

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES
INTERPERSONALES: ESTUDIO REALIZADO EN ASSA, 2014”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

LINDA MARIA MANSILLA MONTERROSO

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA

DIRECTOR

LICENCIADO MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA

SECRETARIO

LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO

LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO

REPRESENTANTE DE EGRESADOS



C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 0376-2014
CODIPs. 1418-2015

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de agosto de 2015

Estudiante
Linda María Mansilla Monterroso
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO SEXTO (16º) del Acta TREINTA Y DOS GUIÓN DOS MIL QUINCE (32-2015), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 05 de agosto de 2015, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO SEXTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES: ESTUDIO REALIZADO EN ASSA, 2014”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Linda María Mansilla Monterroso

CARNÉ: 2005-17529

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Cintya Janette Franco López y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”




Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby



INFORME FINAL

FIRMA:  HORA: 18:00 Registro: _____

Guatemala, 31 de Julio 2015

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Ninfa Cruz** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES: ESTUDIO REALIZADO EN ASSA, 2014”.

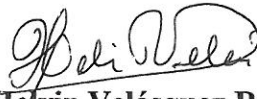
ESTUDIANTE:
Linda María Mansilla Monterroso

CARNE No.
2005-17529

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 08 de Julio del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 27 de Julio del 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. Helvin Velásquez Ramos
Coordinador

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Andrea

CIEPs. 094-2015
REG. 376-2014

Guatemala, 31 Julio de 2015

M.A Helvin Velásquez Ramos
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES: ESTUDIO REALIZADO EN ASSA, 2014”.

ESTUDIANTE:
Linda María Mansilla Monterroso

CARNÉ No.
2005-17529

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 21 de Julio 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Ninfa Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA



As/archivo

Guatemala, 01 de octubre de 2014

M.A. Helvin Velásquez
Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano (CUM)


Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría del contenido del informe final de investigación titulado “La cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales: estudio realizado en ASSA, 2014”, realizado por la estudiante **LINDA MARÍA MANSILLA MONTERROSO**, CARNÉ: 2005-17529.

El trabajo fue realizado a partir del 02 de mayo hasta el 30 de septiembre del año 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,


Cintya Janette Franco López
Licenciada en Psicología
Colegiado N° 3,407
Asesora de contenido

Ψ
Licda. Cintya Franco L.
Psicóloga
Colegiada 3407



-ASSA-

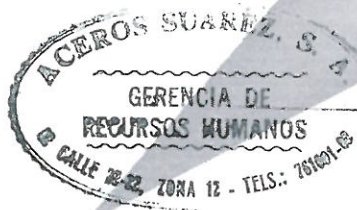
Guatemala, 30 de Septiembre del 2014

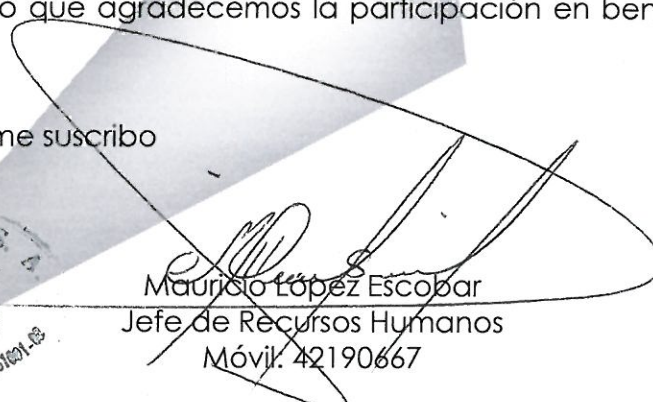
Licenciada
Mayra Luna
Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Linda María Mansilla Monterroso, carné No. 200517529 realizó en esta institución 30 entrevistas y cuestionarios a colaboradores del área administrativa, así mismo impartió un taller respecto al tema de relaciones interpersonales, como parte del trabajo de Investigación titulado: "Cultura Organizacional y su Influencia en las Relaciones Interpersonales: Estudio a realizarse en ASSA, 2014" en el periodo comprendido del 02 de agosto al 30 de septiembre del presente año, en horario de 14:00 a 16:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo




Mauricio López Escobar
Jefe de Recursos Humanos
Móvil: 42190667

ML/pm
Arcihvo.

MADRINAS DE GRADUACIÓN

CINTYA JANETTE FRANCO LÓPEZ

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO N° 3,407

NIDIA VERÓNICA SOLÍS

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO N° 6,071

DEDICATORIAS

- A Dios
Por ser el creador y dador de vida. Por su bendición expresada en salud, perseverancia y fortaleza, para poder seguir adelante y cumplir esta meta importante en mi vida.
- A mis padres
Otto René y Miriam por su apoyo incondicional, por motivarme a seguir siempre hacia adelante, por sus consejos y su amor incomparable. ¡Los quiero!
- A mis hermanos
Eduardo, Cindy, Paolo y Gabriel, por ser parte importante en mi vida.
- A José H. Folgar
Por todo su apoyo y amor incondicional, por su presta disposición en apoyarme en mis estudios y en todas mis metas, por tener siempre una palabra de aliento y por animarme en los momentos de desánimo.
- A
La Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la Escuela de Ciencias Psicológicas, por brindarme los conocimientos para poder llegar a ser una profesional de éxito.

ÍNDICE

Página

Resumen

Prólogo

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico	6
1.1.1 Planteamiento del problema	6
1.1.2 Marco teórico	
1.1.2.1 Antecedentes	8
1.1.2.2 La organización	12
1.1.2.3 Cultura organizacional	15
1.1.2.4 Socialización organizacional	21
1.1.2.5 Indicadores y manifestaciones culturales	28
1.1.2.6 Creación de la cultura	39
1.1.2.7 Mantenimiento de la cultura	42
1.1.2.8 Tipos de cultura organizacional	47
1.1.2.9 Impacto de la cultura	51
1.1.2.10 El factor humano en las organizaciones	53
1.1.2.11 Relaciones interpersonales	57
1.1.3 Hipótesis	64
1.1.4 Delimitación	64

Capítulo II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas de muestreo	
2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
2.2.1 Observación directa	66

2.2.2 Taller “Relaciones interpersonales”	66
2.2.3 Test OCAI	67
2.2.4 Cuestionario	68
2.3 Técnicas de análisis estadístico de los datos	69

Capítulo III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y la población	70
3.1.1 Características del lugar	70
3.1.2 Características de la población	70
3.2 Análisis cuantitativo	71
3.3 Análisis cualitativo	97

Capítulo IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	100
4.2 Recomendaciones	101

Bibliografía	102
--------------------	-----

Anexos

RESÚMEN

“Cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales: Estudio realizado en ASSA, 2014.”

Autora: Linda María Mansilla Monterroso

Uno de los grandes exponentes de la psicología organizacional Idalberto Chiavenato, hace referencia que formar parte de una organización significa asimilar su cultura, vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades; desarrollar una carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional y las relaciones interpersonales que se dan dentro de la organización son una necesidad para los individuos, es una relación recíproca que se da entre dos o más personas. La presente investigación tuvo como propósito identificar la cultura actual de la organización, identificar como se manifiestan las relaciones interpersonales, según el tipo de cultura, describir las creencias, valores y formas de vida que constituyen la cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales, identificar la percepción de la cultura organizacional en el personal de ASSA y por último coadyuvar a mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales y la identificación de la cultura organizacional, a través de un taller interactivo y participativo. La investigación fue realizada con una muestra de 30 colaboradores del área administrativa de la organización, los cuales fueron seleccionados de forma no aleatoria.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Las relaciones interpersonales constituyen uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano, ya que el mismo es un ser gregario. Dichas relaciones son un factor importante en el ámbito laboral, debido a que conceden la facilidad de relacionarse y socializarse. Para establecer y cumplir con el objetivo deseado se formularon distintos instrumentos, se desarrolló un cuestionario denominado OCAI el cual evaluó las percepciones de cómo los colaboradores sienten y viven la cultura de la organización, y un cuestionario que tuvo la finalidad de indagar y establecer de qué forma se manifiestan las relaciones interpersonales y el impacto que éstas tienen a raíz de la cultura organizacional. También se desarrolló un taller acerca de la importancia de mantener buenas y sólidas relaciones interpersonales dentro de la organización.

La cultura que prevalece dentro de la organización es de mercado, la cual se caracteriza por la obtención de ganancias y está orientada al logro de resultados, no obstante, dicha cultura no influye de forma negativa para que los individuos desarrollen buenas relaciones interpersonales asertivas y armoniosas.

PRÓLOGO

A lo largo de su trayectoria ASSA (Aceros Suárez S.A.) ha manifestado su interés por propiciar un ambiente agradable de trabajo, ha llevado a cabo varias mediciones de clima laboral, ha desarrollado actividades de convivencia y ofrece beneficios adicionales a sus colaboradores. Sin embargo, esto no es suficiente, a pesar de sus múltiples esfuerzos por conocer y mejorar las condiciones en donde se desenvuelven los colaboradores y propiciar las relaciones interpersonales entre los mismos, éstos no han proporcionado el resultado deseado. Considerando que nunca se ha identificado que tipo de cultura prevalece en la organización, se hace mención que el factor faltante se encuentra en el desconocimiento de ésta. La cultura es el pilar de toda organización, se forma a través de los individuos que la conforman y ésta repercute en el comportamiento de los colaboradores.

Ésta investigación permitió conocer e identificar como perciben la cultura organizacional los empleados de la misma, que tipo de cultura prevalece y como se manifiesta ésta en las relaciones interpersonales. Tener y mantener buenas y sólidas relaciones interpersonales representa un beneficio a nivel personal y organizacional, ya que se tendrá a bien el promover la habilidad para poder comunicarse de forma clara, resolver conflictos y expresarse de forma asertiva. Así como también reforzar la importancia que la propia organización manifiesta por sus colaboradores, es todo esto lo que se evidencia y representa el presente informe. El estudio contribuyó a que la organización pueda conocerse a sí misma, autodefinirse y reforzar sus fortalezas teniendo en cuenta el conocimiento de su propia cultura, y crear relaciones interpersonales eficientes las cuales tendrán como resultado satisfacción, compañerismo y afectividad entre los colaboradores.

La investigación fue realizada en Aceros Suárez, S.A. ubicada en 42 Calle 22-22 Zona 12 de la Ciudad de Guatemala, se llevó a cabo en un lapso de tiempo de dos meses, la población objeto de estudio fue seleccionada a través de una muestra no aleatoria, el personal evaluado pertenece al área administrativa, tomando en cuenta ambos sexos, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años y poseen como mínimo dos años de estar laborando para la organización.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones con el transcurso del tiempo han ido transformando la creencia respecto a sus colaboradores, a raíz de ésta afirmación, éstos son considerados el capital más importante de la organización. Paulatinamente han desarrollado la convicción de que sin el personal no se obtuvieran los resultados establecidos o alcanzados.

La cultura y el clima organizacional son temas de máximo interés, han dejado de ser un tema sin importancia o de poca relevancia y cobran un contexto de preeminencia para cualquier organización. Ambos juegan un papel activo, se encuentran unidos entre sí, el clima organizacional hace énfasis a la percepción de los trabajadores a través de los elementos de la cultura organizacional, visto de ésta forma ambos implican la forma de sentir y de reaccionar de los colaboradores. Cada organización posee una cultura que le es propia, involucra creencias, valores, filosofías, actitudes, conductas, normas, reglas, lenguaje y procedimientos, todos éstos hacen que cada organización sea única y se diferencie de una con otra, haciendo que sus colaboradores se sientan parte de ella, al profesar cada uno de estos aspectos.

La presente investigación hace referencia a la importancia de dos temas: la cultura organizacional y las relaciones interpersonales. El estudio propone conocer la cultura prevaleciente dentro de la organización y como ésta influye en las relaciones interpersonales desarrolladas dentro del ámbito laboral, a partir de la socialización. Tomando en consideración que es en el trabajo en donde se pasa la mayor parte del tiempo, para poder cumplir con las tareas asignadas y las metas de la organización, es necesaria la relación con los demás integrantes

del trabajo, es ahí en donde las relaciones interpersonales juegan un papel activo en la cultura de cualquier organización.

La cultura convierte a la organización en un sistema socio-cognitivo y socio-afectivo, en el cual la socialización juega un papel crucial y decisivo, proporciona a los colaboradores un marco de referencia estable para orientarse en el entorno laboral y adaptarse al mismo.

La presente investigación fue realizada en Aceros Suárez S.A., con una muestra de 30 personas, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años, de género femenino y masculino, pertenecientes al área administrativa.

El estudio emplea la observación, un test denominado OCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument) que corresponde a Cameron y Quinn, el cual tipifica cuatro tipos de culturas: clan, adhocracia, mercado y jerarquizada, de manera que puede determinar el tipo de cultura actual. Así mismo, se utilizó un cuestionario diseñado para recopilar información acerca de qué forma se manifiestan las relaciones interpersonales dentro de la organización.

El presente informe se encuentra dividido en cuatro capítulos, el número uno describe el planteamiento del problema, conceptualización de cultura organizacional, indicadores y manifestaciones culturales, así como también las relaciones interpersonales. Por su parte el capítulo número dos describe las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, el capítulo número tres hace énfasis en la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos y por último el capítulo cuatro refiere las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización posee una cultura organizacional, la cual forma parte del actuar y pensar de los individuos, es a raíz del comportamiento y de las creencias que se deriva una cultura. Como parte de la cultura se encuentran las relaciones interpersonales o relaciones humanas, las cuales son una relación recíproca entre dos o más personas y se encuentran presentes en la vida de los individuos en diversos ámbitos o enfoques, en este caso, dentro del ámbito laboral. Dichas relaciones humanas, se ven apoyadas en la organización al inicio de la socialización de cada nuevo empleado que se integra a ella. Las relaciones interpersonales dentro del trabajo constituyen el trato, contacto e interacción diaria entre los empleados, como gerentes, jefes, técnicos, operativos, en sí todo el personal que conforma la organización. En las organizaciones se ha evolucionado y se ha tomado mayor auge sobre la importancia del capital humano de las mismas, no obstante, se puede observar que aún en la actualidad hay organizaciones que no prestan la atención debida a la cultura organizacional y continúan considerando a los individuos un recurso más de la organización.

Las relaciones humanas dentro del ámbito laboral deben de ser fomentadas por los líderes de la organización, para que a través de éstas se desarrolle el sentido de pertenencia y se promueva la cultura organizacional deseada. Sin embargo, lamentablemente esta situación no se da en la mayoría de empresas, y es ahí en donde surgen muchos problemas en las relaciones interpersonales dentro del área laboral, debido a que los líderes no juegan el papel activo y participativo para poder facilitar y estimular dichas relaciones en el trabajo, ya sea por desconocimiento, falta de interés o bien porque la propia cultura así lo señala.

La ausencia de una cultura organizacional bien fomentada y discernida, posee un alto impacto en las relaciones interpersonales, ya que éstas no se encuentran basadas como un valor organizacional. Esta ausencia de valores, empobrece la cultura. Así como también, los individuos generaran sentimientos de no pertenencia a la organización, creando insatisfacción, baja productividad y mal clima laboral. Las empresas se olvidan de la cultura organizacional y del bienestar dentro de la organización, por ende, los colaboradores se sienten cada vez menos comprometidos al trabajo. En este sentido, la organización resta importancia también a las relaciones interpersonales, no se preocupa por generar un buen estilo de vida entre los colaboradores, romper las barreras para tener un ambiente armonioso que promueva la satisfacción en el trabajo. También se debe de tomar en cuenta que diversos estudios e investigaciones han estado relacionadas y enfocadas más al estudio del clima laboral y no a la cultura organizacional, si bien es cierto, ambos temas están entrelazados entre si y uno existe por consecuencia del otro, sin embargo, es a través de la cultura organizacional que se derivan los demás elementos subjetivos y de satisfacción de los colaboradores.

En este contexto la investigación proporciona respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de cultura prevalece en la organización? ¿Cómo influye la cultura organizacional en las relaciones interpersonales? ¿Cuáles son los elementos que permiten que exista este tipo de cultura? ¿Cuál es la percepción del colaborador según la cultura organizacional establecida? Y por último se deseó conocer ¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y la cultura organizacional?

1.1.2 MARCO TEÓRICO

1.1.2.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes del estudio de la cultura organizacional pueden ser ubicados en los orígenes de las Ciencias Sociales. En el ámbito de las Ciencias Sociales, se aprecia que los aportes de mayor trascendencia son los de la Antropología, la Sociología, la Psicología Social y la Economía. Todas desde diferentes puntos de vista investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales. La influencia de la Economía ha sido menor que las disciplinas anteriormente citadas, pero los análisis económicos ven en la cultura organizacional una herramienta que puede ser usada para incrementar las ganancias.

Ouchi, Peters y Waterman buscan en las explicaciones culturales el éxito financiero. Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abrió un nuevo espacio para el estudio de la cultura organizacional y más profundo desde el punto de vista epistemológico y a la vez, más holístico y sistémico, llevando no sólo a propuestas teóricas, sino también a trascender el discurso científico y nutrirse de la acción, potenciando la relación con otras ciencias. *“El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la Escuela de Administración de las Relaciones Humanas y a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empieza a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión de que el ambiente del grupo al cual*

*pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos y objetivos de la organización”.*¹

La Cultura Organizacional, es probablemente uno de los conceptos organizacionales más difíciles de definir. La manera de abordar el término de cultura organizacional ha ido variando con el paso de los años. En primer lugar se encuentra la teoría simbólica interpretativa, propuesta por el antropólogo Clifford Geertz, quien afirma que las culturas son realidades construidas socialmente, proponiendo el término: redes de significados, que se refiere al hecho que, para los grupos, sociedades y organizaciones la realidad no es formada por el mundo físico sino por la asociación interpersonal y el acuerdo común. Desde el punto de la cultura organizacional, esta se basa en el estudio y descripción de cómo se forman las realidades organizacionales, partiendo del punto que, como seres humanos están involucrados en la construcción de la vida organizacional ya que estos crean, usan e interpretan símbolos, los cuales son sensibles de ser interpretados por los demás. Este uso e interpretación de símbolos permite a los miembros de una organización crear y mantener su propia cultura.

Posterior a esta posición, se encuentra la perspectiva modernista, que sigue las creencias de la perspectiva simbólica interpretativa, respecto que las creencias y valores influyen en la conducta a través de su expresión en normas y expectativas que transmiten identidad mediante símbolos, tradiciones y costumbres. Ésta perspectiva ve a la cultura como una variable que se puede manipular para aumentar los niveles deseados de productividad en la organización. Finalmente se encuentra la perspectiva postmodernista propuesta por Meyerson y Martin, quienes identifican tres perspectivas diferentes en cuanto

¹ Pérez Martínez, Armenio, et. al. La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de nuevos retos. Cuba: Tecnología en marcha, 2009. Vol. 22. No. 3

a la forma de estudiar la cultura organizacional: integración, diferenciación y fragmentación.

En la perspectiva de la integración, la cultura es formada por todos los miembros en un consenso general en la organización; en la cual su mayor representante es Edgar Schein. La perspectiva de la diferenciación parte de la premisa que la unidad organizacional se encuentra fragmentada en subculturas, y éstas a la vez son representadas de la misma forma que una cultura unitaria, es decir, existe un consenso en cada una, coherencia y estabilidad; para la identificación de las diversas subculturas, se basa en el uso del pensamiento dicotómico. *“Y la última perspectiva postmodernista, es la fragmentación, que se basa en buscar principalmente la consistencia, más no la estabilidad en la cultura organizacional, es decir, básicamente percibe la cultura organizacional como inconsistente, ambigua, y en constante flujo. Esta última aparece como una crítica a la perspectiva de la diferenciación afirmando que no existe una sola forma de ver las situaciones es decir existe una multiplicidad”*.²

Así para algunos teóricos postmodernos, sus teorías hacen mayor énfasis en el significado de cultura como una forma particular de vida en medio de un grupo de personas o comunidad; en este sentido, la cultura organizacional se refiere a una forma de vida dentro de la organización.

Existen varios autores cuyo foco de atención es la cultura organizacional, donde se evidencia el cambio de percepción con los años frente a este concepto de un autor a otro o en el mismo autor sobre el tiempo. Uno de estos teóricos es Jaques, quien define cultura como una manera habitual y tradicional de

² Ibídem. pp. 9

pensamiento y realización de actividades, las cuales son formadas en mayor o menor grado por todos los miembros de la organización, la cual debe ser aprendida y al menos parcialmente aceptada por los nuevos integrantes, para que estos a su vez puedan ser aceptados en la empresa.

Pettigrew, define la cultura como un sistema de significados públicos y colectivos en un grupo y tiempo determinado. Este sistema está formado por términos, formas, categorías e imágenes que las personas interpretan como propios. Posteriormente Louis, propone la cultura como una situación que se distingue de otras unidades sociales porque posee un conjunto de acciones comunes para la organización, el lenguaje y otros vehículos simbólicos para expresar aspectos comunes. Otra definición de cultura es la propuesta por Siehly y Martin, en donde la cultura organizacional se ve como el pegamento que mantiene unida una organización a través de la formación de patrones de significados. Principalmente se centra en los valores, creencias y expectativas que los miembros forman en torno a la organización.

Por otra parte Schein, propone la cultura como el patrón básico de apropiaciones que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha trabajado en él, para ser considerado válido y ser tomado por los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. Otro teórico es Maanen, quien afirma que la cultura se refiere al conocimiento de los miembros de un determinado grupo, el cual es formado por estos; este conocimiento es ordenado para informar, depositar y formar las actividades de los miembros de la cultura. Así, la cultura es expresada solo a través de las acciones y palabras de estos miembros y no debe ser interpretada a través de los colaboradores, la cultura no es visible a sí misma, pero esta se hace visible solo a través de estas representaciones. *“Una de las definiciones*

*más recientes sobre cultura organizacional es la de Trice y Beyer, quienes ven a la cultura como un fenómeno colectivo que involucra la respuesta de las personas a la incertidumbre y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esta respuesta cae dentro de dos categorías, la primera es la sustancia de una cultura, cargada emocionalmente de sistemas de creencias (Ideologías), la segunda categoría son las formas culturales que son entidades observables, incluyendo acciones a través de los cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y comunican la esencia de su cultura a los otros”.*³

1.1.2.2 LA ORGANIZACIÓN

*“Es una entidad social coordinada, que opera de manera deliberada para alcanzar metas específicas a través de una estructura determinada. La diferencia que yace entre una organización y otra son los objetivos que cada una de ellas persigue, algunas ofrecen productos, mientras otras ofrecen servicios”.*⁴ Sin embargo, independientemente a que se dedique o qué tipo de servicios ofrezca cada organización, el elemento clave de cada una no es su instalación, maquinaria o equipo, sino su gente.

Las organizaciones a pesar de ser un ente social, anteriormente restaban importancia a las personas, o bien como se denomina actualmente capital o talento humano, la meta de cada organización aún continua siendo la producción y el alcance de mayor ventas o incremento de servicios; sin embargo, en la actualidad han prestado mayor atención a la fuerza de trabajo “los colaboradores”, es a través de ellos que una organización se debe al cumplimiento de sus objetivos.

³ Olmos Torres, María Carolina; Katerine, Socha Fandiño. “Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional” Universidad de la Sabana. Chía, Colombia. 2006. pp. 6

⁴ Frankin Fincowsky, Enrique; Mario José, Krieger. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson, 2012. pp. 2

Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de empleados provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red.

La estructura de una organización es de suma relevancia, es un elemento crucial para poder organizar y definir los cargos y puestos de los colaboradores, tiene como objetivo el poder afianzarse del mejor talento humano según las necesidades y exigencias de la organización, para incorporarlos y formar grupos de trabajo especializados.

Comportamiento Organizacional

*“Comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones”.*⁵

El CO se puede describir y es perceptible a simple vista, pues basta con solo observar el comportamiento de los colaboradores, como se relacionan con los demás y el entorno en que se desenvuelven. Sin embargo, posee una parte subjetiva, debido a que cada persona posee una percepción diferente de la labor que realiza en la organización y ésta puede implicar en la conducta manifestada una actitud positiva o negativa.

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute su conducta en la

⁵ Robbins, Stephn P; Timothy A. Judge. Comportamiento organizacional. Introducción al comportamiento organizacional. Decimoquinta edición. México: Pearson, 2013. pp. 10

dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales. Algunas características del CO son".⁶

- Es multidisciplinario
- Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
- Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
- Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
- Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
- Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.

*"El CO es una disciplina que busca encontrar una respuesta de cómo afecta el ambiente laboral, las personas, la cultura, las relaciones interpersonales y en si todo lo que se desarrolla en la organización, en el comportamiento de los individuos que la conforman".*⁷ De esta forma la organización podrá identificar y sobre todo entender el porqué del comportamiento en los grupos, evaluar y poder llevar a cabo estrategias de mejora para el desempeño de los colaboradores, toma de decisiones y productividad, en este sentido el comportamiento organizacional debe estar estructurado en valores que promuevan el respeto, la expresión de emociones y necesidades.

⁶ Frankin Fincowsky, Enrique; Mario José, Krieger. op. cit. pp. 10

⁷ Ibídem pp. 11

1.1.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

*“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”.*⁸ Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.

*“Edgar Schein, quien es un reconocido investigador de desarrollo organizacional, define la cultura como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.*⁹

*“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”.*¹⁰

Cada organización mantiene y cultiva su propia cultura, formándose una identidad única y distinguible ante las demás organizaciones, esta toma vigencia a partir de que los demás grupos o personas lo adoptan como propio y de forma cotidiana. Lamentablemente esta cultura organizacional establecida por las personas que integran la misma organización, se ve afectada por la misma

⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Orientación de las personas. Tercera Edición. México: MC Graw Hill, 2009. pp. 176

⁹ Frankin Fincowsky, Enrique; Mario José Krieger. op. cit. pp. 364

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: Mc Graw Hill, 2011. pp. 72

estructura de la personalidad de cada miembro, en este sentido las relaciones interpersonales son algunas veces limitadas.

*“La cultura refleja cómo cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla de creencias, comportamientos, actitudes, historias y pensamientos que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y que representan la forma particular de trabajar y funcionar de una organización”.*¹¹ Así mismo, la cultura organizacional representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente. La cultura expresa la identidad de la organización, se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas, así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. Algunos aspectos de la cultura organizacional son más fáciles de percibir, pero otros son menos visibles y más difíciles. La cultura puede ser comparada con un iceberg, en la parte superior (la que sale del agua) están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones, consecuencia de su cultura.

Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descriptores de puestos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y

¹¹ Luthans, Fred. Comportamiento Organizacional. Nueva York: Mc Graw Hill, 2002. pp. 123.

percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

Tomando en consideración el ejemplo de que la cultura organizacional es un iceberg, la parte visible y superficial se puede llegar a modificar o cambiar, sin generar cambios bruscos en todos los involucrados, sin embargo, la parte profunda, conlleva percepciones, sentimientos, actitudes y valores que son más difíciles de interpretar y por ende cambiarlos o modificarlos llevará más tiempo para poder generar un cambio, esto porque el ser humano se ha constituido en una personalidad muy compleja y algunas veces, se está cargado de emociones negativas que no permiten que fluya una interrelación positiva y propositiva dentro del ambiente laboral.

Las personas al momento que ingresan a una organización lo hacen llevando a cuentas su experiencia laboral previa y el bagaje cultural fruto de su proceso de socialización. La cultura organizacional se edificará sobre la base de las relaciones particulares que se establezcan entre ella y la estructura de la organización, así como entre todos los miembros de la misma, pues son precisamente ellos quienes establecen vínculos cara a cara, como encargados de afrontar las tareas cotidianas.

Una forma de poder entender y asimilar el proceso de formación de la cultura organizacional, es tomando en cuenta que este no ocurre de manera accidental o espontánea. *“Cuando las personas que trabajan juntas tienen que afrontar al mismo tiempo una situación problemática y concebir una solución, establecen los cimientos de la cultura organizacional”*.¹²

¹² Frankin Fincowsky, Enrique; Mario José Krieger. op. cit. pp. 364

La cultura organizacional también puede ser descrita como: significado, comprensión y sentido compartido, presunciones básicas, valores comunes. Cuando se habla de cultura se hace referencia a modelos de comprensión que permiten percibir y entender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos diferenciados. Cuanto más entrelazados estén las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada será la cultura.

En este sentido la cultura organizacional es un proceso de aprendizaje, que se va adquiriendo y formando a través de las experiencias grupales. El grupo ha adoptado ciertas creencias y conductas aceptadas para poder enfrentar los problemas que impone el entorno, para esto a lo largo del tiempo se deben de haber desarrollado varias experiencias comunes y llegar a una solución compartida para que finalmente se adopte como propio y forme parte inconsciente del comportamiento cotidiano o habitual ante una situación igual o similar. En el aprendizaje de la cultura, juegan diversos aspectos a aprender y asimilar por parte de los individuos, entre ellos se encuentran los valores, normas, relaciones interpersonales, estilo de comunicación, entre otros.

Así como las actividades o experiencias crean y fortalecen la cultura, en esta dinámica también se crean vínculos humanos al igual que el vínculo al trabajo, en donde el colaborador participa activamente y contribuye a través de su esfuerzo, conocimiento y experiencia a la generación de la producción de la organización. Los vínculos se van desarrollando y tienen un impacto en los roles, normas, convivencia y actividades de los colaboradores. En este sentido, se desarrollan también los vínculos sociales, es decir, las relaciones interpersonales, que poseen un impacto en el clima laboral y la satisfacción con la organización.

Componentes de la cultura organizacional

La cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.

- **Artefactos:** *“constituyen el nivel más superficial de la cultura organizacional, es visible y perceptible. Se percibe en su entorno físico y social, es lo que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización”*.¹³ En resumen se podría decir que los artefactos son las cosas o eventos que indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización.

Los artefactos son la primera impresión que las personas perciben acerca de la organización, estos crean y formulan una idea a los espectadores acerca del entorno de la organización. Como punto de partida para poder formular dichas ideas, basta con observar cómo se comportan los miembros de la organización unos con otros, el servicio al cliente que prestan, mantenimiento de sus instalaciones, equipo que utilizan entre otras cosas.

- **Valores compartidos:** *“todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo “debe” ser, a diferencia de lo que es”*.¹⁴ Son los valores relevantes los que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.

¹³ Rodríguez Garay, Ruben. La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Argentina: Invenio, 2008. pp. 74

¹⁴ Ídem. pp. 74

En cuanto un grupo se desafié ante un problema o una nueva situación o tarea, la mayoría de veces prevalecerá que la solución sea determinada por la persona con mayor jerarquía, quien debe de poseer mayor conocimiento y experiencia para poder tratar dicho problema. Teniendo en consideración lo anterior, si la solución propuesta progresa y continúa con el proceso de transformación, ésta será aceptada por el grupo con éxito, y pasara a ser un valor compartido. Este valor será transmitido y pasara a formar parte activa de la cultura de la organización. Juegan un papel muy importante en este aspecto las relaciones interpersonales, las cuales deberían de ser sólidas y efectivas, ya que a raíz de cómo se desarrolle la comunicación, se solucionen los problemas o toma de decisiones, el grupo adoptara la forma que cree “debería ser”, aunque la forma no sea la más idónea para la fomentación de dichas relaciones, el grupo lo validara como un valor compartido.

- **Supuestos básicos:** “*constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional*”.¹⁵ Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

Los supuestos constituyen una parte muy sutil y profunda de todas las personas que forman la organización, involucran aspectos mucho más allá de los que se pueden observar, incluso podría llamársele clima emocional. A pesar que todo el grupo desarrolla y realiza actividades estipuladas, son llevadas a cabo de forma casi automática. Cada individuo guarda y lleva consigo mismo sus propias

¹⁵ Ídem. pp. 74

percepciones y sentimientos, los cuales se podrían observar en el comportamiento y en las relaciones interpersonales fuera de las funciones o cargas laborales.

1.1.2.4 SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

La misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Tras vencer los obstáculos del proceso de selección, los candidatos admitidos se convierten en los nuevos miembros de la organización y ocupan los puestos. No obstante, antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes por medio de ceremonias de iniciación y culturización social, al mismo tiempo que tratan de que se desprendan de viejos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables, que se deben eliminar del comportamiento del recién ingresado.

La socialización juega un papel sumamente importante dentro de la organización, ya que es a raíz de esta primera fase que el colaborador se inmerge en la adquisición de la cultura organizacional. Dependerá mucho de la socialización que tan rápido el nuevo colaborador se adapte, identifique y haga suya la cultura de la organización.

La socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos colaboradores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización. *“Es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo*

*participante la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados de la organización”.*¹⁶

La socialización la mayoría de veces no se lleva a cabo de forma satisfactoria, las organizaciones buscan integrar al nuevo colaborador lo más pronto posible al puesto propiamente que desempeñara. Esto marca una tendencia muy materialista, ya que la socialización es un sistema y un proceso que conlleva a que el nuevo colaborador se relacione mejor con la cultura y clima laboral de la organización. El no llevar a cabo satisfactoriamente el proceso de socialización conlleva un impacto negativo, desde un inicio, en las relaciones interpersonales, debido a que no se fomentan de una forma adecuada, esto puede dar como resultado frustración, ansiedad, enojo, actitud negativa o deserción laboral por parte del nuevo colaborador, y por ende en la cultura laboral, tomando como principio que para dicha organización no son importantes.

*“La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis”.*¹⁷

- **Antes del ingreso:**

*“Se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y de la organización”.*¹⁸ Lo que la gente sabe antes de llegar a la organización, lo proactiva que sea su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustaran a la nueva cultura.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. op. cit. pp. 183

¹⁷ Kammeyer, Muller ; C. R. Wanberg. Proceso de ingreso a la organización. Múltiples antecedentes y ajustes. Revista de psicología aplicada, New York. Número 88, 2003. pp. 779

¹⁸ *Ibidem*. pp. 779

- **Encuentro:**

*“Al ingresar a la organización, el nuevo miembro pasa a la etapa de encuentro, y se enfrenta a la posibilidad de que las expectativas sobre el puesto de trabajo, los colegas, el jefe y la organización en general no coincidan con la realidad”.*¹⁹ Si sus expectativas resultan bastante precisas, la etapa de encuentro solo reafirmará las percepciones previas. Sin embargo, esto no sucede a menudo. En un caso extremo, un nuevo miembro podría sentirse muy desilusionado y renunciar.

- **Metamorfosis:**

Por último para resolver cualquier problema que se descubra durante la etapa de encuentro, el nuevo miembro cambia o pasa por la etapa de metamorfosis. *“El proceso tripartito de socialización para el ingreso termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidades, y cuando sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos. Entienden el sistema, no solo sus propias tareas sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informalmente aceptadas”.*²⁰ Por último, saben que se espera de ellos y cuales criterios se utilizarán para medir y evaluar su trabajo.

Al finalizar el proceso de socialización, el individuo ha pasado por una serie de cambios, a los cuales accede al momento de ingresar a una organización. Al final del proceso posee pleno conocimiento acerca de los resultados que se esperan de él y por consiguiente se espera el dominio de las demandas, así como también se desarrolla el compromiso mutuo y el vínculo con el trabajo. El colaborador ya comprende el funcionamiento de la organización, desarrolla sentimientos de pertenencia y fortalece el vínculo con el

¹⁹Ídem. pp. 779

²⁰ Ídem. pp. 779

trabajo que realiza y desempeña, siendo consiente que su aporte de conocimientos y experiencia contribuye al logro de metas de la organización.

Formas de socialización organizacional

- **Formal o informal:** *“cuando al nuevo colaborador se le segrega y diferencia para hacer explícito su papel de recién ingresado, la socialización será más formal”*.²¹ La socialización informal coloca al nuevo colaborador de inmediato en su puesto, con poca o ninguna atención especial.
- **Individual o colectivo:** *“los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo y la procesan por un conjunto idéntico de experiencias”*.²²
- **Uniforme o variable:** *“el programa uniforme establece etapas estandarizadas de transición de la etapa de ingreso a la etapa de trabajador”*.²³ El programa variable no prevé ningún programa de la empresa con los pasos para la integración.
- **Seriado o aleatorio:** *“la socialización seriada utiliza papeles para el entrenamiento que alientan al nuevo trabajador, como en el caso de los programas de aprendizaje y de tutoría”*.²⁴ La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.

²¹ Kammeyer, Muller ; C. R. Wanberg. op. cit. pp. 781

²² Ídem. pp. 781

²³ Ídem. pp. 781

²⁴ Ídem. pp. 781

- **Refuerzo o eliminación:** *“la socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo colaborador como ingredientes necesarios para su éxito en el puesto. La socialización por eliminación busca eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del nuevo miembro y adaptarlo al nuevo papel que desempeñara”*.²⁵

La socialización tiene como objetivo el perpetuar la cultura a través de la incorporación de los nuevos miembros, para cumplir con dicho objetivo la organización emplea la forma de socialización organizacional que mejor le convenga o crea conveniente, ya sea por espacio, tiempo, disposición o cultura.

Dependiendo de la forma que se lleve a cabo puede contribuir de forma positiva o negativa a las relaciones interpersonales. Las formas de socialización que mejor favorecen al logro de buenas relaciones interpersonales son: seriado o aleatorio y refuerzo o eliminación, en estas formas, se emplean refuerzos y entrenamientos que harán que el nuevo colaborador desarrolle mejores relaciones laborales con sus compañeros de trabajo; de esta forma la organización estimulará en los nuevos colaboradores el prestar ayuda e interesarse por sus demás compañeros.

Métodos de la socialización organizacional

Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo. En algunos casos la socialización es impositiva y contundente. *“En las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la*

²⁵ Ídem. pp. 181

*fase inicial del empleo. Entre los métodos de socialización con mayor propagación se encuentran”:*²⁶

- **Proceso de selección:** la socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe.
- **Contenido del puesto:** el nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes.
- **El supervisor como tutor:** el nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía.

El supervisor deberá de acompañar a los nuevos individuos como un verdadero tutor, deberá de orientar para que el individuo pueda incorporarse y aprender la cultura de una forma más rápida, teniendo el ejemplo y acompañamiento del supervisor. El jefe o supervisor debe cumplir con cuatro funciones básicas junto al nuevo colaborador:

- Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. op. cit. pp. 188

- Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
- Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
- Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.
- **Equipo de trabajo:** el equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación de grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia de las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.
- **Programa de integración:** es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos, la estructura de la organización, los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. A éste programa de integración también se le llama inducción, el cual tiene como objetivo que el nuevo colaborador se incorpore y aprenda, las normas, valores y pautas de comportamiento de la organización. El nuevo colaborador tendrá la oportunidad de participar y ser un miembro activo de la organización.

1.1.2.5 INDICADORES Y MANIFESTACIONES CULTURALES

*“La cultura organizacional no puede verse directamente. Para poder conocerla se deben de observar una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización”.*²⁷

Clima organizacional: es la manifestación más visible de la cultura y puede estudiarse a través de:

a) Análisis de las expectativas personales

*“Contrato psicológico: es un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre individuo y organización. Suele negociarse de manera periódica, y en su evolución se producen intercambios de valores que reflejan la transformación de la cultura organizacional”.*²⁸ El contrato psicológico no está escrito y muchas veces ni siquiera se discute o esclarece.

Sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos: si a los miembros de una organización se les remunera igual, obtengan o no ciertos logros, mantendrán una cultura burocrática y limitarán su cooperación a dicho nivel salarial sin desarrollar mayor iniciativa; en contraste, si se les remunera por logros desarrollarán una cultura orientada al cumplimiento de estos. Si las recompensas son justas y equitativas, los miembros valorarán la ecuanimidad como un sistema de recompensas y se establecerá una cultura de esfuerzo; en cambio, si predomina la arbitrariedad, se establecerá una cultura de favoritismo.

²⁷ Frankin Fincowsky, Enrique; Mario José Krieger. op. cit. pp. 366

²⁸ Ídem. pp. 366

Desarrollo de carrera y competencias: al establecerse un plan de carrera, si se fomenta y remunera el desarrollo de competencias con cierta tolerancia a los errores, las personas estarán más motivadas a capacitarse y progresar en la organización, y se establecerá una cultura de aprendizaje organizacional.

b) Análisis de las perspectivas grupales

*“Las expectativas de grupos, subgrupos, equipos e individuos, aunadas a la posibilidad de satisfacción, también inciden en la cultura de la organización”.*²⁹ Cada colaborador posee ciertas expectativas y deseos tanto de superación profesional como personales, al integrarse a la organización pasa a formar parte de un grupo.

c) Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo

*“Organización autoritaria: esta sucede cuando las relaciones entre niveles son formales y burocráticas y el estilo de liderazgo es autoritario, se desarrollará una cultura de orden y control, regida por normas rígidas, con sanciones por el mal desempeño o por el desvío de reglas y órdenes”.*³⁰ El clima será conservador y los integrantes no asumirán riesgos ni se comprometerán con la organización más allá del cumplimiento de las reglas formales.

*“Organización paternalista: sucede cuando el sistema de relaciones es autoritario benévolo y el liderazgo es paternalista, la cultura resultante valorará cierta informalidad, con mayor comprensión de los problemas particulares”.*³¹ Se crearán relaciones cordiales y amistosas, buscando evitar el conflicto creando cálidas relaciones personales con los subalternos, y un clima permisivo.

²⁹ Ídem. pp. 366

³⁰ Ídem. pp. 366

³¹ Ídem. pp. 366

*“Organización participativa: surge cuando la organización tiene una estructura horizontal en donde se adjudica cierto nivel de responsabilidad a las personas y se estimula un liderazgo participativo, la cultura resultante será de informalidad, pero con normas de alto rendimiento para individuos y equipos”.*³²

Se fomentara la innovación y el aprendizaje, y se implementaran sistemas de recompensas individuales y de equipo. Se premiaran el rendimiento y la cooperación en el trabajo; se alentara la competencia positiva, pero se censurara la negativa y el conflicto; se buscara la aceptación de riesgos pautados, se fomentara la creatividad, la innovación y la experimentación controlada, y se estimulara el orgullo de pertenencia a la organización.

d) Los líderes

*“Son quienes personifican los valores de la cultura y sirven como modelo que los empleados pueden seguir. Los líderes de la organización contribuyen grandemente en la cultura organizacional, desempeñan un rol activamente en la creación y mantenimiento de los valores”.*³³ Dichos valores rigen las acciones y el comportamiento de los colaboradores. Los líderes influyen como modelo de roles a desempeñar, de lo que es apropiado y lo que no es, siendo de esta manera un ejemplo a seguir y una motivación para poder contribuir a los objetivos de la organización.

³² Ídem. pp. 367

³³ Ibídem. pp. 370

e) Características de la función puesto-tarea

*“Corresponde a la manera en que se organiza el trabajo y se asume la tarea, estos determinan una cultura y una productividad organizacional particulares”.*³⁴

f) Resolución de conflictos

*“Se manifiesta en la manera como la organización aborda sus conflictos internos, ya sean de discriminación, jerárquicos, entre las áreas, intergrupales, interpersonales, etc”.*³⁵ Según sea el proceso de resolución de los mismos, se generará una cultura de negociación y mediación, o de resolución autoritaria e imposición.

Los valores organizacionales

a) Moral y ética organizacional; justicia, reciprocidad, confianza

El orden impuesto por las organizaciones puede calificarse como perverso cuando promueve una desviación de los principios de la ética social (justicia, libertad, bondad, dignidad humana y solidaridad) y de los derechos humanos. *“La ética está presente en todas las formas de relación social, entre los miembros de la comunidad, entre productores y consumidores, entre los miembros de la comunidad, entre productores y consumidores, entre las empresas y organizaciones, y sin duda también entre los integrantes de estas*

³⁴ Ídem. pp. 370

³⁵ Ídem. pp. 370

últimas. De hecho lo ético y lo no ético forman parte de la cultura organizacional”.³⁶

b) Valores organizacionales relevantes

“Para saber y conocer cuáles son los valores relevantes de la organización, se deben de hacer primero los cuestionamientos como ¿Cuáles son los valores organizaciones más relevantes o de mayor incidencia entre los empleados o sub grupos de empleados? ¿Qué relación guardan estos valores con los de la organización? entre otras preguntas”.³⁷ Es a través de estas interrogantes que podremos saber cuáles son los valores que rigen el comportamiento de la organización.

c) Perfiles socioculturales

“Constituyen la representación de las pautas de formación de un individuo, en relación con sus antecedentes culturales y el entorno social en donde se desarrolla”.³⁸

Para poder crear y desarrollar un perfil sociocultural se debe de realizar un proceso de investigación, el cual debe de llevar ciertas controversias sobre las preferencias y opiniones de todos los integrantes, estas controversias se deben de plantear en relación a los ingresos, estabilidad e inestabilidad laboral, seguridad laboral, autonomía y dependencia, entre otros.

³⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. op. cit. pp. 125

³⁷ Ídem. pp. 125

³⁸ Ídem. pp. 126

d) Expresión o ausencia de valores estratégicos en el plan estratégico de la organización

*“La existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos, interiorizados y compartido por todas las personas que componen la empresa es fundamental para la conformación de la cultura organizacional”.*³⁹ Entre ellos deben de contemplarse los valores finales (a donde vamos, cual es nuestra razón de ser como institución) y los instrumentales, que están asociados a la forma de enunciar el discurso, de hacer las cosas, de relacionarse con el entorno y de encarar los conflictos.

e) La ideología de la organización

*“Es el conjunto de creencias compartidas por los agentes internos, el cual distingue a cada organización y determina su actuación”.*⁴⁰

La ideología es tan fuerte que se fundamenta en la cultura, es llamada a la excelencia, debido a que los colaboradores comparten los valores emergentes y relevantes de la organización, con la creencia de contribuir a la misión de la organización.

³⁹ Ídem. pp. 126

⁴⁰ Ídem. pp. 126

Presunciones básicas

a) Compromiso-no compromiso

*“Los individuos pueden desarrollar un grado de compromiso, como el de no compromiso con los valores, las normas y los objetivos estratégicos de la organización”.*⁴¹

b) Certeza - incertidumbre

*“Tendencia a manejarse más confortablemente en situaciones de certeza, o a enfrentar de manera constante la incertidumbre y el riesgo. Ambas posiciones representan un factor cultural”.*⁴²

c) Ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje

*“La cultura organizacional también estará determinada por la tendencia dominante respecto de cómo se realizan las actividades en la institución: con apego a normas y formulismos; teniendo como prioridad la defensa de posiciones, con una gestión basada en el sistema o en los objetivos, con inclinación a enfrentar desafíos y a aprovechar oportunidades, o a desarrollar la creatividad y estar abiertos al aprendizaje y al entorno”.*⁴³

d) Importancia del estatus y el nivel socioeconómico

Se refiere al valor que se otorga en la organización a las manifestaciones de estatus.

⁴¹ *Ibidem.* pp. 130

⁴² *Ídem.* pp. 130

⁴³ *Ídem.* pp. 130

e) Distancia jerárquica

*“Es la separación virtual que se establece entre los dueños de la organización, la coalición dominante, sus directivos, gerentes y participantes menores”.*⁴⁴

f) Individualismo o cultura de trabajo en equipo

*“Es el grado en el que se fomenta la competencia individual frente a la cooperación y el trabajo en equipo”.*⁴⁵

g) Atención a las relaciones interpersonales

Igualdad de oportunidades y respeto entre colaboradores de diferente sexo, raza o religión, y fomento de relaciones respetuosas y afectivas entre distintos estratos de la organización.

h) Cuidado del ambiente de trabajo

Hace referencia a la conservación y mejoramiento constante del entorno laboral físico, y de los espacios comunes que denominan respeto por el otro.

Normas

*“El marco normativo con base en el cual actúan tanto la organización como sus integrantes, determina también la cultura imperante en ella”.*⁴⁶

⁴⁴ Hofstede, G. Culturas y Organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial, 1999. s.p.

⁴⁵ Ibídem. s.p.

⁴⁶ Ibídem. s.p.

a) Las normas recrean comportamientos

Si se pretende modificar la cultura organizacional, una tarea fundamental será cambiar las normas que sustentan el modelo cultural existente.

b) Las normas contribuyen a determinar las interrelaciones en la organización

Estas se refieren a las normas consuetudinarias que sustentan la interacción y la comunicación de la mayoría de los empleados y los grupos. Normas sobre cuanto se debe trabajar, como se debe colaborar, como se resuelven los conflictos entre personas, como son las relaciones dentro y fuera de la organización entre sus miembros, etcétera.

c) Prácticas sociales

Sindicatos, comisiones internas, líderes sindicales, aliento y desaliento, influyen en las formas de trabajo vigentes en la organización y por lo tanto, tiene un impacto importante en la construcción de la cultura de la misma.

Las interacciones

*“Se refiere a las relaciones que se dan entre todos los actores de la vida organizacional, tanto dirigentes, empleados, socios de negocios internos y externos, proveedores y clientes, es un reflejo inequívoco de la cultura que priva en la empresa”.*⁴⁷

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. op. cit. pp. 142

Los símbolos

Aun cuando se trata de un nivel implícito y subjetivo de la vida organizacional, los símbolos contribuyen a la construcción de la cultura y funcionan como reflejo de la misma.

a) Ritos, rituales y ceremonias

*“Son las rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones, a través de juegos, costumbres y ceremonias”.*⁴⁸ Al aprender cómo deben conducirse, los individuos actúan con menor ambigüedad e incertidumbre ante las situaciones que se presentan, lo que favorece la coordinación. Por otra parte, estos rituales suelen estar influidos por instrucciones y procedimientos que la organización establece para indicar cómo debe comportarse su personal.

Los ritos, rituales y ceremonias típicas incluyen aquellas que celebran la incorporación a una empresa, las transiciones, la renovación y motivación, la desvinculación, las sanciones, los retiros. Por tanto, estas actividades mantienen unido al grupo, y muchas veces requieren que los miembros de la organización se reúnan para realizarlos. Estos eventos son manifestaciones de las creencias y valores, así como de las percepciones de la organización.

b) Símbolos y lemas

“Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y

⁴⁸ *Ibíd.* pp. 143

*sus productos y buscan que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos”.*⁴⁹

c) Mitos e historias

Los grupos y las organizaciones desarrollan una historia de operaciones y sucesos a lo largo del tiempo, dándoles la forma de mitos e historias que se transmiten de generación en generación. *“Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores o innovadores sirven para motivar a los individuos, y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre”.*⁵⁰ Aunque los mitos y las historias cuentan sucesos reales, por lo general suelen exagerarse o distorsionarse con el paso del tiempo.

Sub culturas dentro de la organización: Las organizaciones son mini sociedades con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, así como sustentados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para vencer los retos que afronta. La cultura no es algo que se imponga desde una fuente única de poder, al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social.

El entorno físico

*“Muchas veces el contexto físico en que se desarrolla una actividad predispone el surgimiento de un tipo de cultura u otro. Los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física concreta, compuesta de tres elementos básicos: estructuras físicas, estímulos físicos y objetos simbólicos”.*⁵¹

⁴⁹ Ídem. pp. 143

⁵⁰ Ídem. pp. 143

⁵¹ Ídem. pp. 144

a) Estructura física

La forma o estructura de las instalaciones de la organización determinan el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, al tiempo que nos proporciona importantes muestras sobre la cultura vigente en ella. El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos pueden tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta. La estructura física de las organizaciones es capaz de ejercer un papel relevante en el desarrollo y apoyo de su cultura.

b) Estímulos físicos

Son parte del entorno y terminan por formar parte de la conciencia de los miembros de la organización.

c) Objetos simbólicos

Son los aspectos del escenario físico que denotan una cultura. Las manifestaciones culturales son un resultado de la cultura como reflejo de ella. Constituyen una parte integral de la cultura organizacional, y deben considerarse junto con otros componentes más abstractos de la misma.

Cultura material

*“Surge cuando consciente o inconscientemente, directa o indirectamente, los objetos hechos por los humanos reflejan las creencias de los individuos que los encargaron, los fabricaron, los compraron o los usaron, y por extensión, las creencias de la sociedad a la cual pertenecen esos individuos”.*⁵² La relación es recíproca: las creencias y valores crean objetos, y estos crean y dan forma a las creencias y valores.

⁵² Ídem. pp. 145

1.1.2.6 CREACIÓN DE LA CULTURA

La cultura de una organización no surge de la nada y, una vez establecida, rara vez desaparece. *“La cultura no es estática, surge y cambia a medida que la organización va modificándose. Las costumbres, tradiciones y forma general en la que una organización cumple con su misión se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores”.*⁵³ 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 al éxito que ha tenido con esos esfuerzos.

Libres de costumbres o ideologías previas, los fundadores tienen una visión de lo que la organización debería ser, y el tamaño de la empresa puede facilitar la imposición de esa visión en todos sus miembros. Una cultura se crea de la siguiente forma:

Los fundadores únicamente contratan y mantienen a los colaboradores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. Socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y de sentir. La conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones.

Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura. Sin embargo, aunque la organización triunfe en el medio o en el mercado, no quiere decir que su cultura sea la más apropiada y armoniosa para todos sus trabajadores. La cultura inicia y se crea a través de sus fundadores, pero a lo largo del tiempo, los empleados conforme se van

⁵³ Schein, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. *En: Organizational Dynamics*, 1983. pp. 13

identificando con la organización, contribuyen a la permanencia de las creencias y valores; y se involucran activamente en la organización, generando cambios significativos en la cultura organizacional de la empresa.

Fases de la formación de la cultura

*“La formación de la cultura organizacional es un fenómeno complejo que admite fases evolutivas, en una relación recíproca entre los entornos interno y externo. La primera dimensión hace referencia a la dialéctica de las condiciones internas de la organización que tienen impacto en su cultura. Las fuerzas que constituyen la dimensión externa hacen referencia a la dialéctica de las condiciones del contexto, y a la manera en que los miembros de la organización perciben y responde a ellas”.*⁵⁴

- **Fase estable:**

*“En ella no se contempla cambio alguno, quizá por no existir la necesidad o el estímulo para cambiar. No hay fuerzas dialécticas motoras operando de manera manifiesta”.*⁵⁵

- **Fase reactiva**

Puede mostrar dos aspectos.

1. Se aceptan cambios o ajustes mínimos, sin que nada se modifique a fondo en realidad. Se habla de una cultura conservadora, defensora del statu quo, del orden organizacional vigente.

⁵⁴ Frankin Fincowsky, Enrique; Mario José Krieger. op. cit. pp. 376

⁵⁵ Ídem. pp. 376

2. Se corre detrás de los hechos; los cambios y los ajustes se realizan para adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable hacerlo, pues de lo contrario se sufrirán graves consecuencias, incluyendo la desaparición. Es una cultura oportunista e innovadora, que produce los cambios cuando las fuerzas del medio la obligan a ello de manera irremediable.

- **Fase anticipadora**

*“La organización busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los desafíos o amenazas mediante la instauración de cambios a priori. Es proactiva y estratégica. Explora el contexto, realiza una búsqueda de nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios”.*⁵⁶

- **Fase de mantenimiento creativo**

*“Es cuando se genera una cultura que posibilita el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo”.*⁵⁷

1.1.2.7 MANTENIMIENTO DE LA CULTURA

Una vez que se ha establecido la cultura, ciertas prácticas al interior de la organización la mantienen brindando a los empleados un conjunto de experiencias similares. *“El proceso de selección, los criterios de evaluación de desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se compense a quienes la apoyen y se sancione a aquellos que la desafían”.*⁵⁸

56 Ídem. pp. 376

57 Ídem. pp. 377

58 Guizar Montujar, Rafael. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. 4ta edición. México: MC Graw Hill, 2008. pp.284

- **Proceso de selección**

*“Al momento de la selección no solamente se debe evaluar el perfil de competencias para el puesto, sino también la compatibilidad cultural y de valores entre individuo y organización al momento de establecer el contrato psicológico”.*⁵⁹ Lo importante es compartir los valores.

- **Contrato psicológico**

*“Es el vínculo que se establece entre el individuo y la organización, y que contempla las expectativas mutuas”.*⁶⁰ Sus cláusulas se fortalecen con el tiempo y la interacción, y evolucionan a medida que cambian las expectativas mutuas.

- **Socialización e interiorización de la cultura organizacional**

Es el proceso de inmersión a través del cual el individuo incorpora a su sistema psíquico la cultura de la organización. Lo importante es tratar de lograr una mayor identificación del individuo con la misión, visión y cultura de la organización, y un compromiso más fuerte hacia ellas.

- **Liderazgo**

Las acciones de los líderes sirven como modelo para que los miembros sepan cómo desempeñarse en todos los niveles de la organización. Las culturas empresariales son creadas por líderes. *“El liderazgo, al inducir o reforzar pautas de comportamiento, también genera y modela la cultura organizacional, y es primordial para el mantenimiento y el cambio de la misma”.*⁶¹

Los líderes, entiéndase los gerentes, jefes, directores y personas encargadas de grupo o bien, que desempeñen un rol de liderazgo dentro de un grupo de personas, son ejemplo y medio de aprendizaje para todos los

⁵⁹ *Ibidem.* pp. 284

⁶⁰ *Ibidem.* pp. 284

⁶¹ *Ibidem.* pp. 285

integrantes de la organización, ya que a raíz de su comportamiento esto será observado y transmitido hacia los demás, teniendo un modelo a seguir. De esta forma los líderes fomentan el aprendizaje y permanencia de los valores y creencias organizacionales en la cultura organizacional.

- **Estructura de roles**

*“Los roles son pautas de comportamiento y actitudes que rigen la interacción con otros”.*⁶² Estos roles deben representarse invariablemente en el contexto creado por una complicada red de normas de comportamiento, los marcos de referencia utilizados por los individuos para definir la conducta “aceptable”, y las pautas de actitudes.

A lo largo del tiempo dentro de la organización, conforme los colaboradores van afianzándose, estos van adquiriendo pautas de comportamiento estructuradas e institucionalizadas que forman parte de la cultura organizacional. Desempeñan competencias y límites que les permiten relacionarse con los demás.

- **Las normas**

Todo sistema normativo formal rige la actuación de los miembros de la organización, y pauta tanto las conductas deseadas y valoradas, como las actitudes indeseables suelen ser sancionadas.

Como aprenden la cultura los empleados

*“La cultura se transmite a los empleados de diversas formas: las más eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje”.*⁶³

⁶² Ídem. pp. 285

⁶³ Robbins, Stepehn P.; Timothy A. Judge. op. cit. pp. 10

- **Historias**

*“Contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones elementales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección”.*⁶⁴ Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales. Los empleados también crean sus propias historias sobre como lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus primeras interacciones con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional.

- **Rituales**

*“Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización y las metas de mayor importancia; además indican cuales son las actividades imprescindibles y cuales las prescindibles”.*⁶⁵

En este sentido, las organizaciones desarrollan actividades que contribuyen a transmitir a los colaboradores la cultura, se pueden mencionar: aniversario de la empresa, en donde se hace referencia al fundador e historia de la organización, también la inducción a la organización, en donde se hace énfasis acerca de la misión, visión, valores, normas y creencias que conforman la organización. Algunas organizaciones imparten programas de cultura, en donde se refuerzan los valores y actitudes que rigen la organización, con el propósito de fortalecer y afianzar a los empleados, hacia la organización.

⁶⁴ Ídem. pp. 10

⁶⁵ Ídem. pp. 10

- **Símbolos materiales**

*“Constituyen la forma de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran contruidos”.*⁶⁶ Dichos símbolos comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamientos que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social.

Forman parte activa el logo de la empresa, eslogan o imagen representativa y significativa de la organización. Así como también las oficinas, equipo, maquinaria, frases, políticas, historias, normas, son símbolos con significado subjetivo, que hacen que los individuos asocien consiente e inconscientemente ideas, con un significado complejo, que se transforma en emociones. También las reuniones y comportamientos forman parte de los símbolos, entran en juego las relaciones interpersonales, las cuales transmiten un significado perceptible y subjetivo.

- **Lenguaje**

*“Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla”.*⁶⁷ Asimismo, con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relaciona con su actividad.

El lenguaje es un elemento indispensable en la vida de cualquier ser humano, sin él, sería imposible comunicar algo. El lenguaje es aprendido por los miembros de la organización, es necesario para poder comunicarse

⁶⁶ Ídem. pp. 11

⁶⁷ Ídem. pp. 11

efectivamente. Cada organización posee su propio lenguaje, pueden ser palabras, frases, lenguaje técnico y códigos, el continuo uso de este lenguaje, preserva la cultura organizacional.

1.1.2.8 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos culturales y sus relaciones producen un patrón que es distintivo de la organización. No obstante, las culturas organizacionales tienen algunas características comunes. Los colaboradores que trabajan en una organización que tiene una cultura que coincide con su visión personal de una cultura ideal, tienden a estar comprometidos con la organización y a ver el futuro con optimismo. Además, la cultura debe reflejar las metas de la organización. *“Existen cuatro tipos de cultura: jerarquizada o burocrática, de clan, emprendedora y de mercado”*.⁶⁸

Cultura jerarquizada o burocrática

“Está presente en la organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica. Sus metas son la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y servicio al cliente”.⁶⁹ Las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad. Los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y las normas escritas.

Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los colaboradores están definidas con claridad. Extensos manuales explican las

⁶⁸ Slocum, John W.; Don Hellriegel. Comportamiento organizacional. 12ª edición. México: Cengage Learning, 2009. pp. 469

⁶⁹ Ídem. pp. 469

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

Este tipo de cultura se le podría llamar cultura de papel, ya que es a través de extensos manuales que se comunica a los empleados las decisiones de la organización. En esta cultura no prevalecen las relaciones interpersonales, no hay lugar para el liderazgo y la motivación, esto hace que los colaboradores difícilmente se identifiquen con la organización.

Cultura de clan

*“La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de esta cultura. Sus miembros reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo”.*⁷⁰ Entienden que sus contribuciones a la organización podrían exceder las previstas en sus contratos. El compromiso del individuo con la organización a largo plazo es intercambiado por el compromiso de la organización con el individuo a largo plazo. Dado que los individuos piensan que la organización les tratará 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 de clan logra la unidad por medio de un largo y concienzudo proceso de socialización. Los miembros antiguos del clan actual, desempeñan el papel 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

⁷⁰ Slocum, John W.; Don Hellriegel. Comportamiento organizacional. op. cit. pp. 469

celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros tienen una imagen compartida del estilo de la organización y de su manera de conducirse. Las declaraciones y los eventos públicos refuerzan sus valores. En una cultura de clan, los miembros comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a él.

Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su suerte común en la organización. El patrón de carrera que asciende por las filas produce una extensa red de compañeros, con caminos que se han cruzado en algún punto y que han compartido experiencias similares. Las metas, las percepciones, y las tendencias conductuales compartidas propician la comunicación, la coordinación y la integración. La cultura de 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. Dependiendo de los tipos de sus normas, la cultura puede generar o no un comportamiento innovador o que asume riesgos. Se supone que el éxito depende en gran medida de la sensibilidad a los clientes y la preocupación por las personas.

En este sentido, la cultura de clan les da un valor sumamente importante a sus colaboradores, se asegura de que todos tengan lo necesario para sentirse y estar satisfechos, de esta forma serán más productivos y habrá un buen clima laboral, fomentado la identificación con la organización y el sentido de pertenencia. Esta cultura influye socialmente en los colaboradores, consigue que se fomente un clima laboral adecuado y que las relaciones interpersonales favorezcan el trabajo en equipo, la unidad, la comunicación efectiva y se comparta entre los mismos individuos la sensación de orgullo de pertenecer a la organización.

Cultura adhocracia

*“Los altos grados de creatividad y disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia”.*⁷¹ Esta cultura no solo 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 que son dirigidas por su fundador. La innovación y el espíritu emprendedor son valores acariciados por el fundador.

Cultura de mercado

*“El logro de metas medibles y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado caracterizan a la cultura de mercado. En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual. Es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones. En este sentido, la orientación al control es fundamental y bastante estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización le promete un nivel específico de recompensas a cambio”.*⁷² Los niveles más altos de desempeño son intercambiados por mayores recompensas, conforme a lo establecido en un calendario convenido. Una parte no reconoce el derecho de la otra a exigir más de la que se haya especificado originalmente. La organización no promete seguridad en el empleo, y el individuo no promete lealtad. El contrato, que se renueva cada año si las partes cumplen debidamente con sus obligaciones, es utilitario porque una parte usa a la otra para lograr sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social,

⁷¹ Idem. pp. 469

⁷² Idem. pp 470

la cultura de mercado concede gran valor a la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a perseguir sus propias metas financieras.

En las culturas de mercado, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten, en gran parte, en negociar contratos de desempeño-recompensas o en evaluar las solicitudes para la asignación de recursos. Los gerentes no son juzgados de manera formal en cuanto a su efectividad como modelos de roles o mentores. La falta de un compromiso a largo plazo de las dos partes da como resultado un proceso de socialización muy débil. No se enfatizan las relaciones sociales entre compañeros de trabajo y hay pocos incentivos económicos vinculados de forma directa a la cooperación con los compañeros. La cultura de mercado con frecuencia está vinculada a metas de desempeño mensuales, trimestrales y anuales basadas en las utilidades.

Esta cultura se enfoca en la obtención de valores, a través del logro de metas medibles y alcanzables. Resta importancia a la relación subjetiva entre organización-colaborador y viceversa. Todas las obligaciones son acordadas y pactadas desde un inicio, mide su efectividad a través de evaluaciones de desempeño o productividad, cada parte cumple con lo acordado. *“La cultura no fomenta los valores y creencias de la organización, carecen de importancia el clima y la satisfacción laboral, no existe el desarrollo de las relaciones interpersonales dentro del trabajo, lo que prevalece entre la organización y el trabajador es la obtención de metas propias”.*⁷³

⁷³ Slocum, John W.; Don Hellriegel. Comportamiento organizacional. op. cit. pp. 471

1.1.2.9 IMPACTO DE LA CULTURA SOBRE LA ORGANIZACIÓN

El sentido que la cultura le da a la organización está constituido por la transmisión de identidad y pertenencia, y por la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio. La amplitud del impacto de la cultura organizacional es el grado de extensión que está tiene entre los miembros de la empresa. *“La fuerza es el grado de presión que la cultura ejerce sobre los miembros de la organización. Una cultura es fuerte cuando tiene gran influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización”*.⁷⁴ *“Se pone de manifiesto en los ritos, rituales, mitos, leyendas, símbolos, lenguaje y artefactos, proporciona a los miembros una identidad organizacional, facilita el compromiso colectivo, promueve la estabilidad del sistema social e influye en todos los empleados a ayudarles a dar sentido a su entorno”*.⁷⁵

Los líderes son lo que pueden crear, modificar y hasta destruir la cultura. Poseer una cultura clara permite saber el rumbo a seguir, fomentando la identidad de la organización.

Según Davis y Newstrom, las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los colaboradores, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros.

Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la

⁷⁴ Frankin Fincowsky, Enrique; Mario José Krieger. op. cit. pp. 387

⁷⁵ Slocum, John W.; Don Hellriegel. op. cit. pp. 473

organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos, que de otro modo parecerían confusos.

“Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados con sus tareas”.⁷⁶ “La cultura organizacional no es “algo” que se comparte o no cuando se forma parte de una organización, ya que ésta se pone de manifiesto según el rol que el individuo desempeñe en la organización, al permitir interiorizar y construir la cultura y a la vez, ponerla de manifiesto en sus comportamientos”.⁷⁷

1.1.2.10 EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El estudio del factor humano en las organizaciones puede dividirse en tres partes principales:

- **Adaptación del hombre al trabajo**

Actualmente se puede clasificar a las personas con relativa facilidad, por medio de exámenes psicológicos, en función de sus aptitudes, sus gustos, sus intereses y su personalidad. Algunos estudios han demostrado que gracias a la clasificación psicológica de la persona, la inestabilidad de la mano de obra disminuye de manera apreciable. Colocando a cada persona en el lugar que le conviene, se logra hacer más feliz al ser humano y más productivo a la organización. *“La clasificación y la orientación psicológica, la formación y el adiestramiento del personal constituyen una parte esencial de la adaptación del*

⁷⁶ Davis, K.; J. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. 10ma. edición. México: Mc Graw Hill, 2001. pp. 345

⁷⁷ Pérez Martínez, Armenio; Remberto Pérez Naranjo. op. cit. pp. 63

*hombre al trabajo, existe además otro aspecto de esta cuestión que permite brindar más bienestar al hombre, aumentando su productividad”.*⁷⁸

En este sentido, es mucho más fácil el poder ubicar a las personas en el puesto de trabajo tomando en cuenta sus conocimientos, experiencias y aptitudes. Para lograr esto el proceso se apoya en diversas herramientas como los test psicotécnicos, test psicológicos, entrevista, assessment center entre otras; sin embargo, hay que tomar en cuenta que no solamente basta que el candidato cumpla con un perfil, sino además, a través de los instrumentos señalados anteriormente, se podrá considerar si la persona cumple con ciertas cualidades afines a la organización, con el propósito de que se identifique rápidamente con la cultura de la empresa.

- **Adaptación del trabajo al hombre**

*“El ambiente físico de trabajo, las máquinas y las instalaciones en general, deben ser adaptados al hombre”.*⁷⁹

Si bien es cierto, algunas empresas aún poseen máquinas o herramientas de trabajo, las cuales no son aptas para el hombre. No poseen ergonomía alguna, esta situación causa en los trabajadores desaliento, desgano e inclusive algunas veces enfermedades. Deben trabajar en condiciones aptas y apropiadas al hombre, sin embargo, el tener las máquinas o herramientas en donde el hombre se adaptó a ellas, y no ellas al hombre, constituye una barrera en la productividad, clima laboral y en las relaciones interpersonales, obteniendo

⁷⁸ Weil. Pierre. Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia. El factor humano en las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz, S.A., 1987. pp. 3

⁷⁹ Weil. Pierre. Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia. op. cit. pp. 3

como resultado pobre comunicación, roces entre compañeros y jefes, conductas agresivas y comportamiento sin valores.

- **Adaptación del hombre al hombre**

Algunas veces se escuchan reflexiones de parte de dirigentes de empresas, que indican que todo está muy bien, que han dado al personal altos salarios, premios de fin de año, atención médica gratuita, clasifican al personal mediante test psicológicos y, a pesar de todo eso, no avanza. El personal recibe órdenes breves que deben ser ejecutadas sin discusión. Se sabe, en la actualidad, que una persona consciente de la importancia y del valor de su trabajo produce mucho más que una persona a la que simplemente se le pide obediencia. Tanto la manera autocrática de dirigir, como la manera paternalista, están siendo reemplazadas por una dirección de tipo "líder". *"El líder es la persona que obtiene la cooperación de los miembros de la organización que dirige. En la adaptación los dirigentes al dirigido, es necesario pensar en la formación de los directores y de los jefes. Si bien en los métodos del liderazgo se debe adaptar el dirigente al dirigido, lo contrario es igualmente válido".*⁸⁰

Es sumamente importante que el hombre se adapte al hombre, esto inicia con el proceso de selección de personal y se formaliza con el proceso de socialización organizacional. Se debe de seleccionar una persona o candidato a fin con el jefe, de esta forma se estará favoreciendo las buenas y sólidas relaciones interpersonales dentro de la organización.

⁸⁰ Weil. Pierre. Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia. op. cit. pp. 5

El hombre como ser social

*“Las relaciones humanas en las actividades laborales deben considerarse como un enfoque de la psicología del trabajo. Pero, ésta no puede entenderse bien sin un conocimiento previo y exhaustivo de la psicología social. Se debe partir, del principio de que el comportamiento del hombre es completamente diferente cuando se encuentra aislado, o cuando forma parte de un grupo”.*⁸¹ En realidad, ningún ser humano se halla completamente aislado. Siempre y en todo lugar es miembro de una familia, mantiene relaciones con otros hombres, forma círculos. El ser humano es ciudadano de una nación, y en el mundo de la industria forma parte de un equipo laboral. El hombre vive en sociedad y esa sociedad está formada por hombres como el, constituye su entorno vivo, esto es, su ambiente social.

El ser humano no puede vivir aislado, posee la necesidad de relacionarse con los demás. Aunque el hombre representa un ser individual, único e irrepetible, no puede llegar a desarrollarse como persona sin la interacción con otras personas, es a través de esta interacción que el hombre puede comunicarse y ligarse a determinada cultura. A raíz de la necesidad de relacionarse, se fueron creando grupos o comunidades, los cuales se unen por lazos de apoyo, intereses comunes, solución de problemas o trabajo. Partiendo que el hombre es un ser social, surgen las relaciones interpersonales, un vínculo estrecho y subjetivo, en donde se relacionan diversas personalidades, actitudes, comportamientos e intereses comunes. El hombre coexiste, convive e interactúa en grupos sociales. Se desarrollan relaciones de afectividad y de interés común, se sienten identificados con las costumbres y vivencias del grupo al que pertenecen.

⁸¹ Fingermann, Gregorio. Relaciones Humanas, fundamentos psicológicos y sociales. La psicología en las actividades laborales. Duodécima edición. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo, 1989. pp. 1

Vínculo social

Dada su naturaleza social, el hombre nunca puede actuar totalmente solo. Siempre lo hace dentro de un grupo humano, aunque sea muy reducido. Para subsistir, debe adaptarse irremisiblemente a la comunidad grupal de que forma parte. Si bien el hombre recibe y da para emplear, cada ser humano actúa de forma diferente, de acuerdo con sus tendencias, con sus deseos y preferencias. *“Cada individuo, en efecto, tiende y dirige su actividad hacia aquello que le resulte más valioso, es decir, hacia aquellos objetos que considera más importantes, o sea, que estima más y a los cuales otorga mayor preferencia”.*⁸²

En este sentido las organizaciones son cien por ciento vínculos sociales, no existe organización alguna que no posea esto. El vínculo es establecido a través de la cultura, creencias, valores, comportamientos y sentimientos; los cuales son ajustados a los intereses y necesidades de cada individuo. El hombre aun siendo un ser humano diferente y al mismo tiempo similar con los otros seres humanos, actúa según sus deseos. El individuo deposita en la organización, una parte que trasciende la individualidad, es decir debe de adaptarse a la cultura de la organización.

1.1.2.11 RELACIONES INTERPERSONALES

“Las relaciones interpersonales son aquellas en las que se establece una relación mutua entre individuos, que tienen propiedades de reversibilidad y simetría, y en las que existe la posibilidad real de reciprocidad. Las relaciones

⁸² Fingermann, Gregorio. Relaciones Humanas, fundamentos psicológicos y sociales. op. cit. pp. 2

*interpersonales y la comunicación son inseparables, ya que es precisamente a través de la comunicación que la relación social se realiza”.*⁸³

Las relaciones interpersonales constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas se procurará la sofisticación de las necesidades de contacto social, y solo las personas satisfechas podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados.

Cada individuo tiene un conjunto de comportamiento que representa su forma de actuar y de ver las cosas, y ese conjunto de forma de comportamiento se derivan tanto del medio como de los factores hereditarios y de la percepción que la persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización.

El tener y mantener relaciones interpersonales de forma asertiva, constituye gran parte de la organización, ya que éstas deben ser fomentadas y fortalecidas al momento de la socialización, es a través de este proceso, que el nuevo integrante vive de forma objetiva la cultura de la organización. Puede observar y ser participe acerca de cómo se desarrollan, y la importancia que las relaciones interpersonales tienen dentro del ámbito laboral, basta con solo escuchar y ver como se tratan entre si los compañeros, jefes y todo el personal que conforma la organización.

⁸³ P. Stephen, Robbins. Administración. 5ta. edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1989. pp.427

“Simón Albert, define las relaciones interpersonales como elemento irreducible de la realidad. Los sentimientos interpersonales, las transacciones emocionales o afectivas, son los datos esenciales de una relación. El amor es tan real como el odio o la soledad, los sentimientos interpersonales están vinculados a la experiencia íntima de los individuos, a sus reacciones viscerales, sus dolores, preocupaciones y placeres, su alegría y sus disgustos, su amor, su miedo, su aburrimiento, etc. Todos estos sentimientos son básicamente privados y personales, difíciles de comunicar.” ⁸⁴

Importancia de las relaciones interpersonales

“Las relaciones interpersonales son multidimensionales. Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales, según Pascuali”. ⁸⁵

- El ente humano por sí mismo requiere de respeto y consideración.
- Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización.
- El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas.
- Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización.

Ninguna persona es una entidad solidaria, pues todo individuo existe concomitantemente en la otra. Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Hemos visto las relaciones entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles dentro de una organización. También hay diferencias personales y

⁸⁴ Lugo, Elienny; Juan Santil. “Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L.” Universidad de Oriente, Venezuela, 2005. pp. 17

⁸⁵ *Ibídem*, pp. 18

culturales que afectan las relaciones interpersonales. Hay diferencias culturales e ideológicas, y es bueno tener en cuenta las costumbres y manera de las diversas culturas o clases sociales.

Todo colaborador trae aportes al trabajo. Mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marcharan muy bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sean personales o administrativas valoran los aportes de otras personas.

Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales, relajadas y positivas, y así poder vivir mejor y realizar las labores cotidianas con una conducta social acertada con los compañeros de labores, y así mismo tener mejores resultados satisfactorios. Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos, opiniones sin castigar ni violar lo de los demás. Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y a los derechos y necesidades de otras personas.

Las relaciones interpersonales juegan un papel activo e importante en toda la vida de los individuos, son profundas y complejas, además, están presentes en todas las etapas y ámbitos de la vida. Con el pasar del tiempo se van adquiriendo ciertas habilidades que nos ayudan a mejorar nuestras relaciones interpersonales, sin embargo es hasta en el trabajo en donde convivimos y compartimos con múltiples y diversas personas, la mayor parte del tiempo de nuestras vidas. Cada individuo con el que nos relacionamos lleva consigo sus propias ideas, creencias, actitudes, pensamientos, las cuales son compartidas con el propósito de crear un balance entre el trabajo y las relaciones, y de esta forma obtener apoyo personal y profesional. Así como

también, el establecer buenas relaciones interpersonales en el trabajo incrementa el sentido de pertenencia con la organización.

Tipos fundamentales de las relaciones interpersonales

*“Según los autores Mira y López, definen que existen cuatro tipos fundamentales de las relaciones interpersonales”.*⁸⁶

- **Rivalidad:** *“se trata de una lucha de poder, es decir del objetivo de dominar o superar al otro. Si es guiada por una de las tendencias más primarias, se transforma en agresión o lucha física si es sublimada o reglamentada socialmente”.*⁸⁷ En las organizaciones la rivalidad no permite que se desarrollen las relaciones interpersonales, esto limita el afecto y se deja llevar por el dominio, y la lucha constante de superarse a cuesta de los otros.
- **Dominio:** *“la actitud es espontánea, el miedo suele darse en función de dependencia contra ella, provocando inseguridad y prudencia. Algunos filósofos y psicólogos designan algunos términos con respecto al dominio como: voluntad de poder, tendencia a la autoafirmación, soberbia, ambición, deseo de mandar, ocupar un cargo mejor”.*⁸⁸

El dominio imposibilita el desarrollar relaciones interpersonales, produce una relación de desigualdad, controla lo que sucede en el exterior, las condiciones son impuestas mediante la coacción. Esta relación de dominio, afecta a la cultura organizacional, debido a que no se respeta los derechos de

⁸⁶ Mira, Emilio; López. Manual de Psicología General. Buenos Aires, Argentina: Editorial Kapelusz S.A, 1989. pp. 286

⁸⁷ Ídem. pp. 286

⁸⁸ Ídem. pp. 286

las personas. Este tipo de relación genera una pobre relación social, debido a que implica falta de convivencia.

- **Sumisión:** *“la actitud sumisa, pasiva o dependiente, lleva a una relación en la que el sujeto carece de iniciativa o si la tiene la condiciona a la aprobación del jefe o del grupo con el que convive, sin duda el miedo es el factor motivante más destacado en este tipo de relación, pero existen otros motivos a medida que se desarrolla la personalidad como la inexperiencia, apatía, admiración, tendencia al castigo y conveniencia utilitaria”.*⁸⁹

En este sentido, la sumisión y la falta de iniciativa o de carácter, limita que se promuevan y se propicien las relaciones interpersonales, ya que la misma pasividad del individuo, no le permitirá crear vínculos sociales asertivos. En la sumisión juega un papel importante la personalidad, ya que el trabajador puede tener la iniciativa de generar cambios, relacionarse y compartir, pero la misma personalidad lo limite a una conducta dependiente.

- **Colaboración:** *“conduce a la unificación y convergencia de acciones en beneficio común, cada uno de los miembros tiene una posición de obediencia en forma oscilante y suave con una finalidad productiva, o bien sea una finalidad hedónica”.*⁹⁰

Este tipo de relación establece que cada individuo se relaciona a través de un beneficio común, exige una equidad entre los miembros de la organización. La colaboración contribuye a que se creen y existan relaciones interpersonales,

⁸⁹ Ídem. pp. 286

⁹⁰ Ídem. pp. 287

basadas en la finalidad de intercambiar ideas, valores, experiencias y sentimientos.

1.1.3 HIPÓTESIS

La cultura organizacional establecida por los líderes dentro de la organización, influye en las relaciones interpersonales; éstas se ven afectadas a través de los valores, creencias y satisfacción laboral.

Variable dependiente: Cultura organizacional

Indicadores

- Política de respeto
- Valores
- Creencias
- Historia de la organización
- Relaciones de poder

Variable independiente: Relaciones interpersonales

Indicadores

- Actitudes positivas
- Comunicación asertiva
- Tolerancia
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

1.1.4 DELIMITACIÓN

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones de la organización, ubicada en la Zona 12 de la ciudad capital, comprendió un período de 2 meses y se basó

en el conocimiento de la cultura organizacional actual y la influencia que ésta tiene en las relaciones interpersonales.

Dentro de la población de Aceros Suárez se seleccionó una muestra no aleatoria de 30 personas, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años, de género femenino y masculino, perteneciente al área administrativa, y que poseerán mínimo dos años de pertenecer a la organización.

Los valores, los líderes, relaciones de poder, comunicación y actitudes, fueron variantes de esta investigación ante la propuesta original de Cameron y Quinn.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 TÉCNICAS DE MUESTREO

La muestra de la población de ASSA fue seleccionada de forma no aleatoria, está conformada por 30 personas del área administrativa. Los criterios de inclusión que se tomaron en cuenta fueron: personal administrativo, género femenino y masculino, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años, poseer mínimo 2 años de estar laborando para la empresa.

2.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.2.1 OBSERVACIÓN

Fue utilizada con el propósito de observar a los colaboradores cuando efectúan su trabajo. A través de ella se logró obtener información acerca de la cultura de grupo o población, se pudieron descubrir pautas de conductas y comportamiento. Se lograron evidenciar los valores, creencias, relaciones de poder y políticas de respeto.

2.2.2 TALLER

El taller respecto a las relaciones interpersonales, tuvo la finalidad de coadyuvar a mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales y la identificación de la cultura organizacional. Fue realizado en las instalaciones de ASSA. El taller fue impartido de forma dinámica y participativa, a través de éste y de las hojas de trabajo se logró evidenciar el trabajo en equipo, el liderazgo, actitudes positivas y la tolerancia. (Ver planificación en anexos).

2.2.3 TEST OCAI

Se utilizó el instrumento de diagnóstico, "OCAI" (Por sus siglas en inglés The Organizational Culture Assessment Instrument), fue diseñado por los autores Cameron y Quinn, el test "OCAI" ayudo a medir las percepciones de cómo los colaboradores sienten que la organización opera o se manifiesta, dentro de su propia cultura. Se evaluó solamente la cultura actual. El "OCAI" está diseñado para evaluar la institución como un todo, a través de 6 categorías, con 4 afirmaciones cada una, representando cada una de las culturas. En total el formulario posee 24 afirmaciones. Midió cuatro dimensiones que son: clan, adhocracia, mercado y jerarquizada con seis sub dimensiones, las cuáles son características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito que están incluidas en cada una de las dimensiones. Como primer paso se tiene la subdivisión del instrumento en cuanto a las seis sub dimensiones con las literales A,B,C Y D donde para características dominantes se asignan los ítem 2,3, 4 y 5, para los líderes de la organización, se tiene asignado los ítem 1,6,7 y 8, para el estilo gerencial ítem 9,10,11 y 12, para la unión de la organización los ítem 13,14,15,y 16, para el énfasis estratégico los ítem 17,18,19 y 20 y para criterios de éxito los ítem 21, 22 , 23 y 24. El primer ítem (1) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura del "clan", el segundo (2) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura "adhocracia", el tercero (3) mide el grado de orientación de la organización a la cultura de "mercado" y el cuarto (4) trata de medir a la orientación a la cultura "jerarquizada", todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la medida de las respuestas.

Para calcular los resultados, se sumaron todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas al número 1 y se dividen entre 6 y así con los demás números para obtener los promedios por cada número. Estos resultados, fueron plasmados en un eje de coordenadas

que permite observar gráficamente las características y la orientación de la cultura organizacional. *“Este instrumento de medición de la cultura organizacional posee fundamentación teórica, posee validez (face validity) y la literatura científica lo destaca como un instrumento vigente para la medición de la cultura organizacional”*.⁹¹

De esta manera, este instrumento fue de vital importancia, permitió la indagación y análisis de los objetivos de investigación planteados: “Identificar la cultura actual que prevalece dentro de la organización”, “Identificar la percepción de la cultura organizacional en el personal de ASSA”, y “Describir las creencias, valores y formas de vida que constituyen la cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales”

2.2.4 CUESTIONARIO

Este instrumento fue diseñado con el propósito de obtener información, para cumplir con el objetivo de identificar de qué forma se manifiestan las relaciones interpersonales dentro de la organización. Está dividido en 10 ítems de preguntas cerradas, el número uno buscó establecer la importancia de la relación laboral, por su parte el número dos evaluó la percepción del respeto, el número tres buscó conocer acerca de la preferencia de relaciones en cuestión de género, por su parte el número cuatro indagó acerca de cómo son las relaciones interpersonales entre los compañeros, el número cinco indagó como es la relación de trabajo con los compañeros del mismo departamento, el número seis evaluó la forma en que se toman las decisiones dentro del departamento, el número siete tuvo como objetivo conocer cómo es la comunicación, el número ocho indagó acerca del estilo de liderazgo y su relación

⁹¹ Salazar Guerra, Jesica. “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala”. Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar de Guatemala, 2013.

en el trabajo, por su parte el número nueve indagó acerca de la oportunidad que los jefes otorgan, para poder transmitir ideas en los problemas de trabajo, y por último el número diez examinó si el individuo contribuye a que las relaciones interpersonales se den de forma favorable dentro de la organización.

2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Se procedió a la medición del estudio a través de la técnica de Chi cuadrada, con el propósito de medir el grado de relación entre cultura organizacional y relaciones interpersonales; esta técnica permitió el rechazo de la hipótesis de investigación. Se utilizaron desde la estadística descriptiva tablas que permitieron ordenar porcentualmente los datos y la representación gráfica de las categorías encontradas principalmente durante el proceso de investigación; así mismo se hizo uso de gráficas para ordenar los resultados del test OCAI, instrumento que permitió identificar la cultura organizacional específica de la empresa. Posteriormente se representa un análisis de tipo cualitativo en el cual se describe la relación entre la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.

Fórmula Chi cuadrada:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR

La organización se encuentra ubicada en 42 calle 22-22 zona 12 de la ciudad capital, el giro de la organización es industrial dedicada a la fabricación de toda la gama de diámetros, longitudes y grados requeridos en varillas corrugadas por el mercado de la construcción de la región, así como hierro liso y alambre de amarre, fabricados con los más altos estándares de calidad, establecidos en las normas ASTM A.615 y COGUANOR NTG 36011. Cuenta con una trayectoria de más de 53 años de experiencia en la industria siderúrgica Centroamericana. El horario del personal administrativo es de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas y sábado de 8:00 a 12:00 horas. ASSA busca ser la organización líder en eficiencia a nivel nacional y centroamericano en la producción y comercialización de varillas de acero, de refuerzo y alambre de amarre, proporcionando productos de calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas del mercado.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 30 colaboradores, los cuales comprenden al área administrativa. Los departamentos participantes fueron: compras, contabilidad, gerencia general, recursos humanos, ventas, informática, materia prima, despachos, créditos y cobros, auditoria interna e ingeniería.

Se incluyen hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 55 años, los trabajadores poseen como mínimo 2 años de pertenecer a la organización y un máximo de 21 años a más. La mayoría de población evaluada corresponde al sexo masculino, el nivel de escolaridad evaluado posee mínimo nivel básico hasta estudios de Maestría, en la población evaluada prevalece que la mayoría del personal posee estudios universitarios incompletos y pertenecen a una clase social media.

3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

Tabla #1

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39.038 ^a	9	.000
Razón de verosimilitudes	35.176	9	.000
Asociación lineal por lineal	18.510	1	.000
N de casos válidos	30		

a. 15 casillas (93.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .20.

Para la interpretación del resultado de la Chi cuadrada se debe de tener en cuenta el grado de significancia para comprobar si las variables poseen un resultado significativo o no, tomando en consideración lo siguiente:

- Si $p < 0.05$ el resultado no es significativo, quiere decir que las variables son independientes y no existe relación entre ellas. Se rechaza la hipótesis.
- Si $p > 0.05$ el resultado es significativo, quiere decir que las variables son dependiente y existe relación entre ellas. Se acepta la hipótesis.
- El valor 0.05 es un valor establecido de acuerdo al nivel de confianza del 95%.

De acuerdo a la técnica de Chi cuadrada se rechaza la hipótesis planteada en la investigación, debido a que el grado de significancia es menor a 0.05%, esto quiere decir que las variables son independientes, no existe ninguna relación entre ellas y como resultado ninguna ejerce consecuencia sobre la otra.

Tabla #2

Tabla de contingencia Tipo Cultura * Relaciones Interpersonales

		RELACIONES_INTERPERSONALES				Total		
		EXCELENTE	MUY BUENAS	BUENAS	REGULAR			
TIPO_CULTURA	CLAN	Recuento	2	1	0	0	3	
		% dentro de TIPO_CULTURA	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	
		% dentro de RELACIONES_INTERPERSONALES	100.0%	5.9%	0.0%	0.0%	10.0%	
		% del total	6.7%	3.3%	0.0%	0.0%	10.0%	
		ADHOCRACIA	Recuento	0	8	0	0	8
		% dentro de TIPO_CULTURA	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
		% dentro de RELACIONES_INTERPERSONALES	0.0%	47.1%	0.0%	0.0%	26.7%	
		% del total	0.0%	26.7%	0.0%	0.0%	26.7%	
		MERCADO	Recuento	0	8	4	0	12
		% dentro de TIPO_CULTURA	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%	
		% dentro de RELACIONES_INTERPERSONALES	0.0%	47.1%	44.4%	0.0%	40.0%	
		% del total	0.0%	26.7%	13.3%	0.0%	40.0%	
	JERARQUIZADA	Recuento	0	0	5	2	7	
	% dentro de TIPO_CULTURA	0.0%	0.0%	71.4%	28.6%	100.0%		
	% dentro de RELACIONES_INTERPERSONALES	0.0%	0.0%	55.6%	100.0%	23.3%		
	% del total	0.0%	0.0%	16.7%	6.7%	23.3%		
Total		Recuento	2	17	9	2	30	
		% dentro de TIPO_CULTURA	6.7%	56.7%	30.0%	6.7%	100.0%	
		% dentro de RELACIONES_INTERPERSONALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
		% del total	6.7%	56.7%	30.0%	6.7%	100.0%	

Fuente: Resultados Test Ocai, personal Administrativo evaluado en ASSA.

Tabla #3

Resumen del Procesamiento de los Casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
TIPO_CULTURA * RELACIONES_INTERPER SONALES	30	93.8%	2	6.2%	32	100.0%

Fuente: Resultados Test Ocai, personal Administrativo evaluado en ASSA.

Tabla #4

Tabla de contingencia Tipo Cultura * Relaciones Interpersonales

Recuento

		RELACIONES_INTERPERSONALES				Total
		EXCELENTE	MUY BUENAS	BUENAS	REGULAR	
TIPO_CULTURA	CLAN	2	1	0	0	3
	ADHOCRACIA	0	8	0	0	8
	MERCADO	0	8	4	0	12
	JERARQUIZADA	0	0	5	2	7
Total		2	17	9	2	30

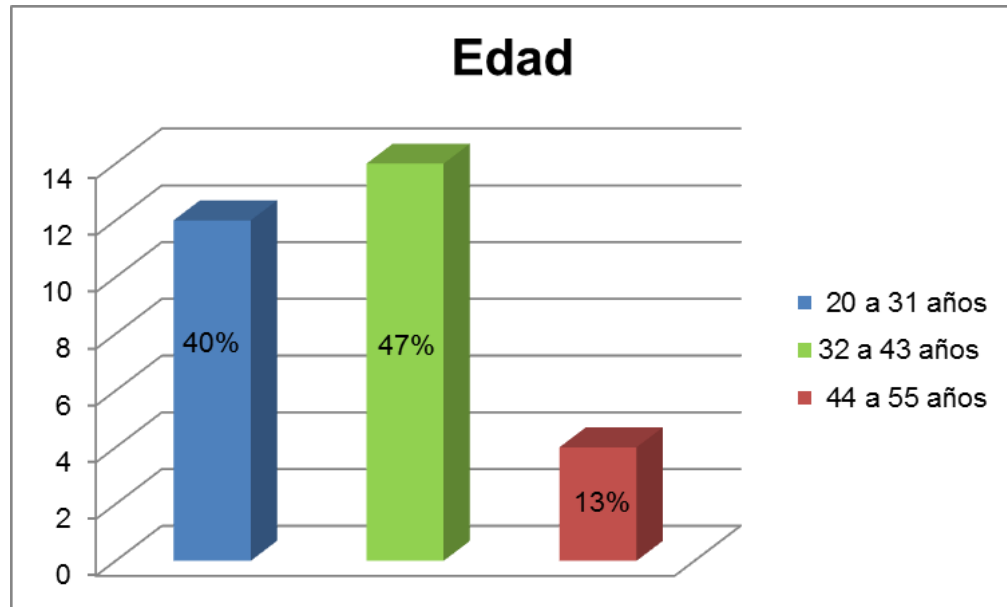
Fuente: Resultados Test Ocai, personal Administrativo evaluado en ASSA.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio de investigación “Cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales: estudio realizado en ASSA, 2014”.

Las gráficas presentadas a continuación describen los resultados obtenidos a través del test OCAI y del cuestionario que recabó información acerca de las relaciones interpersonales.

- **Datos demográficos**

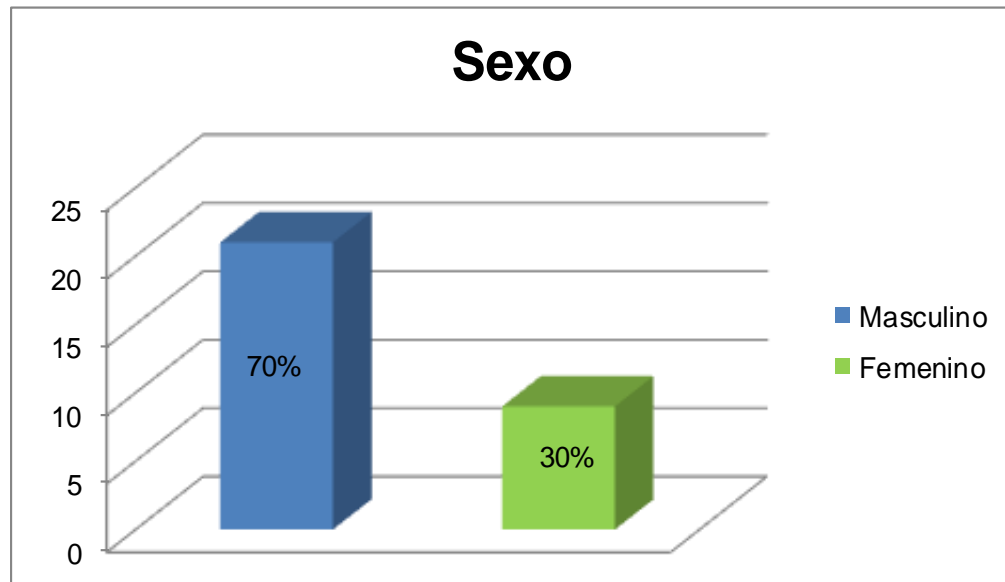
Gráfica #1



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A

Se puede observar que el grupo de investigación estuvo conformado mayormente por el sexo masculino con un 70% y el sexo femenino con un 30%. Estos resultados indican que la mayor fuerza laboral de la empresa está constituida por el sexo masculino.

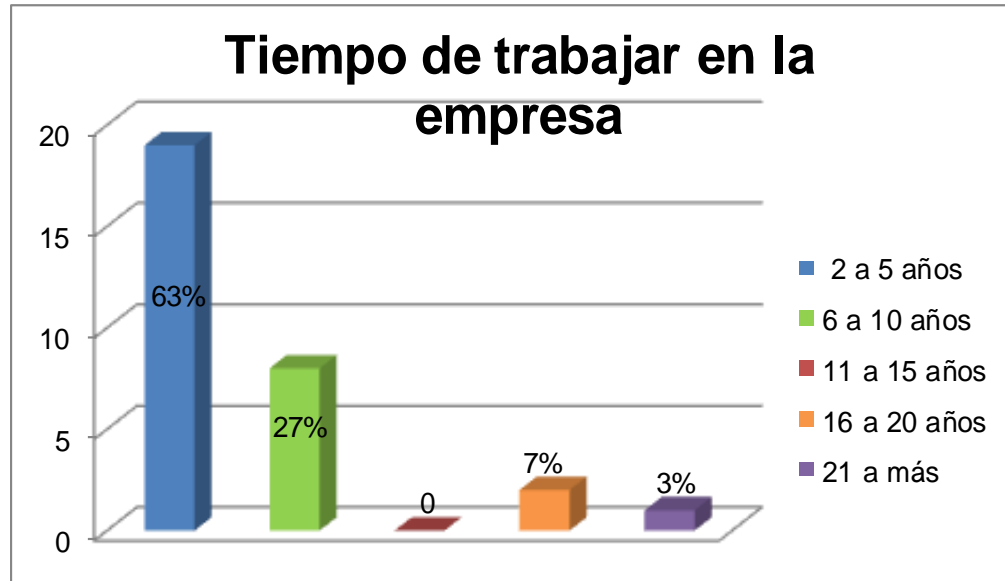
Gráfica #2



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A.

En la gráfica se puede observar que el 47% corresponde al rango de 32 a 43 años de edad, en segundo lugar se encuentra el rango de 20 a 31 años de edad, con un 40%. Y con un menor porcentaje se encuentra el rango de 44 a 55 años de edad, con un 13%. Lo que significa que la mayoría de la población se encuentra en un período de adultez madura.

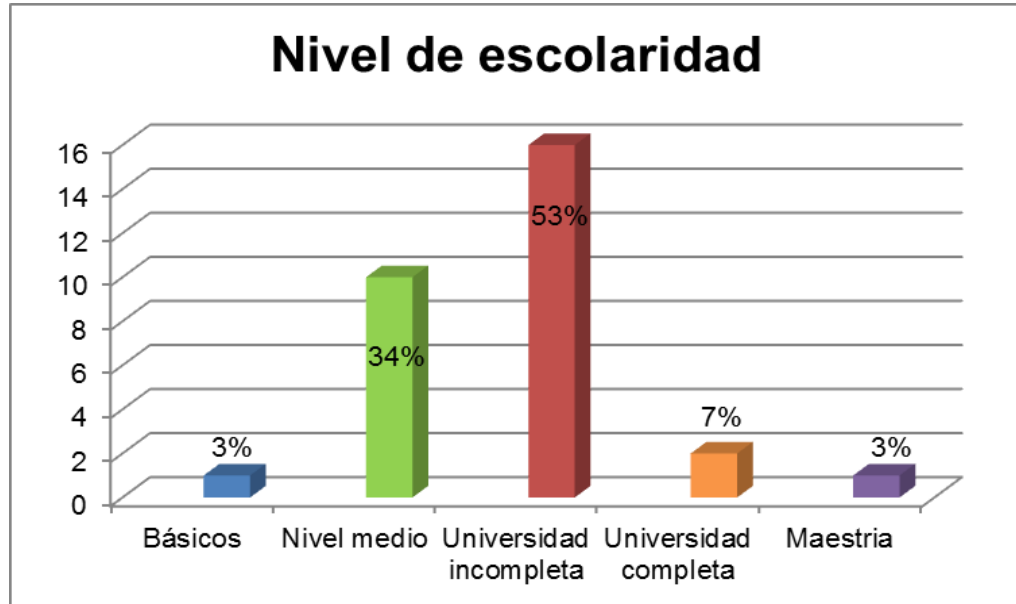
Gráfica #3



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A.

Se puede observar que el 63% de la población posee de 2 a 5 años de estar laborando por la organización. El 27% corresponde al rango de 6 a 10 años, el 7% de 16 a 20 años y el 3% corresponde al rango de 21 años a más. Esto indica que la mayoría de población, es relativamente nueva en la empresa, y posee poco tiempo de pertenecer a la misma.

Gráfica #4



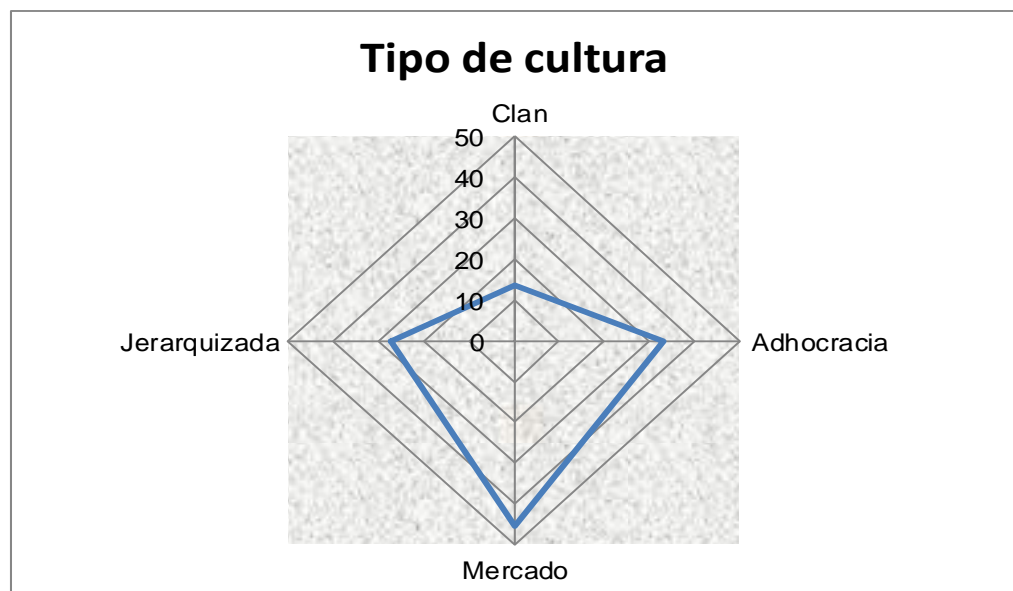
Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A

Respecto a la escolaridad se puede observar que el 53% de la población posee estudios universitarios, probablemente se encuentren estudiando o bien posean pensum cerrado.

- **Resultados OCAI**

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos del diagnóstico cuantitativo de cultura realizado a través de la herramienta OCAI. Se identifican cuatro tipos de culturas y sus sub dimensiones: clan, adhocracia, mercadeo y jerarquizada.

Gráfica #5

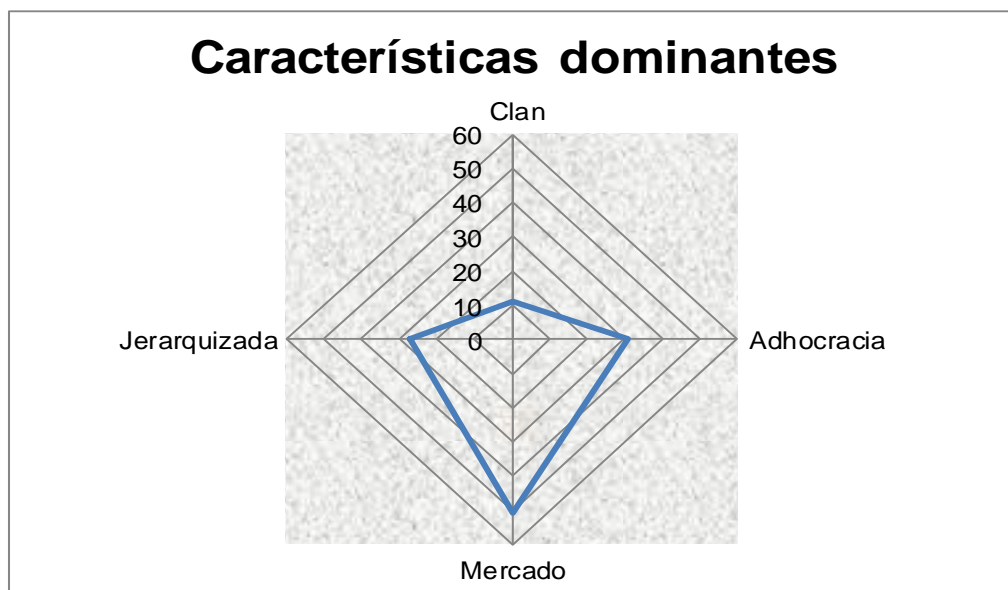


Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A

La gráfica indica que los colaboradores del área administrativa, perciben que dentro de la organización prevalece la cultura de mercado. Dicha cultura se caracteriza por la participación en el mercado, estabilidad financiera, poco sentimiento de trabajo en equipo y poca cohesión. Se encuentra orientada al entorno en lugar de sus asuntos internos y se vincula a metas de desempeño mensuales, trimestrales y anuales basadas en las utilidades. Se puede concluir que es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación, es realizar el trabajo bien hecho. También se encuentra la cultura adhocracia,

que posee cierto porcentaje de prevalencia entre los colaboradores, esta cultura estimula la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individuales.

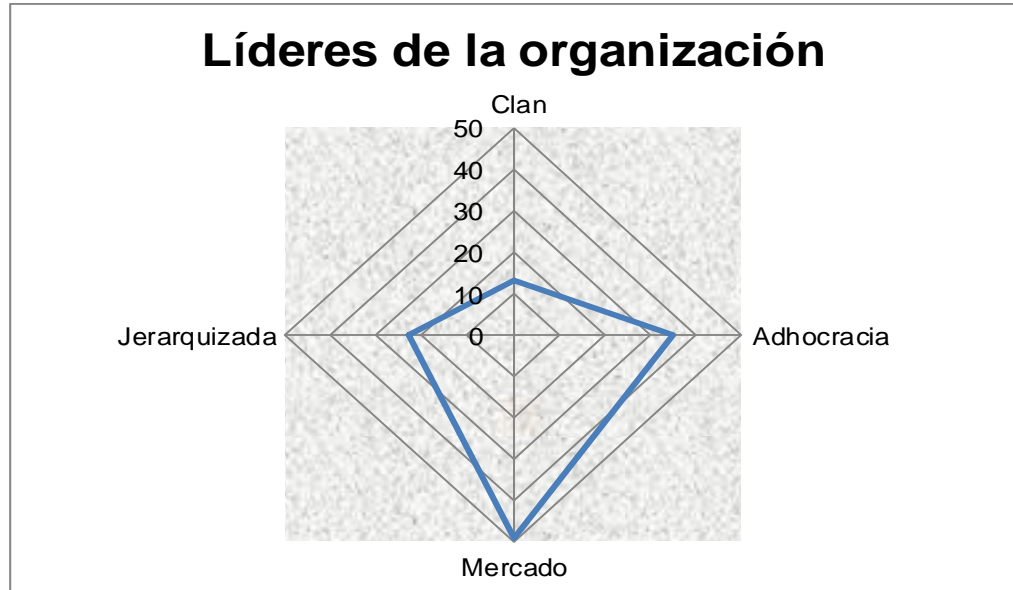
Gráfica #6



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A

En la gráfica se puede observar que de igual forma a la gráfica anterior, las características dominantes corresponden a la sub dimensión de mercado. La organización funciona en sí como un mercado, en donde opera primordialmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados o grupos de interés, con el propósito de generar ventajas competitivas.

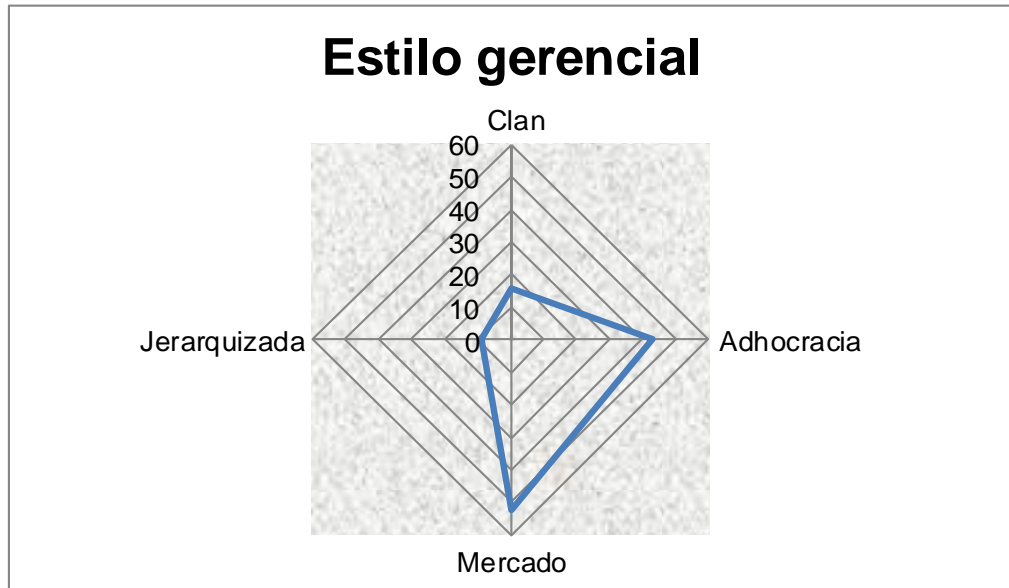
Gráfica #7



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A

Se puede observar mayor prevalencia en la sub dimensión de mercado. Indica que el personal percibe a los líderes de la organización como directivos, exigentes y competidores a su vez.

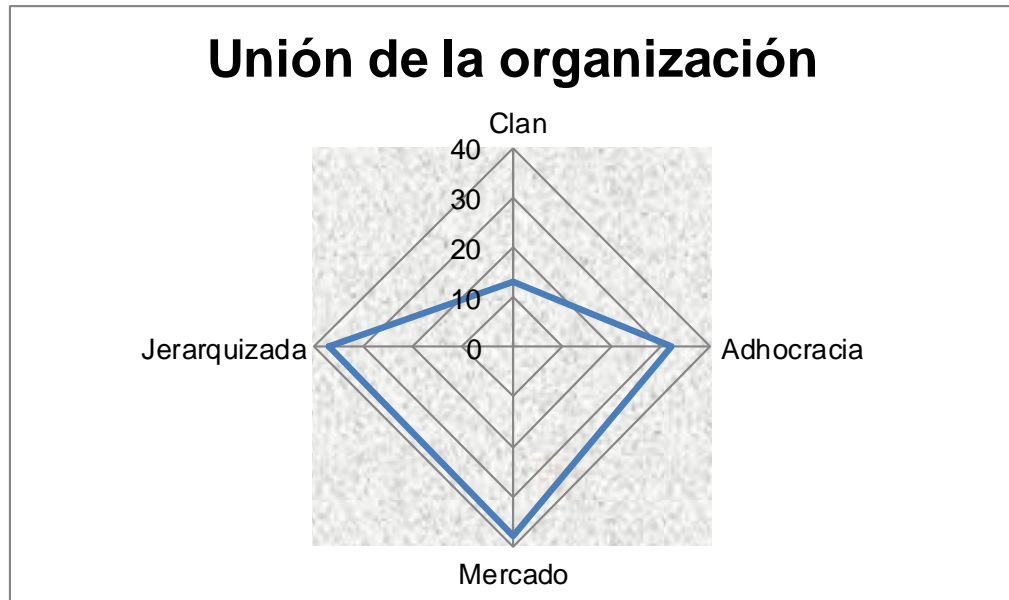
Gráfica #8



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A.

El estilo gerencial que domina en la organización, es de mercado. Se caracteriza por tener la exigencia y el interés en el valor, su principal tarea es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados y ganancias. Los gerentes no son juzgados de manera formal en cuanto a su efectividad como modelos de roles o mentores.

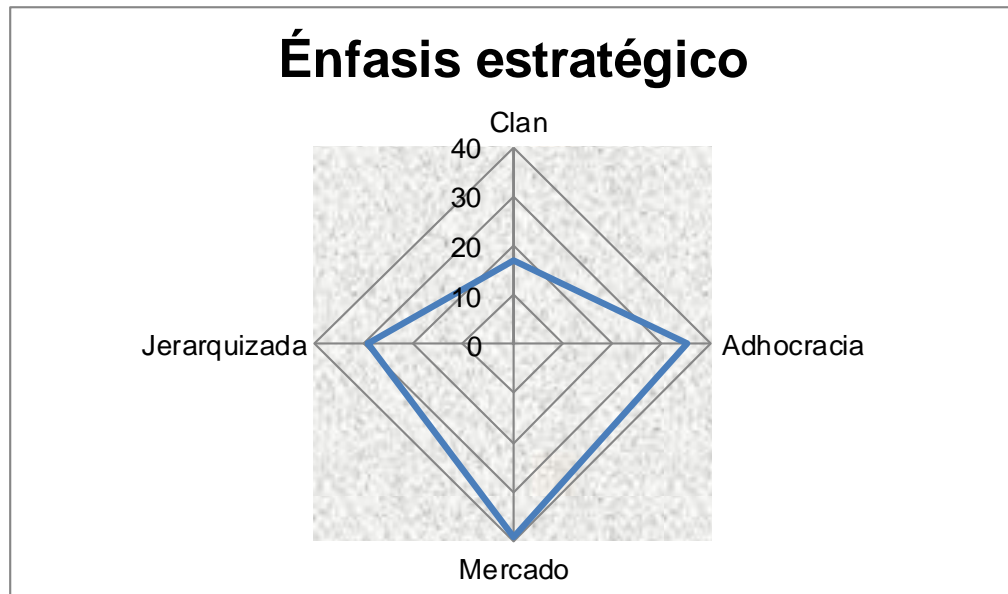
Gráfica #9



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A

En relación a la unión de la organización, se puede observar que sobresale la sub dimensión de mercado, la relación entre el trabajador y la organización es contractual, esto quiere decir, que ambas partes convienen de antemano sus obligaciones. En otras palabras, el trabajador es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de recompensa a cambio. También la sub dimensión jerarquizada, posee un valor relativamente alto y considerable, juega un papel importante y significativo en la unión de la organización, se caracteriza por la gobernación de procedimientos, se les indica a los trabajadores lo que deben de hacer, las reglas y las políticas juegan un rol preponderante.

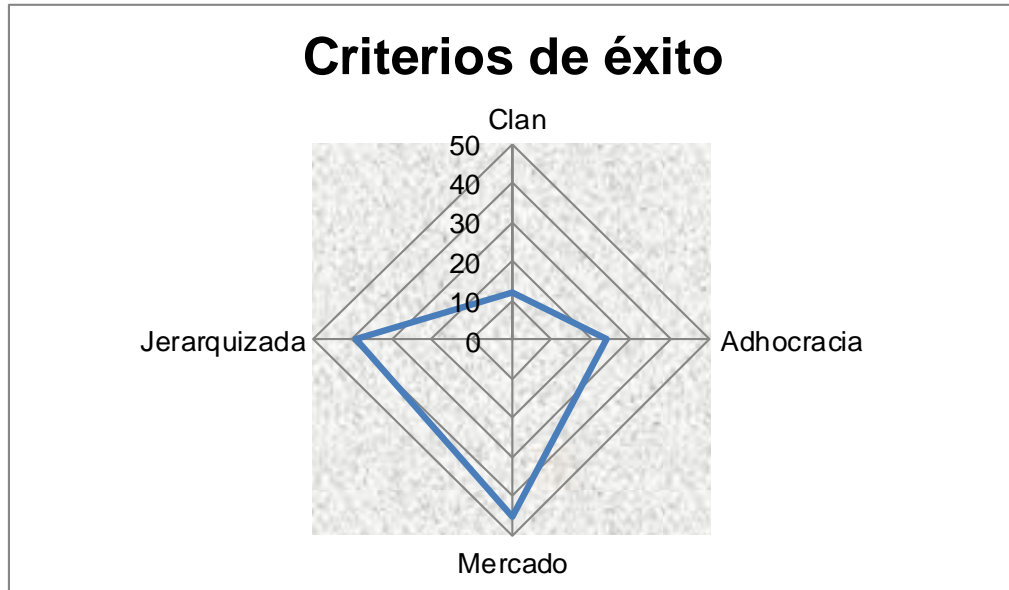
Gráfica #10



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A

Se puede observar en la gráfica, la prevalencia de la sub dimensión mercado. En dicha sub dimensión, el énfasis del sostenimiento de la organización consiste en ganar, el éxito y la reputación de la organización forman parte de las preocupaciones habituales.

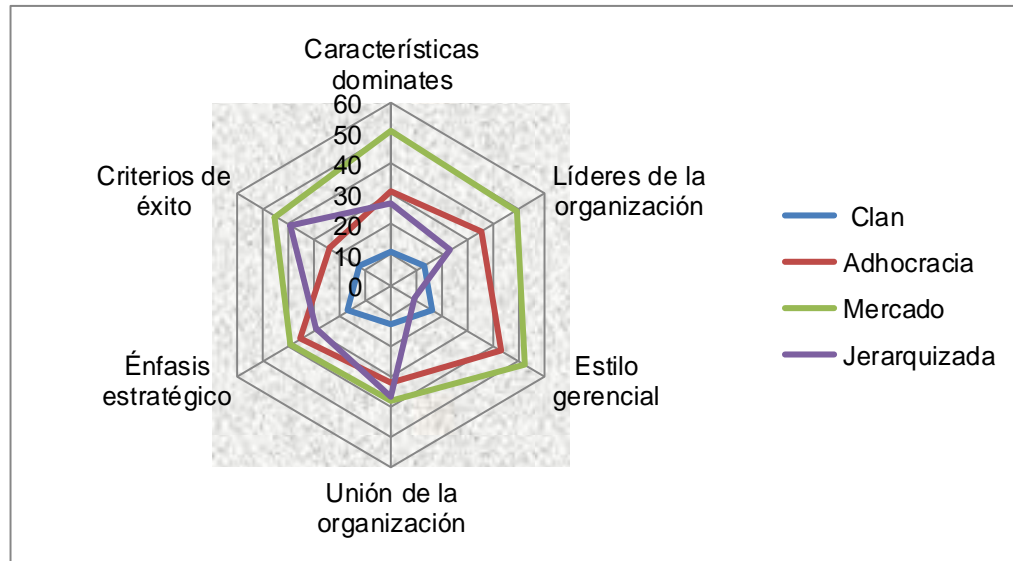
Gráfica #11



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A.

En la gráfica se pueden observar los criterios de éxito, los cuales conllevan como resultado la sub dimensión de mercado. Los criterios de éxito para la organización se definen en términos de participación de mercado y posicionamiento. Aumentar la posición competitiva y lograr las metas establecidas.

Gráfica #12



Fuente: Test OCAI. Personal Administrativo de Aceros Suárez S.A

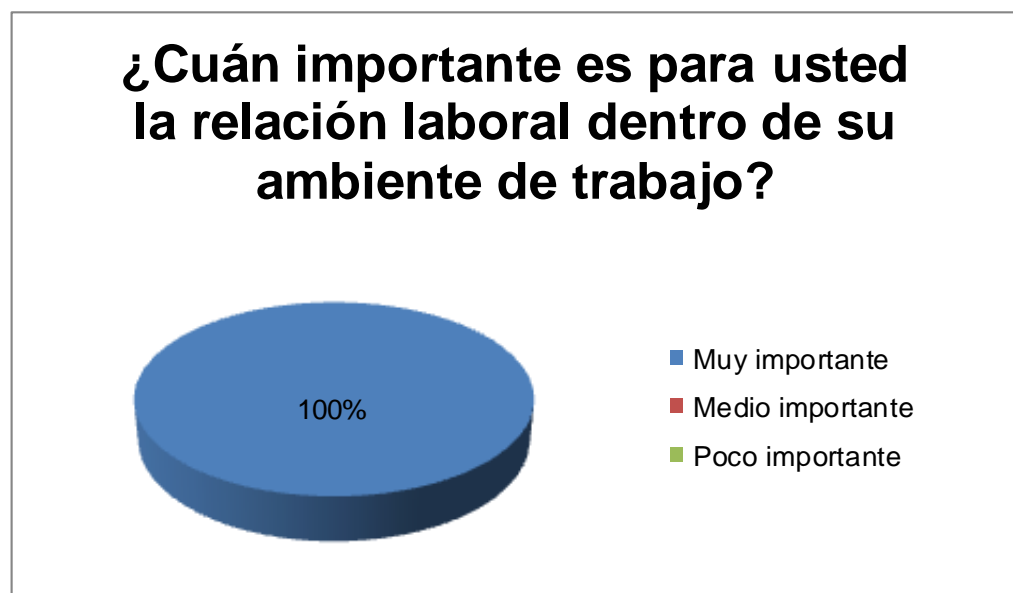
La gráfica como se puede observar contiene los resultados de la cultura en general, conlleva los cuatro tipos de cultura: clan, jerarquizada, adhocracia y mercado. Así como también las sub dimensiones que conforman cada una de las culturas, las cuales son: características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito. En conclusión la organización es percibida por los colaboradores como una cultura de mercado. En los seis criterios evaluados, prevalece la sub dimensión de mercado. Esto quiere decir, que los trabajadores identifican y catalogan de una forma fuerte a la organización, como una entidad en busca de resultados y competitividad en todos los aspectos. En contra parte se encuentra la cultura de clan, la cual posee el menor porcentaje de todas, en todos los criterios y se ve presente de forma muy débil en la organización. Esta cultura se caracteriza por ser un lugar amistoso para trabajar y en donde las personas comparten mucho entre sí. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del

recurso humano y concede gran importancia a la cohesión. La organización premia el trabajo en equipo y participación.

- **Resultados cuestionario**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la variable de relaciones interpersonales, las cuales fueron medidas a través de un cuestionario de diez preguntas.

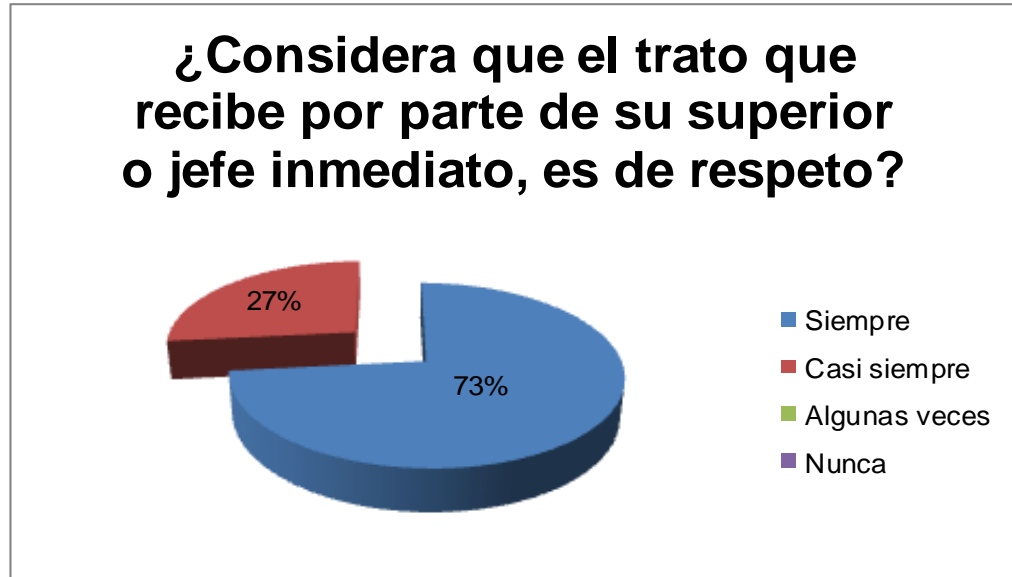
Gráfica #13



Fuente: Cuestionario. Personal administrativo de Aceros Suárez. S.A

En la interrogante planteada, se puede observar que el 100% de los trabajadores, consideran que las relaciones laborales o interpersonales son muy importantes dentro de su ambiente de trabajo, lo cual significa que son conscientes de que las relaciones juegan un papel importante en la vida de todo ser humano.

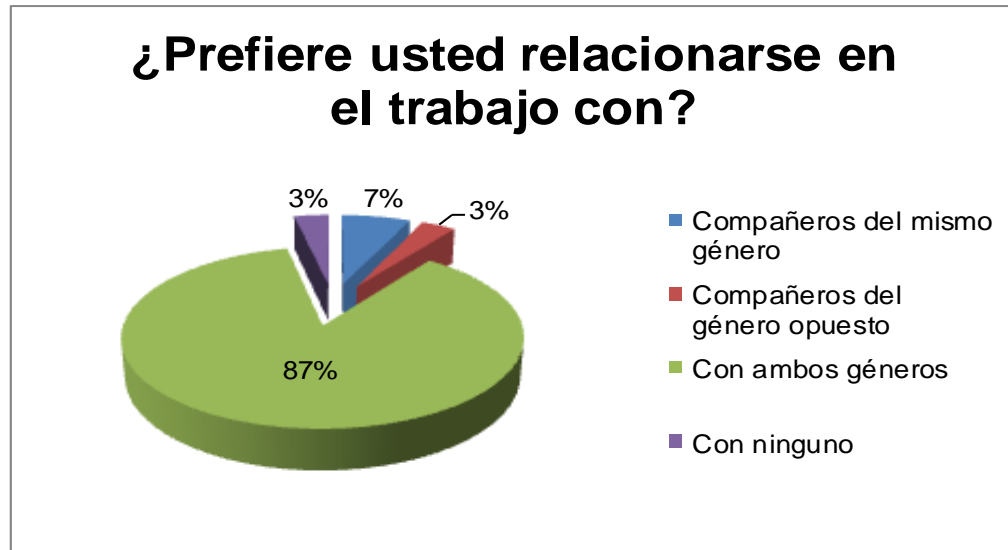
Gráfica #14



Fuente: Cuestionario. Personal administrativo de Aceros Suárez. S.A.

En la interrogante planteada, se puede observar que el 73% refiere que el trato que recibe por parte de su jefe inmediato o superior siempre es de respeto. El 27% indicó que casi siempre. En este sentido, las relaciones interpersonales se desarrollan basadas en el respeto, sin importar algunas diferencias que pudiesen suscitar.

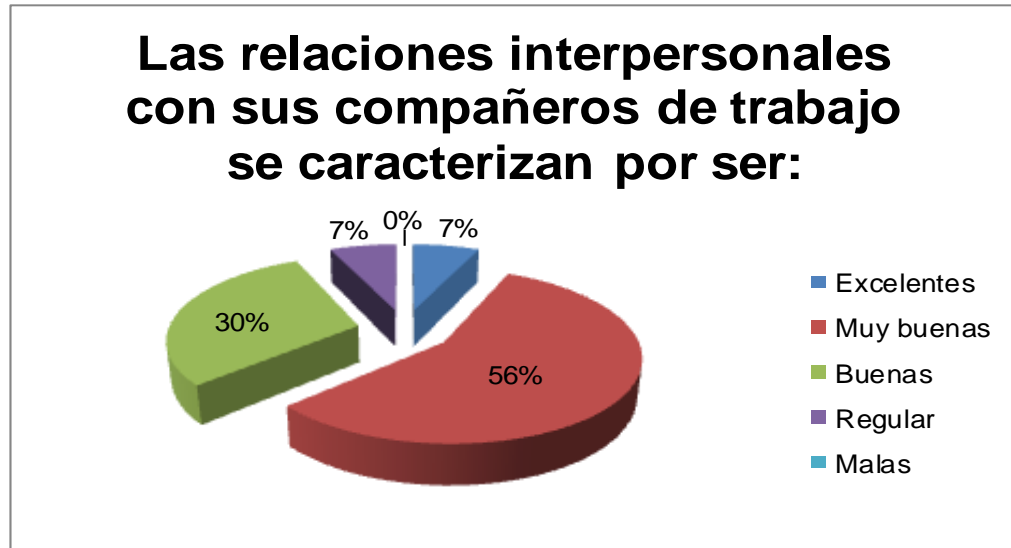
Gráfica #15



Fuente: Cuestionario. Personal administrativo de Aceros Suárez. S.A.

En relación a la interrogante formulada, se puede observar la gráfica que el 87% de la población del área administrativa, prefiere relacionarse con personas de ambos géneros. Un 7% indica que prefiere relacionarse con compañeros del mismo género y un 3% indica que prefiere relacionarse con compañeros del género opuesto y con ninguno. En este sentido se puede decir, que la mayoría del personal encuentra satisfactorio y agradable el compartir con otras personas del género opuesto al de ellos.

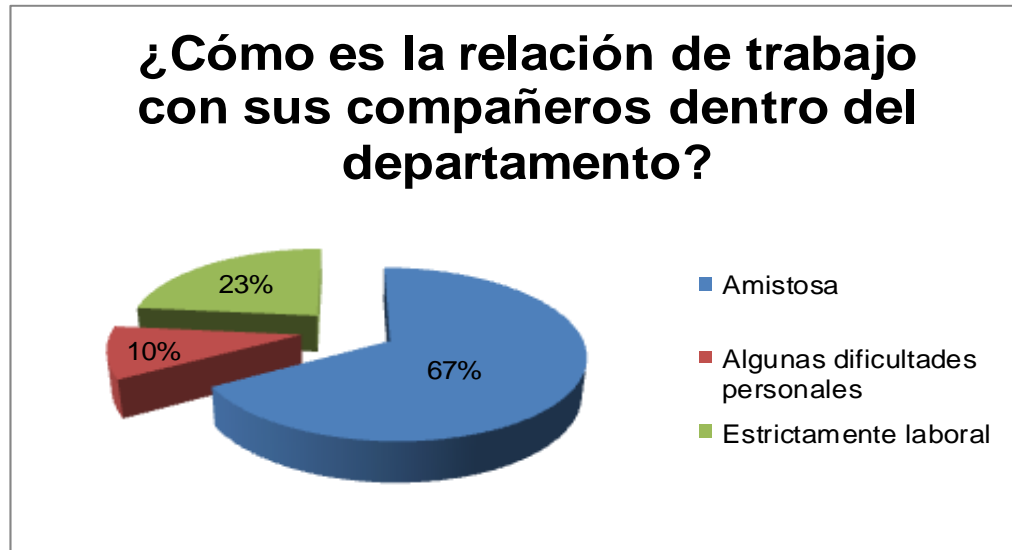
Gráfica #16



Fuente: Cuestionario. Personal administrativo de Aceros Suárez. S.A.

Se aprecia que un 56% de la muestra considera muy buenas las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, es decir, que se sienten cómodos y existe armonía en dichas relaciones. Un 30% indica que son buenas.

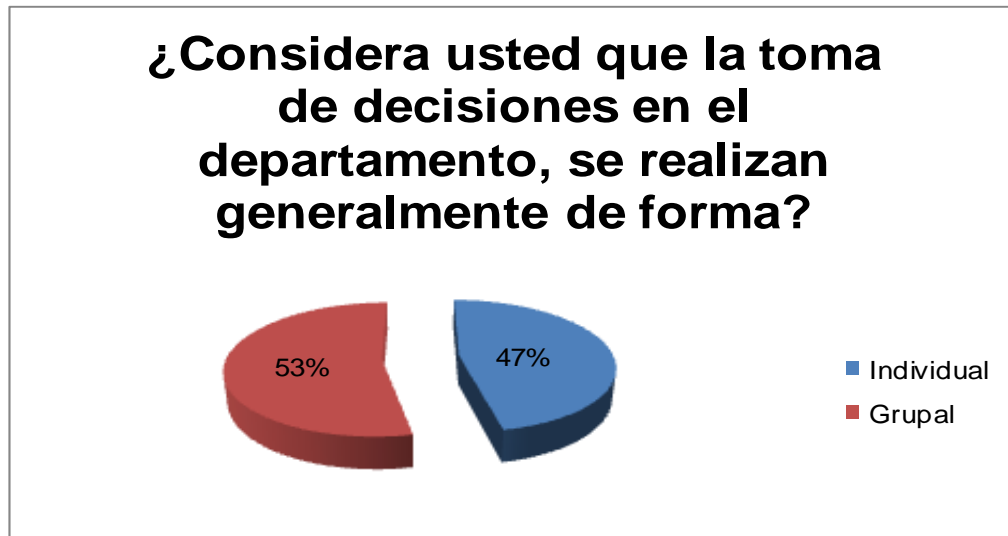
Gráfica #17



Fuente: Cuestionario. Personal Administrativo de Aceros Suárez S. A.

De acuerdo a los resultados obtenidos puede observarse que un 67% respondió que las relaciones con sus compañeros de trabajo dentro del mismo departamento son amistosas, las relaciones van mucho más allá de una relación laboral y propician las buenas relaciones interpersonales dentro de su propio grupo de trabajo. Un 23% indicó que las relaciones son estrictamente laborales y un 10% que poseen algunas dificultades personales, las cuales interfieren para relacionarse con los demás.

Gráfica #18



Fuente: Cuestionario. Personal administrativo de Aceros Suárez. S.A.

El 53% indicó que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta al momento de decidir en relación al departamento, teniendo como consecuencia nuevas soluciones y estrategias ante las situaciones. Un 47% indicó que las decisiones se toman en forma individual, lo que indica, que el jefe inmediato es el que decide y luego comunica a los integrantes del departamento.

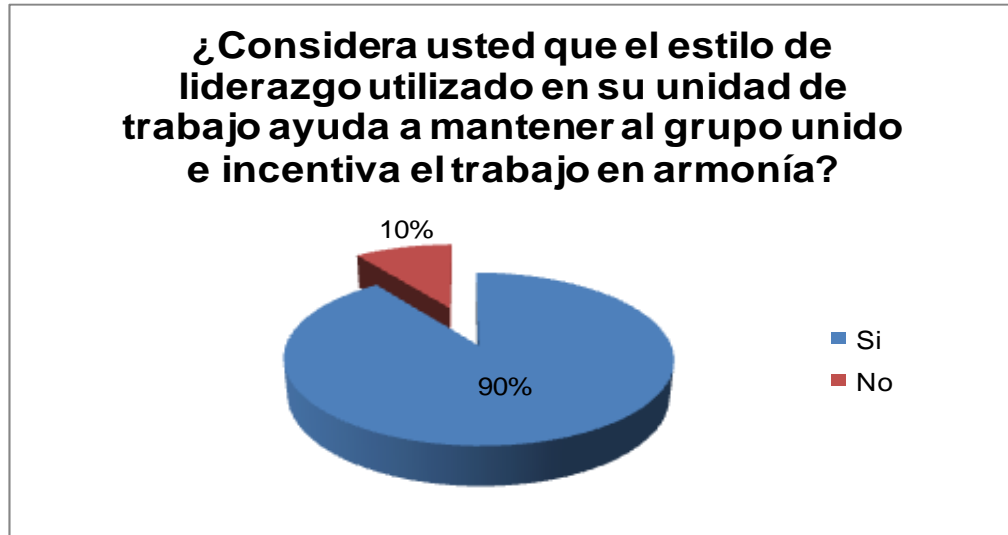
Gráfica #19



Fuente: Cuestionario. Personal administrativo de Aceros Suárez. S.A

Referente a la interrogante, el 46% indica que a pesar de existir algunos desacuerdos, casi siempre existe una buena comunicación en el trabajo, se procuran y mantienen las buenas relaciones. En relación a siempre y algunas veces, ambas se encuentran con un 27%. Aunque la comunicación es buena la mayoría de veces, se debe de tomar importancia a los porcentajes restantes, debido a que es un factor fundamental dentro de cualquier vínculo social.

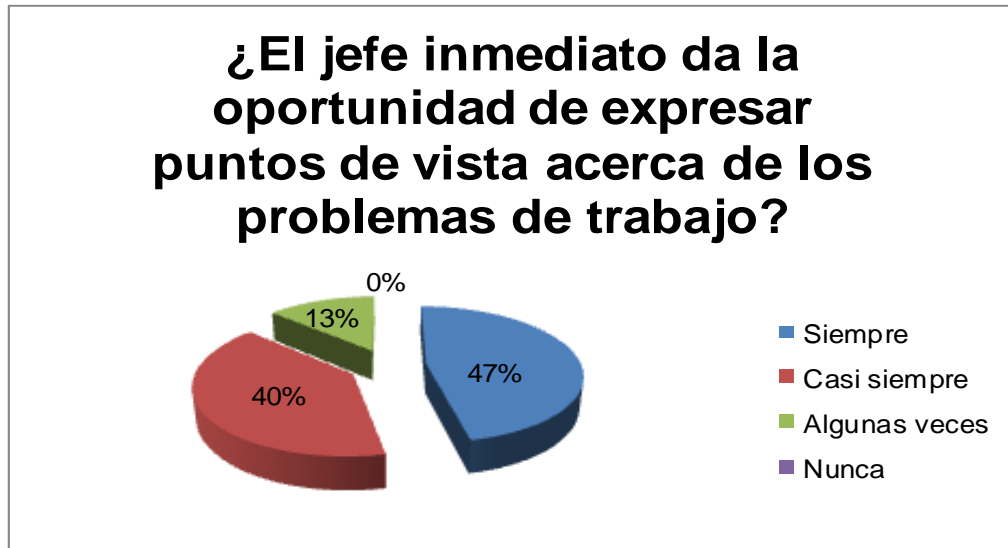
Gráfica #20



Fuente: Cuestionario. Personal Administrativo de Aceros Suárez S. A.

En cuanto a la interrogante planteada, el 90% de la población indica que el estilo de liderazgo que prevalece en la organización, permite mantener al grupo unido e incentiva el trabajo en armonía, propiciando un estilo efectivo en la mayoría de situaciones. El 10% indicó que está en desacuerdo con el estilo de liderazgo empleado en su unidad de trabajo.

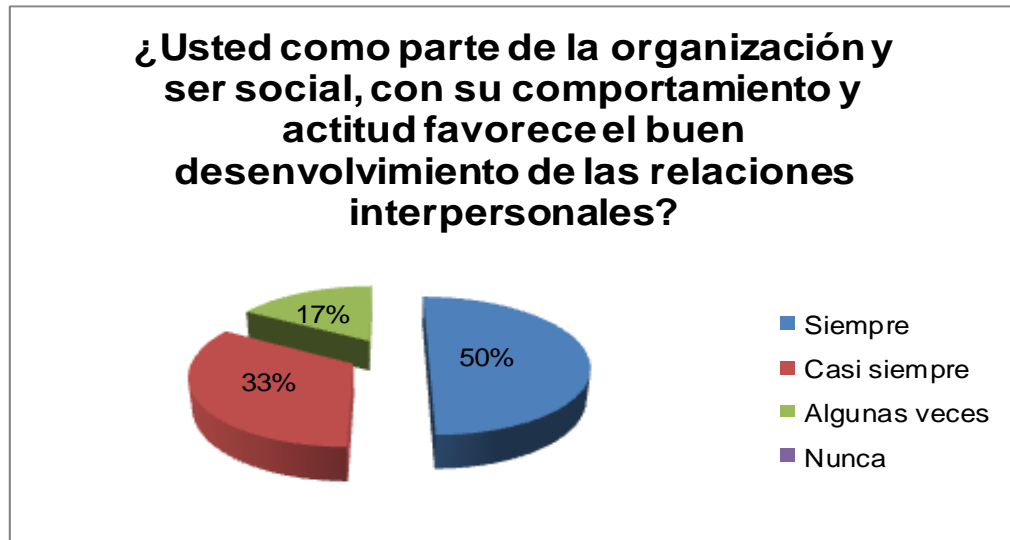
Gráfica #21



Fuente: Cuestionario. Personal administrativo de Aceros Suárez. S.A

Mediante el resultado de la interrogante formulada, se obtuvo un 47% el que indica que siempre posee la oportunidad de expresar su punto de vista a su jefe inmediato, acerca de los problemas que suscitan en el trabajo. Poseen la libertad y participación de dar su opinión, se sienten escuchados al poder transmitir su punto de vista. El 40% indicó que casi siempre y un 13% indicó que algunas veces.

Gráfica #22



Fuente: Cuestionario. Personal administrativo de Aceros Suárez. S.A

Puede apreciarse que un 50% respondió que siempre con su actitud favorece el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales, de esta forma fomenta y propicia que dentro de la organización se den las relaciones de forma armoniosa y de respeto. El 33% indicó que casi siempre, el 17% indicó que algunas veces, en este sentido se puede decir que algunas veces favorecen el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales, y otras veces dificultan y limitan que éstas se desarrollen de forma saludable.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Se llega a la conclusión que la cultura establecida por líderes de la organización no influye de forma negativa en las relaciones interpersonales entre los colaboradores. De esta forma no afecta la comunicación, intercambio de valores y creencias establecidas dentro de la misma organización las cuales son intercambiadas y compartidas a través de la socialización.

De la misma forma a través del proceso se determinó que la cultura que prevalece en ASSA es la de tipo mercado, esta está *“enfocada a la obtención de valores materiales, al logro de metas medibles y alcanzables, no fomenta los valores y creencias de la organización, carecen de importancia al clima y la satisfacción laboral, no existe desarrollo de las relaciones interpersonales dentro del trabajo, lo que prevalece entre la organización y el trabajador es la obtención de metas propias”*.⁹² Sin embargo, durante el proceso de investigación se pudo determinar que aunque se manifieste dicha cultura, ésta no influye de manera negativa en las relaciones interpersonales de los colaboradores, esto puede deberse a un nivel de madurez emocional y cognitiva en el personal que fue evaluado. Sin lugar a duda el rol que desempeñan los líderes dentro de la organización también puede constituir un papel fundamental en esta conducta, a pesar de estar orientados a la exigencia y competencia, de cierta forma a través de actividades grupales, fomentan las relaciones sociales entre compañeros de trabajo creando un sentimiento de pertenencia a un sistema social.

Visto desde el enfoque de la psicología organizacional se argumenta y se prioriza una relación de tipo horizontal, aunque en la organización se puede decir que prevalece una relación de tipo vertical con una coordinación jerárquica, en

⁹² Slocum, John W.; Don Hellriegel. Comportamiento organizacional. op. cit. pp. 471

donde las normas y las reglas juegan un rol importante, que sustentan la formalidad y procedimientos de la organización. Sin embargo, se podría decir que la mayoría de veces, las opiniones e ideas de los colaboradores son tomadas en cuenta para conseguir una nueva solución o estrategia ante un nuevo reto o situación peculiar que suscite dentro del área de trabajo, dicha situación hace que los individuos se sientan tomados en cuenta, inculcan el sentido de pertenencia hacia la organización y promueven la socialización entre ellos.

En cuanto al estilo gerencial, los gerentes conllevan a todos los colaboradores al involucramiento de metas, obtención de resultados y ganancias, manifestando de cierta forma falta de interés en las relaciones interpersonales entre los mismos, no obstante, la mayoría de los colaboradores sobrellevan esta exigencia y no limitan las relaciones interpersonales a un vínculo estrictamente laboral, propician una relación amistosa y de compañerismo basada en el respeto y la buena comunicación entre sí.

Los colaboradores están conscientes que el sostenimiento de la organización consiste en ganar y obtener el éxito, a modo de lograr las metas establecidas, sin olvidar hacia donde se dirige la organización, las personas favorecen las relaciones sociales en el trabajo a través de su actitud y comportamiento para que estas se desarrollen de forma asertiva y armoniosa.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

La cultura que prevalece dentro de la organización es de mercado, la cual se basa en el logro de objetivos, metas y obtención de ganancias. Este tipo de cultura tiende a no enfatizar las relaciones interpersonales o sociales entre compañeros de trabajo.

Durante el proceso de investigación se pudo determinar que aunque se manifieste una cultura de mercado ésta no influye de manera negativa en las relaciones interpersonales de los colaboradores, esto puede deberse a un nivel de madurez emocional y cognitiva en el personal que fue evaluado.

Como es natural toda organización pretende una relación que le permita adquirir una ganancia, tomando en cuenta las seis sub dimensiones se posee arraigadamente la cultura de mercado, esto debido al estilo gerencial, las características dominantes, los líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito, todos estos factores permiten que exista este tipo de cultura en la organización.

Los colaboradores asumen que existe una organización de enfoque cultural en el mercado, dejando por la borda una satisfacción laboral, una identificación con la empresa y una jerarquía horizontal.

4.2 RECOMENDACIONES

Promover estrategias para crear una cultura organizacional positiva a través de un clima laboral en donde se fomenten las relaciones interpersonales y la socialización como un valor organizacional.

Considerando la vital importancia del factor de las relaciones interpersonales y su influencia en los valores, creencias y la satisfacción laboral, deberá de implementarse un plan de acción, para mejorar el clima laboral y con ello se pueda enriquecer una cultura basada en la equidad de relaciones humanas.

A nivel organizacional se promueven los aspectos de mercado, dicha cultura es la razón de ser de la organización, sin embargo, estos aspectos deben de ir ligados y encaminados hacia un enfoque humanitario y de desarrollo personal para los colaboradores.

A través del estilo de liderazgo, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral se deberán de fomentar las relaciones interpersonales con el propósito de que la organización pueda dar a conocer la importancia que juegan las relaciones laborales dentro de cualquier ámbito laboral y social.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición, Mc Graw Hill. México: 2011. Pp. 473

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera Edición, Mc Graw Hill. México: 2009. Pp. 479

Davis, K.; J. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. 10ma edición. Mc Graw Hill. México: 2001. Pp. 305

Fingermann, Gregorio. Relaciones Humanas, fundamentos psicológicos y sociales. La psicología en las actividades laborales. Duodécima edición. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina: 1989. Pp.391

Frankin Fincowsky, Enrique; Mario José Krieger. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. Pearson. México: 2012. Pp. 298

Guizar Montujar, Rafael. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. 4ta edición, Mc Graw Hill. México: 2008. Pp. 407

Kammeyer, Muller; C. R. Wanberg. Proceso de ingreso a la organización. Múltiples antecedentes y ajustes. Revista de psicología aplicada. New York, número 88, 2003. Pp. 69

Lugo, Elienny; Juan Santil. Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L. Tesis. Universidad de Oriente, Venezuela: 2005. Pp. 98

Luthans, Fred. Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill, Nueva York: 2002. Pp. 452

Mira, Emilio; López. Manual de Psicología General. Editorial Kapelusz S.A Buenos Aires, Argentina: 1989. Pp. 286

Olmos Torres, María Carolina; Katerine, Socha Fandiño. Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional. Tesis. Universidad de la Sabana. Chía, Colombia: 2006. Pp. 87

Pérez Martínez, Armenio; Remberto Pérez Naranjo. La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Tecnología en marcha. Cuba, Vol. 22, No. 3, 2009. Pp. 76

P. Stephen, Robbins. Administracion. 5ta edición. Pretice Hall Hispanoamericana, S.A. México: 1989. Pp. 265

Robbins, Stepehn P.; Timothy A. Judge. Comportamiento organizacional. Decimoquinta edición. Pearson, México: 2013. Pp. 364

Rodríguez Garay, Ruben. La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio, Argentina: 2008. Pp. 92

Salazar, Ana María. Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector venezolano. Tesis, Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela: 2008. Pp. 95

Schein, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. En: Organizational Dynamics, 1983. Pp. 298

Slocum, John W.; Don Hellriegel. Comportamiento organizacional. 12ª edición. Cengage Learning. México: 2009. Pp. 351

Weil. Pierre. Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia. El factor humano en las organizaciones. Kapelusz,S.A. Buenos Aires, Argentina: 1987. Pp. 511

ANEXOS

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano –CUM-
Escuela de Ciencias Psicológicas



Test de Cultura Organizacional

Datos generales:

Edad:	
Sexo:	
Tiempo de trabajar en la empresa:	
Ultimo año de escolaridad:	

Instrucciones:

A continuación encontrará un grupo de preguntas las cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible, tenga la seguridad que sus respuestas serán con el único fin de la investigación, que es conocer acerca de la cultura organizacional de la empresa. En donde:

1 es Nunca

2 es Algunas veces

3 es Casi Siempre

4 es Siempre

		1	2	3	4
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.				
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.				
3	La organización es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia ampliada y existe una buena relación.				
4	La organización es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar trabajo, es competitiva y está orientada al logro.				
5	Existe una buena organización y estructura. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente realiza.				
6	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores y facilitadores.				
7	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.				
8	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran organización.				
9	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.				
10	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.				
11	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.				
12	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad, conformidad, predecibilidad y estabilidad en las relaciones.				
13	Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.				
14	Lo que mantiene unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.				

15	Lo que mantiene unida a la organización son el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.				
16	Lo que mantiene unida la organización son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez de la organización es importante.				
17	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten.				
18	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorada.				
19	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar en el mercado son características dominantes.				
20	La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.				
21	La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.				
22	La organización define éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. Es una organización líder en su género.				
23	La organización define éxito en base a ganar frente a sus competidores. El liderazgo competitivo dentro de su contexto es clave.				
24	La organización define éxito en base a eficiencia.				

Cuestionario

El presente cuestionario tiene como propósito principal obtener información acerca de cómo se manifiestan las relaciones interpersonales dentro de la organización. Agradecemos la mayor sinceridad posible en las respuestas; las respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas.

Instrucciones:

- No coloque su nombre.
- Lea detenidamente cada pregunta.
- escoja solamente UNA alternativa para cada pregunta según su criterio.
- Marque con una X la respuesta seleccionada.
- Cualquier duda consulte a la persona que aplique el cuestionario.

1. ¿Cuán importante es para usted la relación laboral dentro de su ambiente de trabajo?

Muy importante
Medio importante
Poco importante
Nada importante

2. ¿Considera que el trato que recibe por parte de su superior o jefe inmediato, es de respeto?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Nunca

3. ¿Prefiere usted relacionarse en el trabajo con?

Compañeros del mismo género
Compañeros del género opuesto
Con ambos géneros
Con ninguno

4. Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se caracterizan por ser:

Excelentes
Muy buenas
Buenas
Regular
Malas

5. ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros dentro del departamento?
- Amistosa
 - Algunas dificultades personales
 - Estrictamente laboral
6. ¿Considera usted que la toma de decisiones en el departamento, se realizan generalmente de forma?
- Individual
 - Grupal
7. ¿Considera que es realmente buena la comunicación en el trabajo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
8. ¿Considera usted que el estilo de liderazgo utilizado en su unidad de trabajo ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo en armonía?
- Si
 - No
9. ¿El jefe inmediato da la oportunidad de expresar puntos de vista acerca de los problemas de trabajo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
10. ¿Usted como parte de la organización y ser social, con su comportamiento y actitud favorece el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Nunca

Plan de Taller “Relaciones interpersonales”

Objetivos	Contenido	Métodos y Técnicas Psicológicas	Descripción de Actividades	Recursos	Recomendaciones
<p>-Describir las relaciones interpersonales.</p> <p>-Identificar los procesos que impactan las relaciones interpersonales.</p> <p>-Distinguir las características de las relaciones saludables y no saludables.</p> <p>-Describir los conflictos en la organización, causas, consecuencias y cómo manejarlo.</p>	<p>-Las relaciones interpersonales.</p> <p>-Procesos que impactan las relaciones interpersonales.</p> <p>-Características de las relaciones interpersonales.</p> <p>-Cómo fomentar las relaciones interpersonales y ser un agente de cambio en la organización.</p>	<p>-Dinámica de Presentación</p> <p>-Cuestionario socio métrico</p> <p>-Evaluación del grupo por el grupo.</p>	<p>-Presentación de cada integrante, nombre, funciones que desempeña dentro de la empresa y cuánto tiempo tiene de pertenecer a ella.</p> <p>-Hoja con ocho interrogantes, que tienen objetivo conocer las relaciones que existen entre los miembros de un grupo.</p> <p>-Hoja con veinte situaciones, que proporcionan datos para conocer la relación interpersonal entre un grupo, a través de una experiencia de aprendizaje.</p>	<p>Hojas de trabajo</p> <p>Lapiceros</p> <p>Cañonera</p> <p>Laptop</p>	<p>Al realizar las hojas de trabajo, dejar al trabajador en completa libertad de expresión, para que responda a cada uno de las interrogantes de forma más objetiva posible.</p>