necesita el empleado, brindándole las herramientas y la confianza para que sus trabajadores se sientan motivados al realizar sus tareas o funciones de acuerdo a su puesto o área de trabajo incentivándolos a lograr un mayor desempeño y productividad laboral.
- **Clima laboral:** Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, ya que le permite al trabajador que se sienta bien consigo mismo y con respecto a los demás,

viviendo en un excelente clima laboral en su puesto y en otras áreas de trabajo, contando con las mejores condiciones para cumplir con los objetivos planteados.

- **Salario:** Es el factor más importante por el cual los trabajadores se comprometen y su desempeño es alto ya que, al recibir su salario (dinero), estos se sienten motivados para realizar sus actividades diarias en la organización.
- **Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- **Trato justo:** La garantía del trato justo para los empleados se inicia cuando se les escucha, puesto que todos merecemos ser escuchados y que nos tomen en cuenta, esto conlleva que el trabajador se sienta parte del área, y pueda trabajar eficientemente, y que su desempeño sea alto, igual con un mayor compromiso.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 Planteamiento del Problema**

¿Cómo influye la Cultura Organizacional, sobre el desempeño y el compromiso del trabajador?

### **5.2 Hipótesis**

La Cultura Organizacional, influye en mantener e incrementar el compromiso y la calidad del desempeño del trabajador.

### **5.3 Objetivo General**

Determinar si la Cultura Organizacional, influye en el compromiso y desempeño de los trabajadores.

### **5.4 Objetivos Específicos**

1. Conocer, la Cultura Organizacional de una Secretaria de Estado y de una empresa Privada del Ramo Cultural.
2. Identificar cómo es el trato a los trabajadores.
3. Identificar si existe reconocimiento al trabajador.
4. Determinar de qué forma los trabajadores se comprometen con la empresa.
5. Identificar el desempeño que tienen los trabajadores.

## **5.5 Definición de Variables**

### **5.5.1 Variable Independiente**

**Cultura organizacional:** Actitudes y comportamientos de los empleados.

### **5.5.2 Variables Dependientes**

**Compromiso:** Nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. (Davis Keith, 1991).

**Desempeño:** Grado de desenvolvura que tiene el empleado, respecto a un fin esperado.

## **5.6 Diseño de la Investigación**

En esta investigación, el estudio fue “no experimental”, también conocida como investigación “Ex Post Facto”, término que proviene del latín que significa “después de hecho”, haciendo alusión a que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis (Bernardo, J. y Caldero, J.F., 2000).

Así, el tema de nuestra investigación no es algo nuevo, data de años atrás, conllevando, que día a día las organizaciones busquen nuevas formas de implementar una cultura, donde el comportamiento y las actitudes de los trabajadores se vean reflejados.

## 5.7 Instrumento de medición

El instrumento de medición es un cuestionario conformado por 30 preguntas, estas, diseñadas a escala tipo Likert.

Hernández Sampieri (1991), indica que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto tiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene un total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Los valores asignados a las respuestas de la encuesta, para elaborar nuestra tabla estadística fueron las siguientes:

- Totalmente de acuerdo: 5 ptos.
- De acuerdo: 4 ptos.
- Indeciso: 3 ptos.
- Desacuerdo: 2 ptos.
- Totalmente en desacuerdo: 1 pto.

El cuestionario, está dividido en 3 apartados principales, de forma en que cada uno de ellos arrojen datos específicos sobre nuestras variables a estudiar, quedando como se muestra a continuación:

**Tabla 1. Clasificación de no. de preguntas por Variable a medir.**

<b>VARIABLES A MEDIR</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Cultura Organizacional	1,2,7,8,17,21,23,24,25,26,29,30
Compromiso	4,5,6,9,16,18,19,22,27,28
Desempeño	3,10,11,12,13,14,15,20

**Tabla 2. Clasificación de preguntas por Variable a medir.**

<b>NO. DE PREGUNTA</b>	<b>VARIABLE A MEDIR</b>
	<b>Cultura Organizacional</b>
<b>1</b>	Comparte sus ideas y conocimientos con sus compañeros.
<b>2</b>	Usted es cordial cuando un compañero suyo, tiene alguna duda con respecto al salario.
<b>7</b>	Su trabajo requiere interactuar con sus compañeros.
<b>8</b>	Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.
<b>17</b>	La empresa se interesa por el mejoramiento continuo del servicio o producto que ofrecen.
<b>21</b>	Cuando hay un puesto o una vacante disponible, de mayor responsabilidad, la empresa se lo hace saber al personal para que al que le interese participe como candidato.
<b>23</b>	Se reúne con compañeros de trabajo después de su jornada laboral.
<b>24</b>	Si usted tiene o descubrió una nueva forma de realizar el trabajo, la comparte con sus compañeros.
<b>25</b>	La empresa premia el buen comportamiento de sus trabajadores.
<b>26</b>	La empresa le dio capacitación cuando se integró a su puesto de trabajo.
<b>29</b>	El ambiente laboral es agradable.
<b>30</b>	Mis compañeros de trabajo me brindaron ayuda cuando entre a la empresa.
	<b>Compromiso</b>
<b>4</b>	A usted le gustan las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo.
<b>5</b>	Está comprometido con las actividades laborales que realiza.
<b>6</b>	Le entusiasma lo que hace en su trabajo.
<b>9</b>	Es usted amable con todos sus compañeros de trabajo.
<b>16</b>	El dueño de la empresa o gerente se comunica con sus supervisores y/o jefes.
<b>18</b>	El supervisor y/o jefe está pendiente de los trabajadores prestándoles atención y asesoría.
<b>19</b>	Hay buena comunicación entre compañeros.
<b>22</b>	Su jefe muestra interés por el trabajador y su familia
<b>27</b>	La empresa estimula la productividad del trabajador.
<b>28</b>	La empresa está comprometida con los trabajadores y con sus clientes.
	<b>Desempeño</b>
<b>3</b>	Sabe hacer las actividades que desempeña en su puesto de trabajo.
<b>10</b>	Cuando usted hace un buen trabajo su jefe se lo reconoce.
<b>11</b>	Usted estaría dispuesto a cooperar si le solicitan en otras áreas de trabajo.
<b>12</b>	Cuando hay cambios tecnológicos en la forma de trabajo, se te capacita adecuadamente.
<b>13</b>	La empresa da bonos por productividad.
<b>14</b>	Usted cuenta con el equipo y material suficiente para realizar su trabajo.
<b>15</b>	Su empresa ofrece bonos por puntualidad
<b>20</b>	La empresa realiza eventos o actividades recreativas en las que participan los trabajadores, para estimular su desempeño.

Cada pregunta del cuestionario a utilizar quedo dividido en 3 apartados, de acuerdo a las variables a investigar, por tanto, el análisis corresponderá a los datos obtenidos.

## **5.8 Procedimiento**

Para realizar la investigación, en la Secretaria de Estado, se solicitó autorización al encargado de la Subdirección de Recursos Humanos; y en la organización del Ramo Cultural a la Administradora, para permitir la aplicación de los cuestionarios en la jornada laboral, dentro de las instalaciones.

## **5.9 Descripción de las Organizaciones.**

### **5.9.1 Secretaría de Estado**

Es una dependencia, donde los trabajadores ofrecen sus servicios, para agilizar y entregar de manera eficiente lo solicitado en diferentes áreas, para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, y todo lo relacionado con la dependencia, donde se les brinda cursos y capacitación, tienen acceso a áreas deportivas (natación, gimnasio, yoga, futbol, basquetbol y talleres para sus hijos en vacaciones), entre otras.

### **5.9.2 Organización enfocada al Ramo Cultural**

Es una empresa privada que maneja una gama de exposiciones particulares, cada una de ellas de diferente razón social, éstas con propiedad de un consorcio de 18 propietarios europeos y de tres estadounidenses, son personas a las que les llegaron por herencia o por compras casuales los objetos que se exhiben, pero que son testimonios históricos que deben conservarse.

Por tanto, los ingresos de las exposiciones, una vez cubiertos los gastos de gestión, se destinan a la actualización de las mismas, y a una institución en Europa de un museo permanente.

### **5.10 Selección de la muestra**

La encuesta se aplicó a dos organizaciones, la primera de ellas una Secretaria de Estado y la segunda enfocada al Ramo Cultural del Sector Privado, con el objetivo de recabar datos e información para nuestra investigación sobre “Cultura Organizacional”.

El tamaño de la muestra fue de 60 personas, hombres y mujeres.

El cuestionario en la Secretaria de Estado, fue aplicado a 30 trabajadores, 19 mujeres y 11 hombres de los cuales participaron, 2 jefes de departamento, 4 enlaces, 7 profesional administrativo, 5 secretarias, 2 asistentes y 10 técnicos especializados.

En la organización del Ramo Cultural se aplicó el cuestionario a 30 trabajadores, 10 mujeres y 20 hombres de los cuales participaron 5 encargados del área, 5 auxiliares administrativos, 8 de seguridad privada, 8 ayudantes generales y 4 de intendencia.

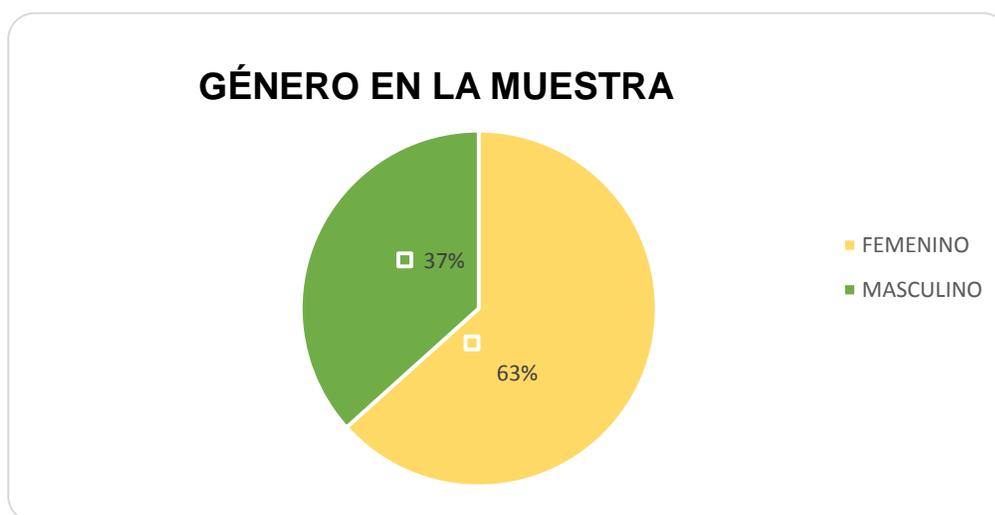
Los cuales se eligieron de la siguiente forma: La persona encargada de darnos la autorización para la aplicación en cada organización, nos proporcionó una lista de 30 trabajadores seleccionados al azar, de diferentes áreas y puestos en cada una.

## 5.11 Recolección de datos y características de la muestra

### 5.11.1 Características de la muestra en la Secretaria de Estado

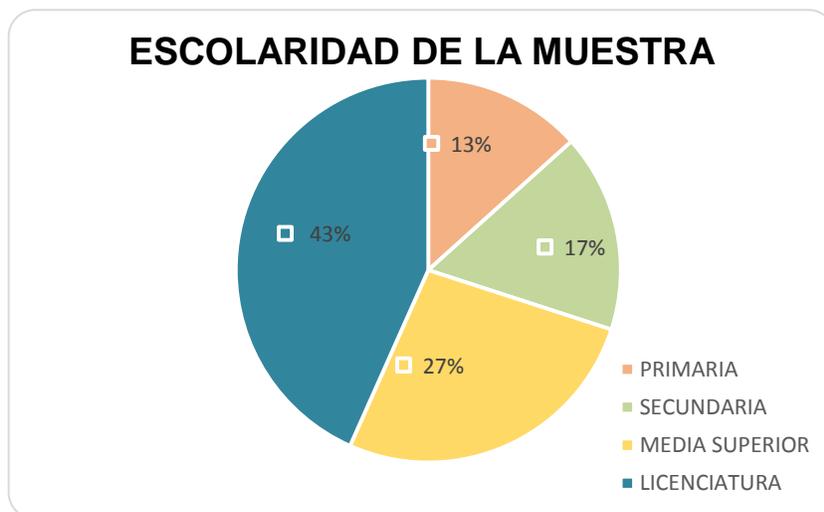
De las 30 personas, se tiene la siguiente información:

Un 63% de la muestra son del sexo femenino y un 37% son del sexo masculino



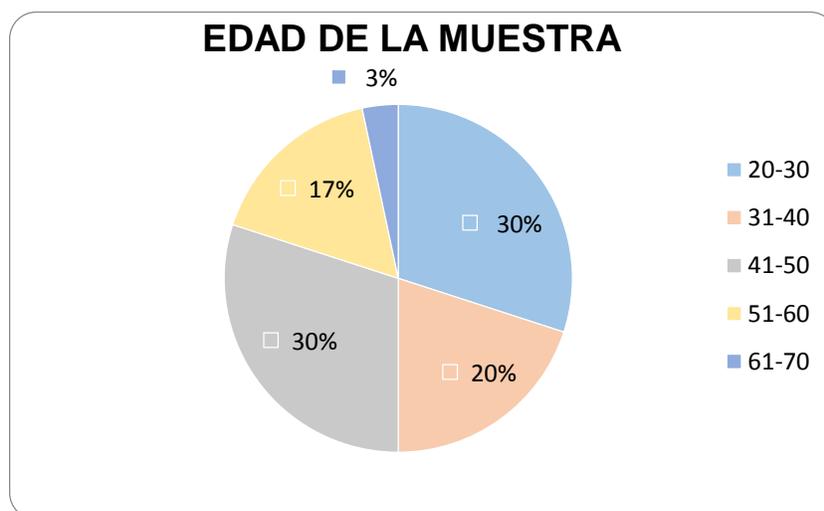
Gráfica 1

Escolaridad: En cuanto al nivel educativo la primaria representa 13%, secundaria 17%, media superior 27% y licenciatura 43%.



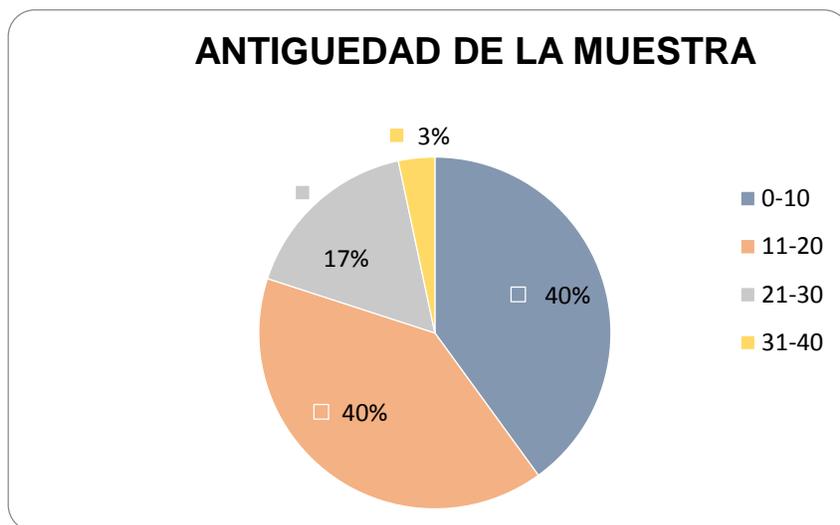
Gráfica 2

Un rango de 20 a 30 años de edad representa el 30%, de 31 a 40 el 20%, de 41-50 el 30%, de 51 a 60 el 17% y por último de 61 a 70 el 3%.



Gráfica 3

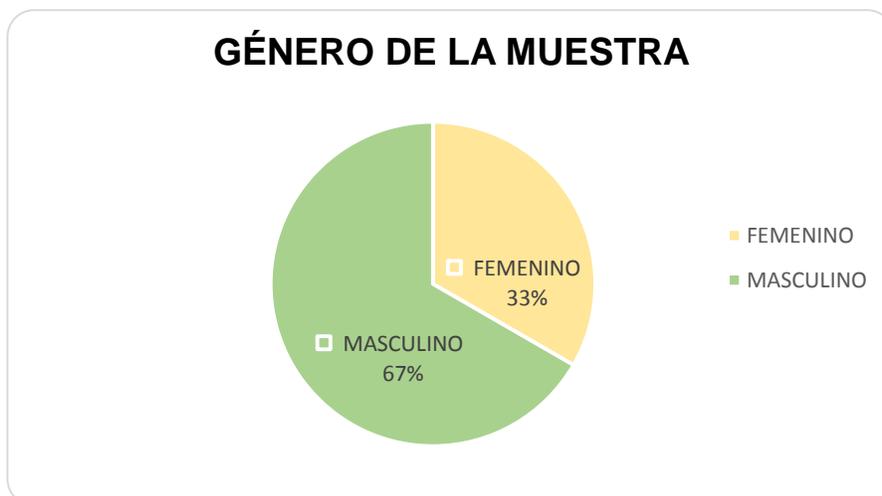
Antigüedad en el empleo: de medio año a 10 años representa el 40%, de 11 a 20 años representa el 40%, de 21 a 30 años representa el 17% y de 31 a 40 años representa el 3%.



Gráfica 4

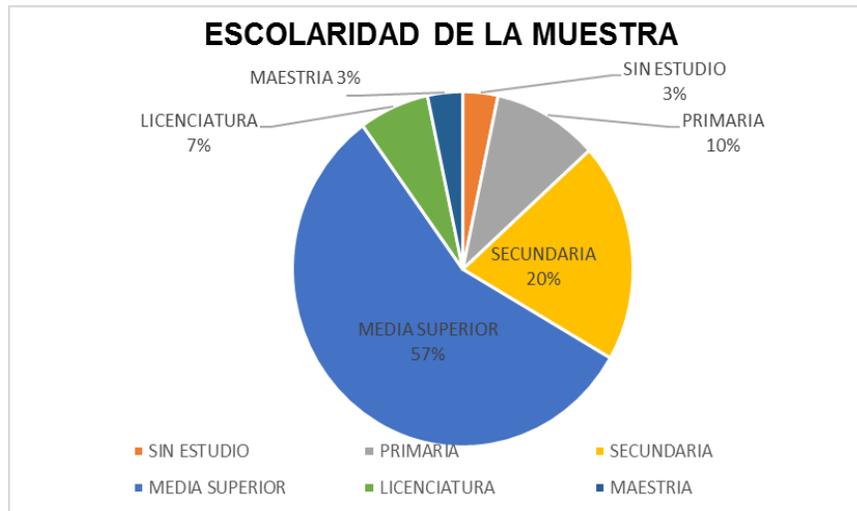
### 5.11.2 Características de la muestra en la organización del Ramo Cultural

De las 30 personas, se tiene la siguiente información: Un 33% de la muestra son del sexo femenino y un 67% son del sexo masculino



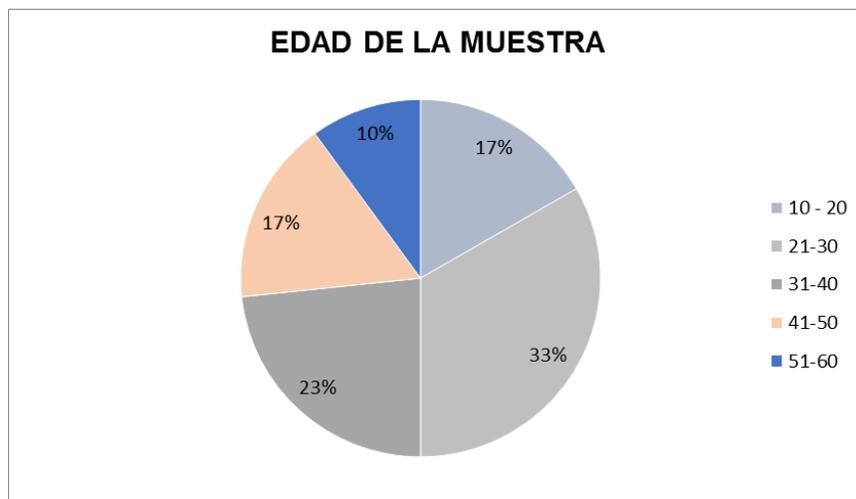
Gráfica 5

Escolaridad: En cuanto al nivel educativo sin estudio representa el 3%, primaria 10%, secundaria 20%, media superior 57%, licenciatura 7% y finalmente la maestría con 3%.



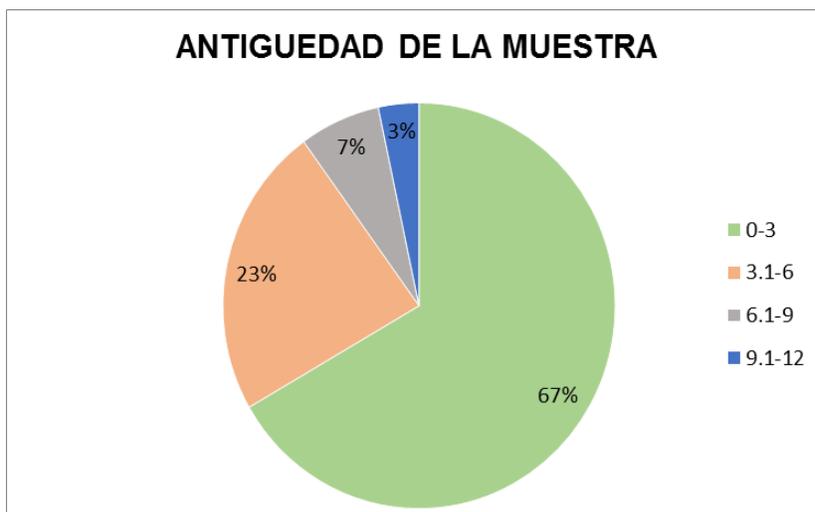
**Gráfica 6**

El rango de edad va de 10 a 20 años que representa el 17%, de 21 a 30 el 33%, de 31 a 40 el 23%, de 41 a 50 el 17% y por último de 51 a 60 el 10%.



**Gráfica 7**

Antigüedad en el empleo: de 0 a 3 años representa el 67%, de 4 a 6 años representa el 23%, de 7 a 9 años representa el 7% y de 10 a 12 años representa el 3%.



Gráfica 8

## 5.12 Codificación de datos

Los datos se arrojaron en una tabla de Excel para poder conocer los resultados de los cuestionarios aplicados a las dos organizaciones, y poder llevar a cabo el análisis; indicando la media, la mediana y la moda, con la finalidad de conocer nuestras variables a estudiar y la relación que existe en cada una de ellas.

## 6. RESULTADO

### 6.1 Análisis e interpretación de Resultados en la Secretaría de Estado

Tabla 3

Resultados de la Secretaría de Estado, agrupando cada pregunta en la variable a estudiar, indicando la media, mediana y moda de los 30 trabajadores.

#	E	S	ESC	A.L.	CULTURA ORGANIZACIONAL										COMPROMISO								DESEMPEÑO							TOTAL	Media	Moda	Mediana						
					1	2	7	8	17	21	23	24	25	26	29	30	4	5	6	9	16	18	19	22	27	28	3	10	11					12	13	14	15	20	
1	47	F	MS	28	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	1	5	5	5	5	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	2	4	5	4	110	3.7	4	4	
2	44	F	L	20	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	135	4.5	5	5	
3	41	M	L	2	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	3	4	5	5	5	5	2	1	5	1	5	1	5	1	1	1	1	5	96	3.2	5	4.5			
4	39	F	S	16	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	3	108	3.6	4	4				
5	53	F	MS	26	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	139	4.6	5	5			
6	51	M	S	15	4	5	4	5	5	1	1	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	1	5	5	5	127	4.2	5	5		
7	39	F	P	20	4	3	5	4	4	1	3	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	1	4	5	3	120	4.0	4	4	
8	40	M	S	2	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	5	116	3.9	4	4	
9	44	F	MS	6.5	5	3	5	3	5	3	3	5	1	1	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	123	4.1	5	5	
10	22	F	L	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	145	4.8	5	5	
11	50	M	L	20	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	1	2	2	4	115	3.8	4	4			
12	24	F	MS	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	1	4	2	5	5	5	5	5	5	1	4	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4	119	4.0	4	4	
13	62	F	S	28	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	121	4.0	4	4		
14	38	F	P	20	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	146	4.9	5	5		
15	54	F	P	12	5	5	5	5	4	1	5	5	3	3	3	1	5	5	5	5	3	2	3	4	4	5	5	5	1	5	2	1	4	4	113	3.8	5	4	
16	41	F	MS	18	4	4	4	4	4	1	2	4	1	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	5	2	4	4	1	4	1	4	94	3.1	4	4	
17	35	F	P	12	4	5	5	5	4	2	3	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	1	4	5	5	124	4.1	5	4		
18	23	F	L	1.5	4	5	3	4	3	1	1	5	1	3	5	2	5	5	5	5	1	1	4	1	4	1	5	5	3	1	1	1	3	93	3.1	5	3		
19	42	F	S	13	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	5	5	128	4.3	5	4	
20	43	F	MS	16	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	4	4	4	5	5	135	4.5	5	5	
21	27	M	L	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	135	4.5	5	5		
22	30	M	L	1	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	4	2	4	2	5	119	4.0	4	4	
23	57	M	L	30	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	2	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	2	5	4	125	4.2	4	4		
24	48	F	L	28	5	5	4	5	4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	3	125	4.2	5	4		
25	35	F	MS	17	4	5	5	5	4	2	1	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	125	4.2	5	4		
26	55	F	MS	34	4	5	5	5	1	1	4	1	1	5	1	4	5	5	5	5	1	1	5	1	5	4	5	1	5	4	1	1	5	1	97	3.2	5	4	
27	30	M	L	8.8	4	5	5	4	1	2	4	4	2	2	4	4	5	4	4	5	4	2	4	2	1	1	4	3	4	4	5	3	5	3	104	3.5	4	4	
28	25	M	L	0.5	4	4	4	5	2	1	3	4	1	3	5	5	5	5	4	5	2	4	4	1	3	1	5	3	4	3	1	1	1	3	96	3.2	4	3.5	
29	21	M	L	1	5	5	4	5	3	3	3	5	3	5	5	4	3	5	3	5	3	5	5	4	5	2	5	5	5	5	1	2	1	4	118	3.9	5	4.5	
30	25	M	L	3	5	4	5	4	5	5	3	2	4	5	3	4	4	5	3	5	5	4	5	4	2	1	5	3	5	4	3	5	4	4	120	4.0	5	4	
TOTAL					135	137	138	132	119	84	94	129	100	106	121	110	142	147	139	145	110	112	119	102	122	98	141	112	130	122	83	103	116	123					
Media					4.5	4.6	4.6	4.4	4.0	2.8	3.1	4.3	3.3	3.5	4.0	3.7	4.7	4.9	4.6	4.8	3.7	3.7	4.0	3.4	4.1	3.3	4.7	3.7	4.3	4.1	2.8	3.4	3.9	4.1					
Moda					4	5	5	5	4	1	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	1	4	5	5					
Mediana					4.5	5	5	4.5	4	3	3	4	3.5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3.5	5	4	5	4	3	4	5	4				

Nota: #=En vertical, número de trabajador y en horizontal número de pregunta; E= Edad; S=Sexo; ESC= Escolaridad (P= Primaria, S=Secundaria, MS= Media Superior, L= Licenciatura), A.L.= Años Laborando. De forma horizontal se muestra el resultado total por trabajador en cada pregunta, agrupados en cada variable a investigar, y de forma vertical se muestran los resultados totales de cada pregunta.

La media indica el promedio que se obtuvo en cada respuesta, la moda muestra el valor que se repite con mayor frecuencia y la mediana es el dato que ocupa el lugar central.

Como se muestra en la tabla 3 “*Resultados por variable en la Secretaría de Estado*”, podemos observar, que en los cuestionarios contestados por los 30 trabajadores, en la mayoría se obtuvieron modas de 5 (*Totalmente de Acuerdo*) y 4 (*De acuerdo*), lo que indica que tuvieron una actitud favorable y positiva en sus respuestas, el 60% corresponde a 18 personas y el 40% a 12, porcentajes que fueron calculados con base a la información recabada y presentada en la tabla anterior, por tanto, el análisis será con la media obtenida.

Podemos ubicar solo a dos personas con el número 16 y 18 que tienen una media de 3.1, en el caso de la persona con el número 16 observamos que el puntaje de sus respuestas más bajas pertenecen a las preguntas 21, 25 y 26 que corresponden a la variable Cultura Organizacional, y las preguntas 13 y 15 a desempeño, esta persona respondió estar en (*Totalmente en Desacuerdo*) a las preguntas, lo que deja ver que el individuo no sabe si hay una vacante o un puesto disponible y que la empresa se lo haga saber (*pregunta 21*), además de que no se premia el buen comportamiento de los trabajadores (*pregunta 25*), así como también de que no recibió capacitación cuando se integró a su puesto de trabajo (*pregunta 26*), esto es con base a Cultura Organizacional, respecto al desempeño de la persona no le brindan bonos por productividad, ni por puntualidad (*preguntas 13 y 15*), y las características de esta persona son las siguientes: es de sexo femenino, tiene 41 años, con escolaridad media superior y una antigüedad de 18 años.

La persona con el número 18, el puntaje más bajo en sus respuestas (*Totalmente en Desacuerdo*) fueron en las siguientes preguntas: donde muestra

que la persona no sabe si hay una vacante o un puesto disponible y que la empresa se lo haga saber (*pregunta 21*), no se reúne con sus compañeros después de la jornada laboral (*pregunta 23*), además de que no premian el buen comportamiento (*pregunta 25*), éstas corresponden a Cultura Organizacional, en cuanto a la variable compromiso: El dueño de la empresa o gerente no se comunica con sus supervisores y/o jefes (*pregunta 16*), el supervisor y/o jefe no les presta atención y les brinda asesoría (*pregunta 18*), el jefe no muestra interés por el trabajador y su familia (*pregunta 22*), y la empresa no está comprometida con los trabajadores (*pregunta 28*), respecto a la variable desempeño las preguntas son las siguientes: a la persona no le brindan bonos por productividad, ni por puntualidad (*preguntas 13 y 15*), y no cuenta con el equipo y material suficiente para realizar su trabajo (*pregunta 14*), está persona es de sexo femenino, tiene 23 años, cuenta con licenciatura y tiene una antigüedad de un año y medio laborando.

La *persona 16* tuvo una moda de 4 y la *persona 18* una de 5, lo que indica que la mayor parte de sus respuestas fue con un puntaje alto, es decir, estuvieron *Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo*. La media fue de 3.1 en ambas. Lo que influyó en su puntaje bajo, fueron las preguntas que contestaron en *Totalmente en Desacuerdo*, que con anterioridad ya fueron explicadas.

Podemos deducir, que existen otros factores a considerar, siendo importantes para los resultados obtenidos, como lo son: la edad (la diferencia de edad entre la persona 16 y 18, son 18 años), la escolaridad (una tiene nivel medio superior, y la otra nivel licenciatura) y los años laborando (18 años y 1.5 respectivamente).

En análisis, en cuanto a las preguntas que llamarán más la atención por tener puntajes más bajos son las siguientes:

La pregunta *número 21* del cuestionario *“Cuando hay un puesto o una vacante disponible, de mayor responsabilidad, la empresa se lo hace saber al personal para que al que le interese participe como candidato”*, pertenece a la variable independiente Cultura Organizacional que sobresale por tener una moda 1 (*Totalmente en Desacuerdo*) y una media de 2.8 , esto debido a que la Secretaría de Estado a través de concursos de plaza y servicio profesional de carrera, puede ocupar un puesto o vacante disponible, eligiendo a personas que cumplan, con el perfil requerido y con las políticas establecidas en el área de Recursos Humanos.

En la variable dependiente Compromiso se puede observar que las personas contestaron positivamente a las preguntas planteadas, se obtuvieron modas de 5 (*Totalmente de Acuerdo*), y 4 (*De Acuerdo*), lo que indica que respondieron con una actitud favorable, por tanto, los trabajadores están comprometidos con las actividades laborales que realizan, les entusiasma lo que hacen, así mismo, la Secretaría está comprometida con sus trabajadores.

Finalmente, la pregunta número 13 *“La empresa da bonos por productividad”*, pertenece a la variable dependiente Desempeño, esta, sobresale por tener una moda 1 (*Totalmente en Desacuerdo*) y una media de 2.8, ya que en la Secretaria únicamente se prestan servicios sin fin de lucro, teniendo solo prestaciones superiores a las de la Ley.

Con base al análisis e interpretación de datos, podemos deducir que los trabajadores de la Secretaria de Estado se involucran con las actividades que desarrollan en su puesto, comprometiéndose y desempeñándose de una forma que logren alcanzar los objetivos y metas establecidas en su área. Observamos que les agrada interactuar, convivir y trabajar en equipo, se ven como parte de la organización, sintiéndose satisfechos, con las prestaciones que les ofrecen, además de las actividades recreativas y/o eventos que la Secretaría realiza para fortalecer una convivencia sana y se estimule el desempeño.

## 6.2 Análisis e interpretación de Resultados en la organización del Ramo Cultural

Tabla 4

Resultados de la Organización del Ramo Cultural, agrupando cada pregunta en la variable a estudiar, indicando la media, mediana y moda de los 30 trabajadores

#	E	S	ESC	A.L.	CULTURA ORGANIZACIONAL										COMPROMISO										DESEMPEÑO										TOTAL	Media	Moda	Mediana
					1	2	7	8	17	21	23	24	25	26	29	30	4	5	6	9	16	18	19	22	27	28	3	10	11	12	13	14	15	20				
1	30	M	MS	1	5	5	5	5	3	3	1	5	1	1	1	5	5	5	5	3	5	5	3	1	1	5	5	5	1	1	1	1	5	102	3.4	5	5	
2	28	M	MS	1	4	5	5	4	1	3	1	4	1	1	5	4	4	4	5	4	3	3	4	2	1	1	5	3	4	3	1	1	1	4	91	3.0	4	3.5
3	48	M	S	0.5	4	3	5	4	1	4	2	3	1	1	5	4	5	4	4	4	1	3	4	1	3	1	5	5	5	3	1	1	1	1	89	3.0	1	3
4	21	F	MS	1.5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	4	3	5	3	3	3	3	4	123	4.1	5	4
5	47	F	S	5	3	5	4	3	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	3	1	5	5	5	2	5	1	5	1	1	5	104	3.5	5	5
6	19	M	MS	1	5	4	5	5	1	2	5	1	1	3	4	5	3	4	5	5	1	4	5	1	1	1	5	2	2	3	3	3	1	2	92	3.1	5	3
7	20	F	MS	1	4	5	5	5	1	1	5	5	5	2	2	3	5	2	2	4	1	5	5	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	2	96	3.2	2	2.5
8	27	M	MS	2	5	5	5	3	1	1	5	5	1	1	3	2	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	69	2.3	1	1
9	19	M	MS	0.5	4	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	1	5	5	3	2	1	1	3	3	3	2	5	1	1	1	3	1	1	4	84	2.8	4	3
10	30	F	S	1.5	3	4	4	5	2	1	1	3	1	2	3	5	4	3	4	4	3	4	4	1	2	1	4	3	4	2	3	3	2	3	88	2.9	3	3
11	60	F	S/E	10	4	4	5	5	4	4	3	4	2	5	2	4	5	5	2	5	3	2	5	3	4	4	5	2	5	4	2	2	1	5	110	3.7	5	4
12	21	M	S	0.5	3	5	5	5	5	2	1	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	129	4.3	5	5
13	32	F	MS	4	4	5	3	3	1	5	2	5	2	2	5	3	5	5	5	5	3	4	2	2	2	2	3	4	4	2	3	1	1	1	94	3.1	5	3
14	32	M	MS	0.5	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	141	4.7	5	5	
15	55	M	MS	9	5	5	5	5	3	1	2	4	1	2	1	4	4	5	4	5	4	4	4	3	1	5	4	5	3	1	1	1	4	100	3.3	4	4	
16	28	M	S	1	5	4	3	5	1	4	1	1	2	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	2	5	5	5	3	1	2	4	3	108	3.6	5	4
17	17	M	MS	1	5	4	3	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	129	4.3	5	4.5	
18	50	F	MS	3	5	5	5	4	4	2	2	5	3	4	4	2	5	5	5	4	4	4	3	3	3	1	5	4	5	3	1	3	1	4	108	3.6	5	4
19	40	M	P	0.3	4	3	5	5	4	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	4	1	5	1	5	4	3	2	5	4	2	1	1	5	104	3.5	5	4	
20	22	F	M	5	1	5	4	3	3	1	3	3	4	1	2	1	2	1	4	3	5	1	5	5	4	3	4	2	4	4	2	2	1	4	87	2.9	4	3
21	20	M	P	4	3	3	5	3	4	3	1	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4	5	2	5	4	2	4	2	3	103	3.4	3	3
22	28	M	MS	9	5	4	4	4	4	3	1	3	1	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	1	5	110	3.7	4	4
23	37	M	S	2	5	5	3	4	1	2	1	3	1	3	4	3	3	5	3	5	1	3	4	1	4	4	5	1	4	2	1	1	1	5	88	2.9	1	3
24	45	F	P	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	2	2	1	5	131	4.4	5	5
25	39	M	MS	0.5	5	5	3	3	4	1	5	4	1	4	5	3	3	5	5	5	3	2	4	5	2	1	5	2	3	1	1	1	1	5	97	3.2	5	3
26	53	M	MS	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	128	4.3	4	4
27	35	M	MS	4	5	5	5	5	5	1	1	4	1	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	1	4	4	5	3	4	3	1	2	1	5	111	3.7	5	4
28	39	M	L	3	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	1	1	1	4	125	4.2	5	5
29	50	M	MS	1.5	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	104	3.5	3	3
30	23	F	L	6	5	5	5	4	4	2	4	4	2	3	2	4	5	5	2	3	2	2	3	4	4	5	5	4	3	1	3	1	4	102	3.4	4	4	
TOTAL					128	134	134	127	93	77	77	117	69	95	115	112	129	135	129	127	98	102	121	89	99	81	142	98	124	93	67	67	53	115				
Media					4.3	4.5	4.5	4.2	3.1	2.6	2.6	3.9	2.3	3.2	3.8	3.7	4.3	4.5	4.3	4.2	3.3	3.4	4.0	3.0	3.3	2.7	4.7	3.3	4.1	3.1	2.2	2.2	1.8	3.8				
Moda					5	5	5	5	4	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4	5	5	5	3	1	1	1	5				
Mediana					4.5	5	5	4	3.5	2	2	4	2	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3.5	3	5	3	4	3	2	2	1	4			

Nota: #=-En vertical, número de trabajador y en horizontal número de pregunta; E= Edad; S=Sexo; ESC= Escolaridad, S/E= Sin Estudios, P= Primaria, S=Secundaria, MS= Media Superior, L= Licenciatura, M= Maestría; A.L.= Años Laborando. De forma horizontal se muestra el resultado total por trabajador en cada pregunta, agrupados en cada variable a investigar, y de forma vertical se muestran los resultados totales de cada pregunta.

La media indica el promedio que se obtuvo en cada respuesta, la moda muestra el valor que se repite con mayor frecuencia y la mediana es el dato que ocupa el lugar central.

Como se muestra en la tabla 4 “*Resultados por variable en la organización del Ramo Cultural*”, podemos observar que en los cuestionarios contestados por los 30 trabajadores, se obtuvo una moda de 5 (*Totalmente de Acuerdo*) que equivale al 54%, una de 4 (*De Acuerdo*) con el 23%, otra más de 3 (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*) con el 10%, una de 2 (*De Acuerdo*) con el 3% y finalmente otra moda de 1 con el 10% (*Totalmente en Desacuerdo*), porcentajes que fueron calculados con base a la información recabada y presentada en la tabla anterior, por lo tanto, al observar una variación en los porcentajes, el análisis se llevará a cabo con la moda más baja obtenida.

Podemos ubicar a tres personas, con el número 3, 8 y 23, que tienen una moda de 1, en este caso observamos que el puntaje de sus respuestas más bajas coinciden, éstas son en las preguntas 17 y 25, que corresponde a la variable Cultura Organizacional, en la pregunta 22, que pertenece a la variable Compromiso y finalmente en las preguntas 13, 14 y 15, que pertenecen a la variable Desempeño.

Estás personas respondieron estar (*Totalmente en Desacuerdo*), lo que nos da a entender, que la empresa no se interesa por el mejoramiento continuo del servicio o producto que ofrece (*pregunta 17*), y no premia el buen comportamiento de sus trabajadores (*pregunta 25*), esto con base a la Cultura Organizacional. Respecto a la variable Compromiso, su jefe no muestra interés por el trabajador y su familia (*pregunta 22*), y finalmente en Desempeño, la empresa no da bonos de

productividad, ni de puntualidad (*preguntas 13 y 15*), además el trabajador no cuenta con los materiales suficientes para realizar su trabajo (*pregunta 14*).

Las características, de las tres personas de sexo masculino son: una, tiene 48 años de edad, nivel secundaria y seis meses de antigüedad; la segunda tiene 27 años con nivel medio superior y la tercera de 37 años con nivel secundaria, ambas con dos años de antigüedad, por tanto, podemos deducir que la mejora le correspondería a la empresa, ya que necesitaría definir un perfil adecuado para cada área o puesto de trabajo, identificando la necesidad de cada trabajador, así, logrando una aceptación e integración del mismo.

Además, se puede observar que hay 3 preguntas que llamaron más la atención, por su variación en la moda y media, éstas pertenecen a la variable independiente Cultura Organizacional, y que se explican a continuación:

La primera de ellas, se refiere a la *pregunta 21* del cuestionario con una moda de 1 y una media de 2.6, "*Cuando hay un puesto o una vacante disponible, de mayor responsabilidad, la empresa se lo hace saber al personal para que al que le interese participe como candidato*". Las respuestas fueron negativas, ya que el proceso de contratación de personal se lleva a cabo por recomendación de los jefes y por los anuncios en periódicos e internet.

La siguiente pregunta es la *número 23* con una moda de 1 y una media de 2.6, "*Se reúne con compañeros de trabajo después de su jornada laboral*". La convivencia entre compañeros es solo laboral, ya que en ocasiones la relación, no

es muy estable, y la comunicación es necesaria pero no practicada continuamente.

Por último, la pregunta *número 25* del cuestionario “*La empresa premia el buen comportamiento de sus trabajadores*”, la moda es de 1 y su media es de 2.3, por tanto, no se premia a los trabajadores por su comportamiento positivo o por sus tareas bien realizadas, lo que conlleva a que esté, no se sienta motivado o comprometido para mejorar día con día en su puesto de trabajo.

En la variable dependiente Compromiso, se puede observar que las personas respondieron con una actitud favorable a las preguntas planteadas, en la mayoría, se obtuvieron modas de 5 (*Totalmente de Acuerdo*), y 4 (*De Acuerdo*), y 3 (*Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo*). Lo que deja ver que se sienten satisfechos con las actividades que realizan.

Finalmente, en la variable de Desempeño, hay 3 preguntas que llamaron la atención, por su variación en la media y moda, las cuales se explican a continuación:

La pregunta que sobresale en el análisis, con el *número 13* del cuestionario tiene una moda de 1 y una media de 2.2, “*La empresa da bonos de productividad*”. Por lo que, se concluye que la organización de Ramo Cultural no da bonos de productividad, debido a que es una empresa privada que maneja una gama de exposiciones particulares al servicio del público en general, por tanto, los ingresos,

una vez cubiertos los gastos de gestión, se destinan a la actualización de las mismas, y a una institución en Europa de un museo permanente.

La siguiente pregunta es aquella que tiene el *número 14* con una moda de 1 y media de 2.2, "*La empresa realiza eventos o actividades recreativas en las que participan los trabajadores, para estimular su desempeño*". Los trabajadores hacen mención que no hay actividades extras para generar una convivencia entre compañeros.

Por último, la pregunta *número 15*, con una moda de 1 y una media de 1.8, "*Su empresa ofrece bonos por puntualidad*". En esta organización no los hay, ya que en el contrato que firman marca una hora establecida de entrada y salida, cumplida como regla o política de la misma.

Con base al análisis e interpretación de datos, podemos deducir que los trabajadores de la organización del Ramo Cultural, si existe el compromiso como las actividades que tienen que realizar a cambio de un salario (no tan gratificante), y ofrece el servicio al público como una tarea rutinaria, que no le es reconocida por su superior, por tanto, su desempeño será el mínimo por las diferencias tan marcadas que existen dentro de la organización. Esto es respecto a las preguntas con menor puntaje que influyeron en las respuestas de los trabajadores, pero en general la mayor parte de las preguntas fueron contestadas positivamente.

## 7. CONCLUSIÓN

Con los datos obtenidos, podemos concluir que realmente la Cultura Organizacional influye en el compromiso y desempeño, tanto en la Secretaria de Estado como en la organización del Ramo Cultural, aunque de distinta forma, es decir, el trato al empleado, los sistemas de motivación y el clima laboral no son iguales, el trabajo en equipo varia y las prestaciones que se les brinda a cada una de las organizaciones no son semejantes, esto también dependerá de los fundadores y/o administrativos quienes estén al frente reclutando y seleccionando personas que compartan los mismos valores, creencias e ideas.

Las dos organizaciones son de giros distintos, así mismo una es privada y la otra es pública, observando que existe una gran diferencia.

Se escogieron preguntas claves en el cuestionario que se realizó a cada trabajador de las dos organizaciones, que se relacionan con las variables que se eligieron para esta investigación.

Generalmente en el instrumento de medición que respondieron los trabajadores, se obtuvieron modas de 5 y 4, dando preguntas positivas en las dos organizaciones, a excepción de dos preguntas que tuvieron moda de 1 en la Secretaria de Estado y seis en la organización del Ramo Cultural, en el análisis se dio a explicar por qué se tuvieron esos resultados, no afecta, porque las preguntas claves, dan resultados positivos.

Por ejemplo, en la pregunta *número 3 “Sabe hacer las actividades que desempeña en su puesto de trabajo”*, se tiene una moda de 5 y 4 en la Secretaria de Estado, están (*Totalmente de Acuerdo*) los trabajadores, dando una pregunta positiva, teniendo un alto desempeño en su trabajo los empleados, cumplen con sus tareas y actividades que realizan, se sienten productivos, y están motivados por las prestaciones de ley que se les da, además de que existe una cierta capacitación que los ayuda a mejorar y hacer más eficiente su trabajo, en la organización del Giro Cultural, se tiene una moda de 5 y 4, dando una pregunta positiva, igual están (*Totalmente de Acuerdo*), teniendo una alto desempeño, con las tareas que desempeña cada uno, esto es porque realmente les agrada su trabajo, y por qué tienen necesidades distintas para poderlas satisfacer.

En la pregunta *número 5 “Está comprometido con las actividades laborales que realiza”*, se tiene una moda de 5 y 4, están *totalmente de acuerdo*, se sienten comprometidos con las tareas y/o actividades que realizan, en su área de trabajo, en la Secretaria de Estado, mientras que la organización del Giro Cultural se tuvo una moda de 5, afirmando que los trabajadores se sienten comprometidos con la organización, aunque no se les incentive correctamente, no tengan bonos de productividad y puntualidad, pero aun así se sienten satisfechos con el salario que reciben por su trabajo.

Es importante destacar que cuando un trabajador empieza a laborar dentro de una organización, entran en contacto muchos factores como lo son códigos de vestir, reglas, procedimientos, e incluso la manera de comportarse, estas son

algunas de las manifestaciones de la Cultura Organizacional que se ven reflejadas y que son motivo para que el empleado se sienta bien y a gusto con lo que ejercen.

Los trabajadores son pieza fundamental de toda organización, juegan un papel importante, ya que ellos mostrarán la etiqueta e imagen de la organización, mientras más identificado se sientan, mejores resultados se obtendrán, al mismo tiempo el empleado se comprometerá en su tarea diaria desempeñándose de la mejor forma, siendo más productivos y eficientes.

Para que exista un alto Desempeño, en ambas organizaciones tienen que mejorar sus sistemas de entrenamiento y capacitación, así, como también los trabajadores deben tener un mayor esmero y atención al trabajo para estimular el potencial de desarrollo de cada uno de ellos.

En cuanto al Compromiso, el trabajador se tiene que identificar con la organización, con sus compañeros, para que trabajen conjuntamente para el logro y realización de cada una de las metas establecidas, es decir, se deben sentir más atraídos por lo que hacen en su puesto de trabajo y su área respectiva y por lo que las organizaciones les brindan.

Finalmente, se debe tomar en cuenta aquellos aspectos que influyen en los trabajadores, ya que, si comparten los mismos valores, saben comunicarse, relacionarse e integrarse por los distintos medios que implementen y usen las organizaciones, empresas, compañías etc., los empleados se desempeñarán y

comprometerán a sí mismos, y con la organización mostrando resultados satisfactorios y gratificantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto (1994). *Administración de recursos humanos*, segunda edición. McGraw Hill, México.
- Chiavenato Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª Ed. McGraw Hill. México. (Pp. 365-366).
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, 2ª Ed. México: McGraw-Hill. México. (Pp. 119,120, 123, 126, 130, 133 y 135-138).
- Hellriegel D. & Slocum J. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12ª Ed. México: Cengage. México. (pp. 461-465, 469-473).
- Hellriegel Don (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson. Décima edición. México.
- Hernández Sampieri Roberto (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. (Pp. 242, 243 y 263)
- John M. Ivancevich, R. Konopaske y Michael T. Matteson (2005). *Comportamiento Organizacional*. 7a Ed. México:McGraw-Hill
- James L. Gibson. John M. Ivancevich. (2011) Editorial. Mc Graw Hill. Mexico.
- Keith Davis y Newstrom W. John, (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, 8ª Edición (3ª edición en español), México, Editorial McGraw Hill. (P.70, 171, 180-181 y 206)

- Kerlinger N. Fred. (2007). *Investigación del Comportamiento*, Cuarta Edición, México: McGraw Hill.
- Luthans Freud. (2008). *Comportamiento organizacional*, Undécima Edición, México: McGraw-Hill. (Pp. 74 y 75, 78-79, 136-140)
- Mondy R. Wayne (2005). *Administración de recursos humanos*, Novena edición. Ed. PEARSON Educación, México.
- Newstrom W. John (2007), *Comportamiento humano en el trabajo*, Duodécima edición, McGraw-Hill, México
- Peters J. Thomas y Robert H. Waterman (1982). *En busca de la excelencia*. Vigésimoquinta edición Lasser Press Mexicana (p.36).
- Robbin, Stephen P. (2009), *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson, México.
- Rodríguez (2007). *Administración moderna de recursos humanos*, séptima edición. CENGAGE Learning, México.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Orígenes de la teoría de las relaciones humanas y el enfoque humanístico. revisado el 15/06/15 de <http://teoriasadministrativass.blogspot.mx/p/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- El movimiento de las Relaciones Humanas- Los experimentos de Hawthorne de (Elton Mayo primera parte) revisado el 1/06/15 en URL: <http://soloadministracionapuntes.blogspot.mx/2009/03/el-movimiento-de-las-relaciones-humanas.html>

# ANEXOS

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ PUESTO:  
\_\_\_\_\_

TIEMPO APROXIMADO DE TRASLADO DE SU CASA AL TRABAJO \_\_\_\_\_

AÑOS LABORANDO EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES: CONTESTE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES EN FUNCIÓN DE LA ESCALA DESCRITA A CONTINUACIÓN.**

- A: Totalmente de Acuerdo
- B: De Acuerdo
- C: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- D: En desacuerdo
- E: Totalmente en desacuerdo

PREGUNTAS	A	B	C	D	E
1. Comparte sus ideas y conocimientos con sus compañeros.					
2. Usted es cordial cuando un compañero suyo, tiene alguna duda con respecto al salario.					
3. Sabe hacer las actividades que desempeña en su puesto de trabajo.					
4. A usted le gusta las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo.					
5. Está comprometido con las actividades laborales que realiza.					
6. Le entusiasma lo que hace en su trabajo.					
7. Su trabajo requiere interactuar con sus compañeros.					
8. Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.					
9. Es usted amable con todos sus compañeros de trabajo.					
10. Cuando usted hace un buen trabajo su jefe se lo reconoce.					

11. Usted estaría dispuesto a cooperar si le solicitan en otras áreas de trabajo.					
12. Cuando hay cambios tecnológicos en la forma de trabajo, se te capacita adecuadamente.					
13. La empresa da bonos por productividad.					
14. La empresa realiza eventos o actividades recreativas en las que participan los trabajadores, para estimular su desempeño.					
15. Su empresa ofrece bonos por puntualidad					
16. El dueño de la empresa o gerente se comunica con sus supervisores y/o jefes.					
17. La empresa se interesa por el mejoramiento continuo del servicio o producto que ofrecen.					
18. El supervisor y/o jefe está pendiente de los trabajadores prestándoles atención y asesoría.					
19. Hay buena comunicación entre compañeros.					
20. Usted cuenta con el equipo y material suficiente para realizar su trabajo.					
21. Cuando hay un puesto o una vacante disponible, de mayor responsabilidad, la empresa se lo hace saber al personal para que al que le interese participe como candidato.					
22. Su jefe muestra interés por el trabajador y su familia					
23. Se reúne con compañeros de trabajo después de su jornada laboral.					
24. Si usted tiene o descubrió una nueva forma de realizar el trabajo, la comparte con sus compañeros.					
25. La empresa premia el buen comportamiento de sus trabajadores.					
26. La empresa le dio capacitación cuando se integró a su puesto de trabajo.					
27. La empresa está comprometida con los trabajadores y con sus clientes.					
28. La empresa estimula la productividad del trabajador.					
29. Mis compañeros de trabajo me brindaron ayuda cuando entre a la empresa.					
30. El ambiente laboral es agradable.					