

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON PRODUCTIVITY AND DECISION-MAKING

Jose Luis Sanchez Medina
Economista, Universidad Central
Especialista (c) en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia.
Correo electrónico: est.jose.sanchez2@unimilitar.edu.co

Artículo de reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2020**

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON PRODUCTIVITY AND DECISION-MAKING

Jose Luis Sanchez Medina
Economista, Universidad Central
Especialista (c) en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia.
Correo electrónico: est.jose.sanchez2@unimilitar.edu.co

RESUMEN

La cultura organizacional ha sido un tema de gran relevancia durante los últimos años ya que se ha evidenciado que son más las empresas que se preocupan por implementar una cultura sólida en las compañías; razón por la cual lo que busca este escrito es determinar que la productividad de una compañía depende de que tan consistente es su cultura y como está puede llevar al éxito o al fracaso de la misma. Para el desarrollo del artículo se buscaron distintos fundamentos teóricos para precisar la relación existente entre productividad y cultura, para lo cual se utilizaron buscadores especializados en especial Redalyc y Dialnet y una búsqueda iterativa relacionada con artículos o libros encontrados en la web sobre el tema. Cabe resaltar que no se estableció un año específico de publicaciones ya que existían artículos relevantes para el tema objeto de estudio que databan desde el año 1980 y de la cual se escogieron 20 artículos. Posteriormente, se analizaron autores relevantes en relación al tema en general, los elementos de la cultura organizacional y su importancia y aquellos factores de la productividad que se interrelacionaban con esta. Finalmente, se concluyó que el elemento principal de la cultura organizacional que incide en la productividad son los valores compartidos ya que estos se encargan de direccionar a la empresa y de la forma en como los practiquen los empleados dependerá no solo su incidencia en la toma de decisiones sino a la vez de esto dependerá su éxito o su fracaso.

Palabras clave: cultura organizacional, productividad, eficiencia, eficacia, capital humano, líder, competitividad.

ABSTRACT

Organizational culture has been a topic of great relevance in recent years since it has been evidenced that more companies are concerned with implementing a solid culture in companies; Reason why what this writing seeks is to determine that the productivity of a company depending on how solid its culture is and how it is can lead to the success or failure of it. For the development of the problem, different theoretical foundations were sought to specify the relationship between productivity and culture, for which specialized search engines were used, especially redalyc and

dialnet, and an iterative search related to articles or books found on the web on the subject. It should be noted that a specific year of publications was not established since there were articles relevant to the subject under study dating from 1980 and from which 20 articles were chosen. Subsequently, relevant authors were analyzed in relation to the topic in general, the elements of organizational culture and its importance and those productivity factors that were interrelated with it. Finally, it was concluded that the main element of the organizational culture that affects productivity are shared values since these are in charge of directing the company and the way in which employees practice them will depend not only on their incidence in decision-making but at the same time its success or failure depends on this.

Keywords: organizational culture, productivity, efficiency, human capital, leader, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional tiene un papel cada vez mas importante en las empresas, debido a la preocupación que se genera entre estas por establecer una cultura que permita identificar a los empleados con la compañía para la cual trabajan ya que una cultura organizacional solida puede ayudar al éxito o al fracaso de la compañía todo dependerá de que tan identificado se sienta el empleado con la cultura de la compañía y como está incide en sus niveles de productividad. Así mismo, la cultura organizacional es un factor indispensable para la planificación estratégica de las compañías ya que permite establecer las diferencias entre una y otra lo que puede llevar a conseguir ventajas competitivas entre empresas de un mismo sector (Michael E. Porter & Kramer, 2006).

Además, la cultura organizacional es un tema relevante porque esta es el espejo de la compañía a través de ella se establecen los principios, valores, normas, comportamientos, reglas y filosofía para lo cual deberá implementar estrategias que evidencien la cultura determinada de la compañía y su relación con la productividad ayuda a determinar la eficacia del recurso humano, ya que de la integración de la cultura y su adaptabilidad se pueden determinar los niveles de productividad.

Este es un tema que diversos autores han decidido profundizar debido a su gran importancia, de hecho hace algunos años se relacionaba la cultura organizacional con algo denominado competitividad organizacional en la cual se establecía que esta dependía de factores tales como: la aptitud organizacional para acoplarse a un ambiente que podría ser dinámico y variable, la capacidad para administrar el cambio y hacer participes a los trabajadores en este proceso y por último la posibilidad de alinear tres necesidades vitales al interior de una compañía, como también el logro en la productividad no solo se puede entender como una relación entre los insumos y su valor agregado, sino una relación entre el producto de la compañía y el bienestar de sus trabajadores, de esta forma la cultura organizacional es algo que empieza a entenderse como un elemento que requiere ser implementado en el día a día de una compañía (Morales, 2002), es así como la relación la cultura organizacional se va transformando hacia el fortalecimiento de un sistema de creencias compartidas entre los entre el individuo y la compañía.

Otro de los autores que han realizado estudios sobre el tema han sido Kotter y Heskett quienes llegan a la conclusión que existen ciertos atributos de la cultura que pueden llevar al éxito organizacional y a su vez determinar el impacto en el desempeño de las organizaciones ya que una cultura puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo o podrá determinar el fracaso de esta en la siguiente década, también establece que nos son extrañas las culturas organizacionales en las cuales se dificulte el desempeño financiero estable a largo plazo aunque cuente con un personal calificado para sacar a flote la compañía o por el contrario aquellas en donde se encargan de reforzar el desempeño de la misma.(Kotter & Heskett, 1992).

De igual forma en este país hace algunos años realizaron un estudio sobre la cultura organizacional de la clase trabajadora y su identidad con lo que antes se llamaba la nueva

competitividad y en el cual según los análisis realizados se determino que las empresas establecían procesos culturales similares entre los que se pueden encontrar los siguientes: tendencia a la reducción en la escala de mando de las empresas, creación y fortalecimiento de un área enfocada las comunicaciones internas y la implementación de encuestas que se encarguen de medir el clima laboral dentro de la organización, lo que permite establecer enfoque de apoyo a la gestión de la calidad y productividad de la compañía a través de planes de mejoramiento que permitan identificar las necesidades de los empleados dentro de la organización (Ramírez, 1998), como se puede apreciar este tipo de implementaciones dentro de la cultura organizacional permite implementar avances en el diseño de estrategias que permitan mejorar el desempeño de cada una de las áreas de una compañía.

Con base en los antecedentes de investigaciones realizadas anteriormente, este ensayo puede ser de gran ayuda y contribución académica ya que pretende reunir las distintas investigaciones realizadas sobre cultura organizacional y establecer la forma en como está se relaciona con la productividad de una compañía, como se observo en los párrafos anteriores este ha sido un tema de gran relevancia en los últimos años y es que las compañías necesitan entender como un empleado identificado con su cultura, empieza a cambiar sus patrones de comportamiento hasta llegar a interiorizar los valores, costumbres y aptitudes de esa compañía y aplicarlos al momento de tomar decisiones que en ocasiones pueden ser determinantes y significativas en el crecimiento de esta.

Para poder entender como se interrelacionan estos dos conceptos es pertinente empezar por definir que es cultura para lo cual algunos autores la han definido como un conjunto de actitudes, creencias, costumbres, valores y prácticas comunes compartidas por un grupo determinado, este grupo se puede definir desde distintos enfoques tales como políticos, religiosos o culturales y en

el cual las características definen al grupo se pueden identificar a través de signos, símbolos, que permitan distinguirse de otro grupo de la misma especie o tipo (Throsby, 2001); para otros autores la cultura comprende fenómenos establecidos en tres ordenes diferentes entre los que se puede encontrar lo material, lo cinético que es aquella que se manifiesta a través de la conducta y lo siquico que es el conocimiento de actitudes y valores (Garcia, 2008). Una vez vislumbrado el concepto de cultura, es importante comprender que es la cultura organizacional la cual ha sido definida por su precursor Edgar Shein como respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna, este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura («Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico», 2015) visto de este modo la cultura termina siendo aquellas experiencias importantes para las personas que hacen parte de una organización y la forma en como buscan adaptarse a esta, como también dentro de su teoría estableció tres niveles bajo los cuales estaría compuesta la estructura organizacional de una compañía el primero de ellos denominado artefactos o aquellas cosas que se pueden percibir con los sentidos, el segundo está compuesto por los valores compartidos y el tercero por las creencias profundas de las personas que pertenecen a la organización, tema sobre el cual se profundizará a lo largo de este ensayo.

Otro de los conceptos importantes a tener en cuenta es el de la productividad la cual puede estar definida como la eficacia con la cual funciona un sistema de operaciones e indica el grado de competitividad de un área específica de la compañía. (Terán Varela & Lorenzo Irlanda, 2011). También los factores determinantes de la productividad se encuentran el capital humano, la tecnología, la materia prima entre otros de los cuales es indispensable conocer cuál es el rendimiento de cada uno y que aporta para alcanzar las metas de la compañía razón por la cual cuando se analiza

la proporción de los recursos utilizados y se compara con los resultados obtenidos a esto se le denomina productividad. (Tomás et al., 2017). Uno de los factores más importantes que determinan la productividad es el factor humano y justamente es ese el que a lo largo de este trabajo se interrelacionará con la cultura organizacional puesto que son las personas quienes desarrollan los procesos y se encargan de ejecutar todas las actividades de la compañía hasta alcanzar los objetivos propuestos y de la forma en como estén establecido su sistema de valores, costumbres y toma de decisiones será uno de los factores determinantes para ser uno de los activos más sobresalientes de una compañía o al contrario convertirse en uno de los pasivos más destructivos de esta.

Es por eso que uno de los objetivos principales de este ensayo es profundizar sobre el tema de la cultura organizacional y su importancia en las compañías con el fin de poder identificar cuál es su incidencia en la productividad de una empresa a través de analizar el factor humano, así mismo, lograr entender como una cultura organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores de una compañía y en la forma en la que toman sus decisiones día a día y este a su vez aporta al crecimiento decaimiento de la misma; para lo cual se analizarán las diferentes teorías que existen sobre la cultura organizacional, la estructura piramidal establecida por Edgar Shein, los factores de eficiencia y eficacia como determinantes en el análisis de la productividad y finalmente el papel que debe desempeñar un líder en su área para implementar una cultura organizacional sólida que lleve al crecimiento y a la expansión de la compañía.

MATERIALES Y MÉTODOS

Con el fin de estructurar los fundamentos teóricos de este ensayo se realizó una revisión de dos temas principales el primero de ellos fue la cultura organizacional y el segundo la productividad enfocada en las compañías para así poder plantear la pregunta objeto de investigación: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la productividad de una compañía?.

De igual forma con el fin de garantizar que los criterios de búsqueda fueran más acertados y así contar con la información necesaria para desarrollar este ensayo se tomó como base la pregunta y a partir de ahí se buscaron los siguientes descriptores o palabras clave: “cultura”, “cultura organizacional”, “productividad”, “eficiencia”, “eficacia”, “capital humano”, “líder en organizaciones” “competitividad” “cultura + productividad” , “cultura+ estrategia” “cultura + competitividad” en las bases de datos especializadas como por ejemplo Redalyc, Dialnet, Scielo, Proquest, de igual forma se realizó una búsqueda iterativa en diferentes publicaciones de artículos en distintas universidades como por ejemplo la Universidad de Harvard, Universidad el Rosario, Universidad de Brasil, Universidad Militar y publicaciones de libros encontrados a través del buscador google scholar.

De las búsquedas que se hicieron se eligieron aquellos artículos que tuvieran una relación directa con el tema objeto de interés, como también aquellos en donde se hubiera analizado antes la cultura organizacional y su influencia en la productividad y mostrarán resultados producto de esa medición, además, se tomaron en cuenta aquellos artículos que estuvieran preferiblemente en español o en inglés.

Para el proceso de depuración de la información se elaboró el gráfico que aparece a continuación en el cual se indican las bases de datos, la búsqueda iterativa el número de artículos encontrados y cuántos de estos fueron seleccionados:

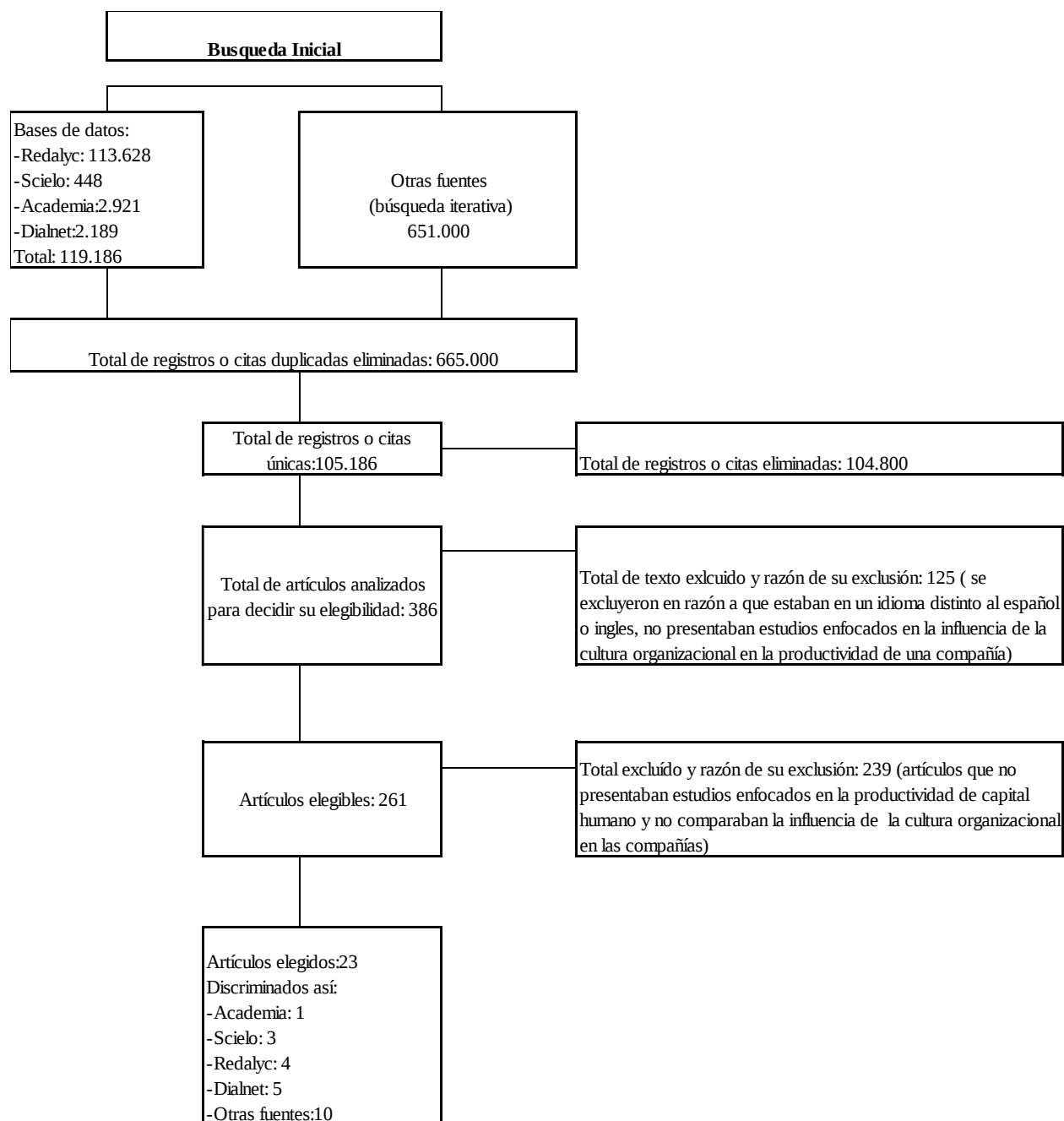


Figura 1. Depuración de documentos

Fuente: Elaboración propia (2020).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección presenta los resultados del ensayo compuestos en cuatro (4) componentes. El primero corresponde a las definiciones de cultura, cultura organizacional y productividad. El segundo esta compuesto por los factores determinantes de la productividad entre los que se resaltarán la eficiencia, la eficacia, y el recurso o capital humano. El tercero esta compuesto por la cultura organizacional y su importancia en la productividad de las compañías. Finalmente el cuarto se compone del papel que debe desempeñar un líder en su área para la implementación de una cultura sólida que permita el éxito y la expansión de una compañía.

Cultura Organizacional:

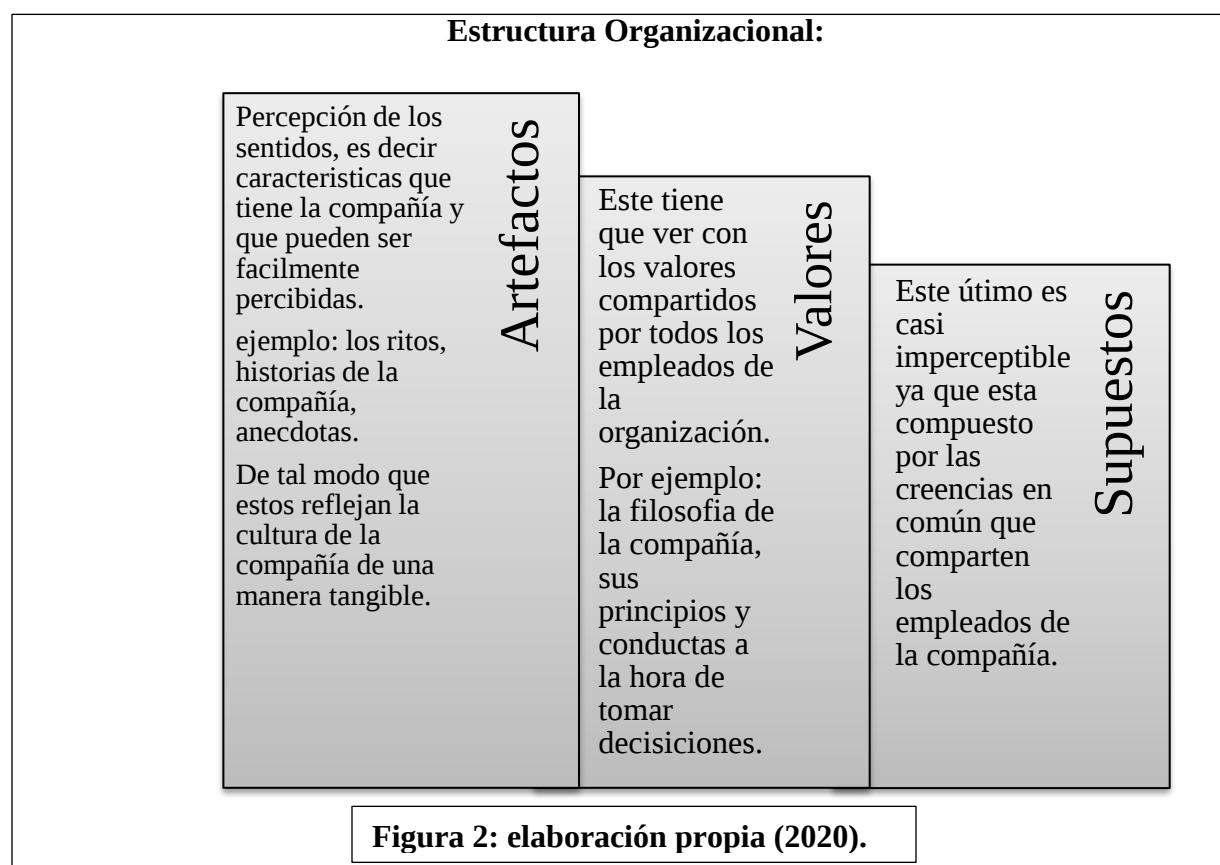
Para poder entender el concepto de cultura organizacional es necesario definir primero que es Cultura para lo cual algunos autores lo consideran como todo lo que es creado por el ser humano, entre lo cual se puede encontrar aspectos como el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier otro hábito adquirido por este como miembro perteneciente de la sociedad (Tylor, 1975). En cambio otros autores como por ejemplo Linton consideran que la cultura es la conducta aprendida y los resultados de esta son los que se transmiten y comparten entre los miembros de una sociedad (Linton, 1945), como también a medida que se van aprendiendo esas conductas se va construyendo una identidad en la cual a partir de la apropiación de diferentes hábitos el ser humano casi de forma inconsciente se va involucrando como un miembro activo de la sociedad a partir de lo aprendido; de igual forma a lo largo del tiempo la cultura la han relacionado con la economía ya que existen autores que consideran que no es posible separar la economía de la cultura toda vez que las imágenes, las estructuras psíquicas y las costumbres de un colectivo influyen en el comportamiento de la economía y definen las tendencias de esta en una época determinada (Throsby, 2001) es así como también se puede observar que

dependiendo de la serie de costumbres o ideologías que tenga una sociedad se podrá determinar la corriente económica determinada un claro ejemplo de esto es el pensamiento enfocado al consumismo que tienen las personas que hacen parte de una cultura americana esto conlleva a que uno de los países capitalistas por excelencia sea Estados Unidos.

Por otro lado, habiendo definido la cultura y cómo está incide en el comportamiento de la economía es importante definir la cultura organizacional para lo cual sin duda existen diversos autores que hablan sobre el tema, entre ellos Peters y Waterman que definen la cultura organizacional como un conjunto de valores compartidos en una sociedad que se vuelve dominante y que son transmitidos a través de significados simbólicos como cuentos, anécdotas, leyendas entre otros (Martínez et al., 2009) o como el conjunto de normas y directrices que son aprendidos por los nuevos miembros que ingresan a una organización debido a la conciencia colectiva van formando sobre aquellas conductas que se consideran aceptables o inapropiadas (Torres & Carrillo, 2009). Lo que quiere decir que la cultura organizacional hace referencia a toda la filosofía, los valores, los símbolos de compañía, lemas entre otros que se van transmitiendo a cada uno de los empleados que van formando parte de una compañía con el fin de que empiecen a adoptar esas directrices de pensamiento, toma de decisiones y comportamientos como suyos y esto es lo que hace fuerte a una organización ya que a partir de la implementación de la debida implementación de su cultura organizacional dependerá el fortalecimiento de sus políticas directrices entre otros.

De igual forma es importante traer a colación la definición establecida por Edgar Shein quien ha sido considerado como el padre de la cultura organizacional , y este a su vez consideraba que la esencia de la cultura organizacional se manifestaba a través de respuestas que ha aprendido un grupo determinado ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas

de integración interna, este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización (Pedraza et al., 2015) es por esto que la cultura organizacional debe ser tomada como conjunto de experiencias internas y externas que las personas que hacen parte de una compañía han experimentado para adaptarse a una organización; como parte de su teoría la fundamento en tres (3) niveles bajo los cuales estaría compuesta la estructura organizacional de una compañía como a parece en el esquema que se muestra a continuación:



La estructura establecida por Schein es bastante acertada ya que logra resumir a la perfección la forma en como se implementa la cultura organizacional en una compañía y a través de que medios esta se logra materializar, lo cual es de suma importancia ya que la forma de su materialización resulta casi imperceptible para los empleados de una compañía; por ejemplo: aquellas compañías en las que hacen una ceremonia semestral en la cuales se busca resaltar y

reconocer a sus empleados más sobresalientes, para algunos empleados esto es una simple ceremonia pero el verdadero transfondo o lo que busca la empresa es que cada vez más sus empleados se sientan identificados con los valores de la compañía además de incentivar la participación de estos en las futuras premiaciones, o aquellas compañías donde a través de símbolos como corazones buscan demostrar a sus empleados que no solo el cliente es importante sino que ellos también son importantes y fundamentales para la compañía, a través de las anécdotas también se busca que el empleado recuerde los valores iniciales de la compañía o los símbolos que buscan que el empleado se identifique con la compañía.

Otras teorías que componen la cultura organizacional de diversos autores se pueden encontrar las siguientes: una de ellas es denominada *framework de Ansoff* ya que su autor propone la valoración de esta como una planificación estratégica, que resuelve un problema determinado es decir que las compañías no solo tienen objetivos que desean alcanzar sino además la aspiración de lograrlos a través de comportamientos determinados por parte de los empleados a través de siete (7) atributos diferenciales entre ellos se pueden encontrar los valores gerenciales: el cual hace referencia a como funciona la organización en razón a las características internas; el segundo: es el foco de la conducta que indica a aquellos eventos que se le prestan atención que pueden ser internos o externos o lo que ocurre en el ambiente; el tercero: son aquellos eventos que generarán una respuesta entre los empleados; el cuarto: es la forma en como los empleados de una organización reaccionan al cambio; el quinto: son las posibilidades de acción que tienen los empleados su respuesta creativa a determinadas situaciones; el sexto: es el nivel de riesgo y el séptimo tiene que ver con las metas de respuesta de cada empleado (Díaz, s. f.). Lo anterior con el fin prever las posibles contingencias y establecer un marco de acción dentro de la compañía.

Elementos y características de la cultura organizacional:

Es importante determinar los elementos y características que componen la cultura organizacional con el fin de establecer más adelante su relación con los factores que inciden en la productividad de una compañía, como se verá más adelante.

Entre los elementos más sobresalientes de la cultura organizacional se pueden encontrar los siguientes:

1. **Valores:** son considerados como la columna vertebral a través de la cual se estructura la cultura organizacional, para autores como Deal y Kennedy, los valores deberían ser lo más importante para la organización ya que a partir de estos se puede identificar aquellos aspectos que deban ser prioridad para la compañía, el tipo de información que deber ser importante para el empleado en las decisiones, las características personales más valorizadas, los lemas que tratan de sintetizar las cualidades de la compañía al público en general (Barahona, s. f.).
2. **Mitos:** son aquellas historias y anécdotas que circulan en la compañía y que tratan generalmente de la creación de ésta, o sobre como los miembros directivos tomaron decisiones aplicando los valores corporativos; un ejemplo de esto: podría ser la anécdota que se cuenta en Apple sobre la forma en como Steve Jobs (su fundador) creó una empresa multinacional en el garaje de su casa y sin haber terminado la universidad, o por ejemplo como una constructora se llegó a convertir en 25 años como una de las más grandes del país para el caso de Amarillo cuyo fundador Roberto Moreno a través de su propuesta de construir proyectos denominados “ciudades dentro de ciudades” ha permitido posicionarse como una de las mejores del mercado y la industria de la construcción, como se puede observar estos mitos son importantes dentro de la

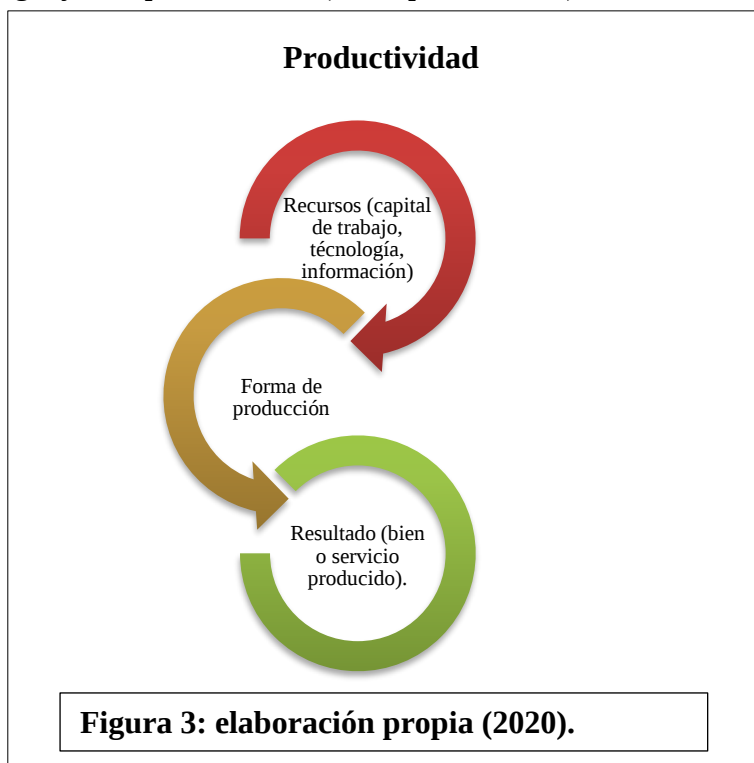
cultura organizacional porque logra inspirar a los empleados que trabajan dentro de la compañía a la vez que se desarrolla un sentido de pertenencia sobre está.

3. **Simbolos:** son signos externos que transmiten información sobre la cultura de la compañía como por ejemplo la forma de vestir de sus empleados, el uso del uniforme corporativo, recompensas simbólicas o aspectos que diferencian las jerarquías dentro de la organización.
4. **Héroes:** son aquellos miembros de la compañía que sirven de ejemplo en la implementación de los valores de la empresa, en este caso pueden existir dos (2) tipos de héroes por un lado aquellos que pueden ser ejemplo por la realización de un acto determinado o aquellos fundadores que han dejado una huella determinada en la compañía a su vez cumple un papel catalizador multiplicando la cultura a través de los miembros de la organización.
5. **Red Cultural:** es la jerarquía oculta de la compañía, entendida esta como la estructura organizativa informal mediante la cual circula la información real de la empresa y en la cual los héroes utilizan esta estructura para reforzar los valores corporativos, los mitos y los otros elementos de la cultura organizacional mencionados anteriormente, como también buscar apoyo al momento de tomar sus decisiones. Esta red ayuda al funcionamiento positivo de la empresa siempre que se mantenga la adecuada dirección de los líderes. (Barahona, s. f.)

Productividad:

Actualmente así como existen múltiples definiciones de lo que se entiende por productividad y en este caso solo se tuvieron en cuenta las que son más relevantes para el tema objeto de este ensayo, así mismo es importante hablar de la productividad enfocada en las empresas

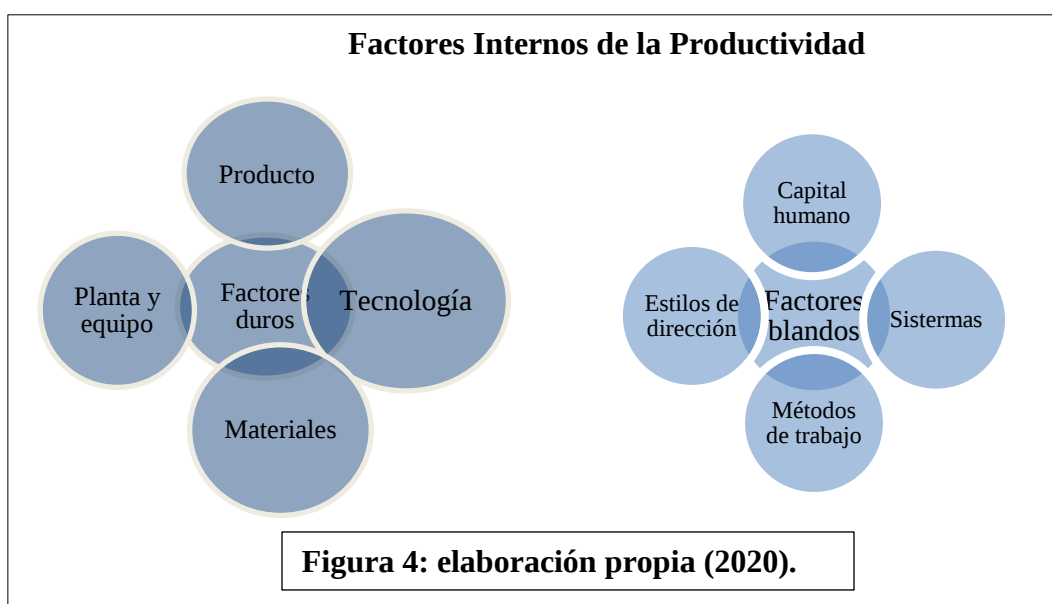
ya que está es la encargada de determinar los distintos factores que establecen el fracaso o el éxito de la misma; razón por la cual algunos autores la definen como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar ese nivel de producción esperado. (Fontalvo, 2017); para autores como Marx la productividad es el incremento de los niveles de producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva sin variar el uso de la fuerza del trabajo (Marx, 1867), por otro lado organizaciones como la OIT han establecido que la productividad es la forma eficaz y eficiente de utilizar y aprovechar todos los recursos entre ellos el capital, la tecnología y el capital humano.(Prokopenko, 1989).



Factores determinantes en la productividad:

Los Factores pueden ser clasificados en dos (2) teorías la primera de ellas los **factores externos**: que son aquellos que están por fuera del control de la empresa, dentro de estos factores se pueden encontrar la situación política, económica, las políticas públicas que definen el reparto de los recursos para cada una de las empresas, algunos factores macroeconómicos que pueden

acelerar o retardar los procesos de producción de una compañía. Por ejemplo para aumentar la productividad en el sector de la construcción en Colombia el cuál es considerado como uno de los sectores que más genera empleo en el país, el Ministerio de Vivienda ha expedido distintas resoluciones en aras de otorgar subsidios para la compra de vivienda, lo que conlleva una reacción en cadena ya que si aumenta la compra de vivienda nueva, esto tiene como consecuencia el aumento y reactivación en la cadena constructiva; otro de los factores determinantes en la productividad son los **factores internos**: es decir aquellos que están sujetos al control de la compañía, los cuales a su vez se clasifican en dos (2) grupos de la siguiente forma (Prokopenko, 1989):

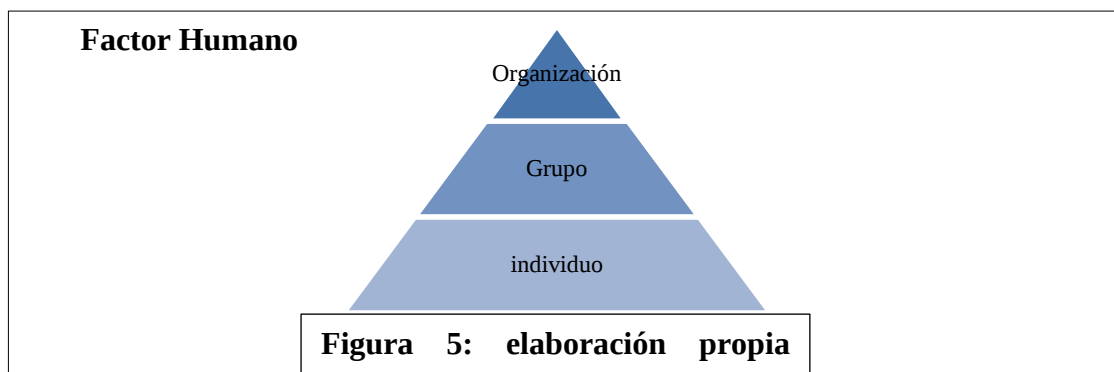


Para el caso de este escrito es importante resaltar dentro de los factores blandos mencionados en la gráfica el factor del capital humano el cuál es uno de los que más incide en la productividad de la compañía si bien es cierto que los factores duros son importantes y que tener un buen producto, desarrollado con unos materiales de calidad incrementa los niveles de

producción; el capital humano es quien lo ejecuta a través de los demás elementos que componen la productividad para tal fin.

Capital humano:

El capital humano es importante porque es el factor principal encargado de operar todo el proceso de una compañía, son estos quienes impulsan e influyen en el desempeño de una empresa volviéndose el principal activo de esta. Algunos autores como Singh, ven al capital humano como el encargado de administrar los recursos de una empresa ya que son estos quienes unen todos sus esfuerzos para producir productos o servicios en forma eficiente de esta forma se puede determinar que existen ciertos factores que impulsan a una persona a incrementar sus niveles de producción entre ellos se pueden resaltar los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales y la percepción de influir en el propio nivel de productividad.(Cerquea et al., 2014). Para autores como Mary Parker Follett el éxito o el fracaso de una empresa será la consecuencia del compromiso, las habilidades y aportes de sus empleados, para cumplir tal fin, son las compañías las llamadas a incentivar los espacios de participación y creatividad de sus empleados.(Valencia, 2005), como también lograr cumplir a satisfacción aquellos factores que influyen en el capital humano para aumentar o disminuir sus niveles de productividad como por ejemplo: la motivación, satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje, el trabajo en equipo, el estrés, el liderazgo, el estilo, la cultura organizacional, la toma de decisiones, el compromiso entre otros.



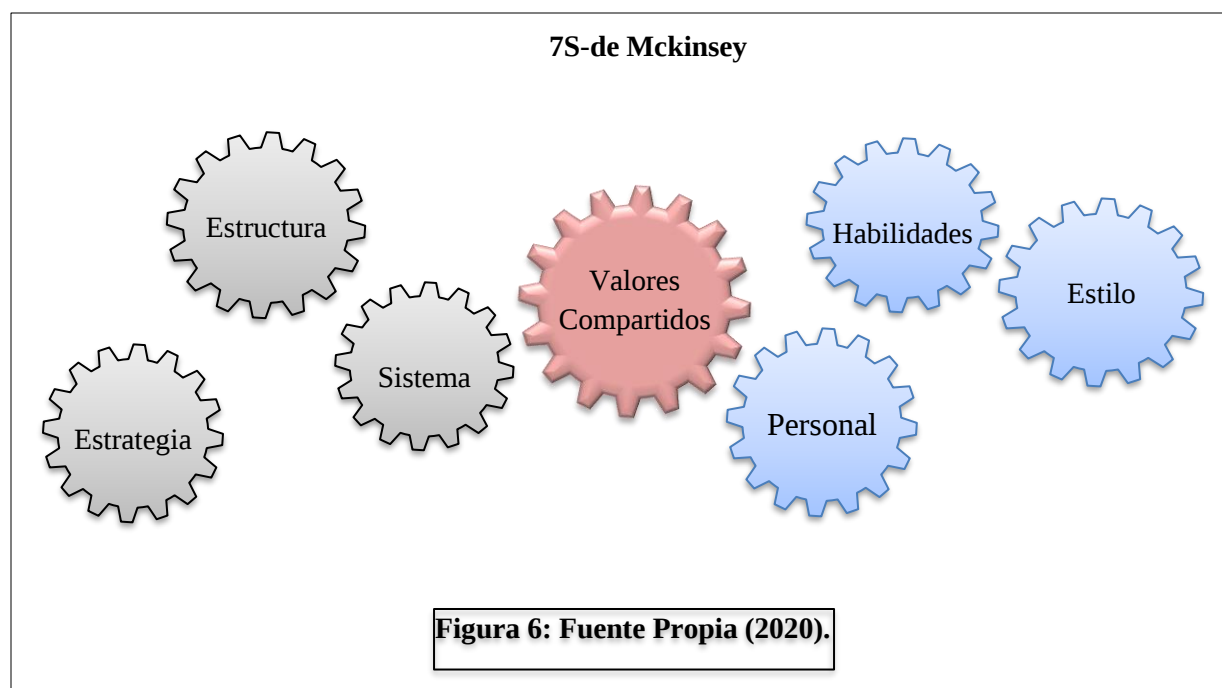
La gráfica que antecede indica la forma en como se estructura el factor humano, en donde comienza por las expectativas del individuo respecto a su productividad y la satisfacción que siente frente a la compañía y los objetivos individuales hasta compartilos conjuntamente con miembros del equipo hasta llegar a todo el grupo que hace parte de la organización.

Teniendo la importancia del factor humano dentro de la productividad de una compañía hay que entender la forma en como se mide este factor razón por la cual cabe resaltar los factores de eficacia y eficiencia; en donde la eficiencia está relacionada con el uso de los recursos para el cumplimiento de las actividades, es decir la cantidad recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados para su utilización y la eficacia se mide por la congruencia de los objetivos de la organización y los resultados observados (Mokate, 2002).

Cultura Organizacional y su importancia en las organizaciones:

Los miembros de una organización no solo deben conocer sino también entender la cultura que hace parte de la empresa ya que de la efectiva implementación y aplicación de esta dependerá que los niveles de productividad aumenten o disminuyan dependiendo de que tan fuerte sea esta y de esta manera su conocimiento influye en la toma de decisiones y en la forma de comportamiento de sus empleados. Si bien, existen múltiples teorías acerca de la cultura organizacional y su forma de implementarla en una compañía, la teoría que se describe a continuación resalta la importancia de la cultura organizacional en las compañías y su relación con la productividad ya que Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, estos autores investigaron a las 43 empresas más exitosas de Estados Unidos que tuvieran un crecimiento y retorno financiero superior al de otras empresas durante los últimos 20 años y a partir de ahí comenzaron a identificar aquellas variables encargadas de determinar que hace una empresa innovadora a

pesar de su trayectoria e identificaron siete (7) componentes interdependientes que denominarán 7S-de Mckinsey (Peters, s. f.) conforme se describe a continuación:



Como se puede observar en la gráfica se compara con un engranaje porque en el estudio realizado por Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, se determinó que cada componente esta conectado entre sí y clasificarón dichos componentes en fuertes (que son aquellos que aparecen en la gráfica de color gris) y blandos o suaves (que son aquellos que a parecen en color azul).

Los componentes fuertes son aquellos fáciles de identificar y que pueden ser perceptibles fácilmente en una organización y puede influenciar fácilmente a los miembros de una organización por ejemplo: un organigrama, procedimientos formales,manuales, sistemas de procesamiento de información entre otros.

Entre los componentes fuertes podemos encontrar los siguientes:

- 1. Estrategía:** se entiende como la forma en que se organiza y se enfoncan los recursos para la consecución de los objetivos determinados en una compañía.

2. **Estructura:** es la manera en que se organiza la compañía y su forma de estar jerarquizada para el desarrollo de la compañía.
3. **Sistema:** son todos los procesos internos encargados de definir los parámetros de funcionamiento de la compañía y de establecer a través de que canales llega la información.

Los denominados blandos o suaves son aquellos que no pueden ser percibidos fácilmente volviéndose intangibles e influenciados por la cultura organizacional de la compañía en donde se encuentran los siguientes:

1. **Estilo:** es el modelo de comportamiento y la forma de liderazgo establecido dentro de la organización.
2. **Habilidades:** está hace referencia a la capacidad requerida por los miembros de una compañía para realizar sus funciones.
3. **Personal:** hace referencia a los empleados como soporte principal de la organización el cual debe estar orientado hacia la estrategia de la compañía.
4. **Valores Compartidos:** son el corazón de la compañía, razón por la cual termina siendo aquello que une a todos los empleados de la organización y los encamina hacia una misma dirección. Estos valores centrales se encuentran determinados en la misión de la organización (*La estructura de las 7 S de McKinsey*, s. f.).

En cuanto el estilo y los valores compartidos estos están influidos por la ideología de la compañía instaurada por su fundador desde los inicios de la compañía, de tal modo que reflejen la ética y la estética de la organización. En donde los valores compartidos en la organización terminarán siendo siempre el pilar central de la misma ya que a través de estos es que direcciona la compañía a un fin determinado de tal forma que a

través del estudio realizado por estos autores se determinó que una cultura organizacional fuerte es aquella que puede llevar al éxito de una organización y está también dependerá del fortalecimiento que se realice a través de los gerentes y los altos directivos, los cuales son los llamados a fomentar los valores como eje principal dentro de una organización y será esto lo que logre llevar al éxito una compañía.

De igual forma la cultura organizacional siempre deberá fomentar el espíritu de la empresa en la cual se permita identificar la visión, la capacidad para resolver situaciones difíciles y por consiguiente la toma de decisiones ya que en esta se verá reflejada la compañía.

El líder elemento clave en las organizaciones:

El papel de líder es uno de los más importantes en las organizaciones ya que éste es el encargado de hacer el acompañamiento a equipo de trabajo con el fin de direccionarlos al cumplimiento de metas y objetivos individuales que su vez ayuden al cumplimiento de las metas de la compañía y la puedan enfocar al éxito de esta y al mejoramiento de su productividad, es por eso que un buen líder debe reunir cuatro características fundamentales: (i) compromiso con la misión; (ii) comunicación de la visión; (iii) confianza en sí mismo (iv) integridad, debe reunir estas características porque él es uno de los catalizadores de la cultura organizacional ya que es el encargado de transmitir los valores, símbolos, mitos de la compañía a sus empleados y debe asegurarse que el mensaje llegue de forma de correcta porque a su vez será su equipo de trabajo quien se encargue de transmitirlo a los demás y de su correcto entendimiento dependerá que los empleados tomen las decisiones adecuadas dentro de la compañía, actúen como se espera en el marco de los valores de la compañía.

Al ser el líder el guía de sus colaboradores es un fundamental en la supervivencia de la empresa ya que todas las decisiones que este tome deberán estar acorde a las costumbres, hábitos

y forma de actuar de la compañía en general, ya que saben que pueden y no pueden hacer dentro de la empresa con el fin de diseñar una base firme.(Cantillo & Daza, 2011).

CONCLUSIONES

De la revisión literaria realizada, se concluyó que uno de los factores determinantes en la productividad de una compañía es el factor blando dentro del cual se encuentra clasificado el capital humano ya que este es el encargado de ejecutar todo el proceso de una compañía y sin factor humano no habría como aprovechar los recursos de ésta para la producción de bienes y servicios, es por eso que las empresas que son exitosas han reconocido este factor como el más relevante, inclusive más allá del componente financiero, ya que en últimas este arrojará buenos resultados, si existe un buen nivel de productividad y esté a su vez solo existirá si se cuenta con un factor humano que se encargue de impulsar todos los elementos que hacen parte de la compañía.

Como el capital humano es uno de los factores más valiosos de la productividad, es necesario que se encuentre bien articulado y es ahí donde surge la relevancia de la cultura organizacional ya que ésta es un mapa que permite guiar la conducta de los colaboradores de la compañía y dependerá de una guía adecuada la efectividad y aplicación de esta, razón por lo cual fue sustancial identificar de una forma expresa aquellos elementos que integran la cultura y que tienen una incidencia directa con la productividad, donde se determinó que los valores compartidos son el elemento más importante, ya que, al ser la columna vertebral de la cultura organizacional, se termina encargando de direccionar la compañía y a su vez la forma en como los empleados practiquen y apliquen estos valores dependerá no solo su incidencia sino a su vez el éxito en la toma de decisiones o su fracaso en el evento en que algún momento la cultura organizacional sea mal transmitida.

De igual forma la cultura organizacional debe ser vista como la forma en que la compañía quiere cumplir sus objetivos ya que los empleados deben conocer muy bien la cultura a fin de condicionarlos para que se comporten de una forma determinada, sin embargo existirán casos de aquellos empleados que llevan tanto tiempo en una compañía y están tan bien condicionados por la cultura que ya no logran reconocerla es por esto que las compañías deben implementar estrategias en las cuales pueda estar explícita los elementos que la componen y en especial buscar a través de está constantemente incentivar a los empleados ya que un empleado que sienta el espíritu de la compañía será alguien motivado a querer hacer bien las cosas y aportará para incrementar su nivel de producción lo cual incidirá positivamente en la compañía, como también entender la complejidad del factor humano es un gran reto para el futuro de las compañías ya que es necesario que cada una tenga procesos que permitan intensificar la relación individuo-compañía y esto solo se logra a través de una cultura organizacional bien estructurada.

Debido a lo anterior las compañías deberán preocuparse por tener líderes encargados de guiar a su equipo de trabajo no sólo en la toma de decisiones sino también en mantener vivas las tradiciones que sean positivas en las compañías ya que el mejoramiento de la productividad es resultado de la participación de los trabajadores al momento de tomar decisiones y resolver problemas.

Finalmente, este ensayo cumplió con su objetivo que fue tratar mostrar de una forma explícita la relación de la cultura organizacional con la productividad a través de uno de los elementos más importante de cada uno los valores compartidos y el factor humano y que a través de la adecuada implementación de estos se podrán tomar aquellas decisiones que sean determinantes para la evolución de la compañía y el éxito de la misma si se implementan de una forma adecuada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cantillo, E. F., & Daza, J. M. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escensarios*, 9(1), 18-23.
- Cerquea, M., Monroy, C., & Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Díaz, E. (2001). *Evaluación de la cultura en las instituciones de educación social*- [Universidad Complutense de Madrid]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=174277>
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2018). LA PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL. *Dimensión Empresarial*, 16, 47-60.
- García, M. (2008). *El Concepto de la cultura*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- González, J. (2018). *La estructura de las 7 S de McKinsey*. <https://docplayer.es/32677801-La-estructura-de-las-7-s-de-mckinsey.html>
- Juan Barahona. (1986). La Cultura un nuevo campo de análisis en la dirección de empresas. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 1, 243-256.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*.
- Linton, R. (1945). *Cultura y personalidad*. Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, Naranjo, R., & Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22, 56-64.
- Marx, K. (1867). *El Capital* (Vol. 1). libro.dot.
- Mokate. (2002). *EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR?*

- <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Eficacia-eficiencia-equidad-y-sostenibilidad-%C2%BFQu%C3%A9-queremos-decir.pdf>
- Morales, O. L. A. (2002). La Cultura Corporativa y su relacion con la Competitividad. *Investigación.*, 40-50.
- Pedraza, Obispo, Vasquez, Gómez, & González. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9 N°17, 17-25.
- Peters, T. J. (s. f.). *Comportamiento y desarrollo Organizacional*.
<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/180-peters-thomas-j.html>
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review America Latina*, 3-15.
- Prokopenko, J. (1989). *La Productividad Manual Práctico* (1.^a ed.). oficina internacinal del trabajo Ginebra.
- Ramírez, J. E. (1998). Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad*. *INNOVAR, revista de ciencias administrat*, 12, 45-63.
- Throsby, D. (2001). *Economía y Cultura* (1.^a ed.). Lavel S.A.
<https://books.google.es/books?id=0ni5LjaaBYcC&lpg=PA9&ots=UDKhOOSPAk&dq=definici%C3%B3n%20de%20cultura&lr&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20cultura&f=true>
- Torres, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9, 117-133.
- Tylor. (1975). El concepto de la cultura. En *La ciencia de la cultura*. (1975.^a ed., pp. 29-46). Anagrama.

Valencia, M. (2005). El capital humano otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.

Varela, & Irlanda. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17, 96-110.