

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA  
EN EL DESEMPEÑO LABORAL – AEROPUERTO INTERNACIONAL – MIAMI EN  
ESTADOS UNIDOS Y OPEN MARKET EN BOGOTÁ - COLOMBIA

Leidy Sofía Murcia Torres  
Diana Marcela Ramírez Palacios

Facultad ciencias administrativas  
Especialización Gerencia en Recursos Humanos  
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.  
Bogotá 2015

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA  
EN EL DESEMPEÑO LABORAL – AEROPUERTO INTERNACIONAL – MIAMI EN  
ESTADOS UNIDOS Y OPEN MARKET EN BOGOTÁ - COLOMBIA

Leidy Sofía Murcia Torres  
Diana Marcela Ramírez Palacios

Trabajo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencias de Recursos Humanos

Asesor trabajo de grado: Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

Facultad ciencias administrativas  
Especialización Gerencia en Recursos Humanos  
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.  
Bogotá 2015

**CONTENIDO**

Introducción .....	4
Marco teórico .....	5
Cultura organizacional .....	5
Sistema sociocultural.....	7
Sistema de ideas .....	10
Como se forma la cultura organizacional.....	12
Sentido de pertenencia .....	14
Desempeño laboral .....	16
Factores que influyen en el desempeño laboral .....	16
Matrices relacionales teóricas: cultura, sentido de pertenencia y desempeño laboral .....	18
Aspectos en común.....	18
Aspectos influyentes .....	19
Aspectos correlacionales .....	21
Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	26
Índice de figuras.....	284

## Introducción

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a fijarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de la empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus clientes tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

Si dentro de la organización existe una cultura clara los empleados se sienten comprometidos con la misma, y esto lleva a generar sentimiento por ella, dando como resultado la creación de un vínculo significativo entre la empresa y los trabajadores llamado sentido de pertenencia, este sentimiento es el que en últimas le permite a la organización tener un talento humano totalmente apropiado de la cultura organizacional de la empresa. Una ganancia importante para que la organización pueda proyectar a sus clientes externo, seguridad, productividad y buenos resultados corporativos.

La metodología de investigación es la revisión literaria y experiencias vividas, sin llegar a convertirse en un estado del arte, en que el lector encontrara el resultado de un tamizaje por el cual las organizaciones crean una cultura y a la vez un sentido de pertenencia de acuerdo a la razón de la empresa y su planeación estratégica.

El lector puede encontrar en la siguiente investigación el marco teórico donde se ubica la definición de Cultura Organizacional, características, sistemas socioculturales, cultura como sistema de ideas, la relación que está tiene con el sentido de pertenencia y el desempeño laboral, de igual forma ventajas y desventaja de la misma.

## Marco Teórico

### Cultura Organizacional

En este acápite hablaremos de la Cultura organizacional en las empresas: Cómo surge y la evolución que ha tenido la Cultura Laboral en los últimos años en nuestro país, todo esto para tener una idea más clara de la cultura organizacional que existe y de esta manera tener un mejor conocimiento del tema para poder definir si la Cultura Organizacional que prevalece en OPEN MARKET es la correcta y va de acuerdo con las necesidades de la empresa, ya que para una organización líder tenga éxito y un buen desempeño laboral debe tener una cultura.

**TAYLOR** plantea que la cultura es: "aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias. El arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad" (Taylor, 1971)

Dentro de esta definición resalta la importancia de exponer los hechos históricos, pero no solamente como una sucesión de hechos, sino de la conexión de los acontecimientos. De otra parte plantea como los fenómenos naturales son hechos concretos que parten de una lógica dentro del orden causa y efecto.

Para **TAYLOR** la importancia del análisis de lo individual y lo colectivo, radica en la coherencia entre los dos, pues si esto no se tiene en cuenta, pueden ser excluyentes en un momento determinado de la investigación.

La cultura produce un amplio contexto en el que operan las organizaciones. Éste conforma el complejo social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional.

Para las organizaciones reside una poderosa fuerza determinante en el comportamiento tanto individual como grupal y es la cultura organizacional, se puede definir como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo, y representa un elemento clave en el entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores.

Según (Abravanel, 1992), la Cultura Organizacional es “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.).

Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideologías y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etc”.

Cuando los individuos se comportan de acuerdo con las expectativas de los demás, su conducta es de carácter social, es decir, nos formamos en un ambiente de patrones de comportamiento, creencias, costumbres, conocimientos y hábitos prácticos. La cultura es el comportamiento convencional de su sociedad, el cual influye en todas sus acciones.

La gente aprende a depender de su cultura. Ésta le ofrece estabilidad y seguridad, dado que le permite entender qué ocurre en su comunidad cultural y saber cómo reaccionar hallándose en ella. Sin embargo, (Newstrom, 1991)afirman que esta dependencia de una sola cultura también puede cegar intelectualmente a los empleados, pues podría impedirles obtener beneficios del contacto con personas con otros antecedentes culturales. Los empleados deben aprender a adaptarse a los demás a fin de capitalizar las oportunidades que esto le ofrece y evitar al mismo tiempo posibles consecuencias negativas.

La Cultura Organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros, que distingue a una organización de otras, según (Robbins, 1897)hay siete características que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de una organización:

**Autonomía individual:** Grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer las iniciativas en la organización.

**Estructura:** Grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.

**Apoyo:** Grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

**Identidad:** Grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

**Desempeño - premio:** Grado en que las distribuciones de premios dentro de una organización se basa en criterios relativos al desempeño.

**Tolerancia del conflicto:** Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupo de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

**Tolerancia del riesgo:** Grado en que se alienta al desempleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Estos puntos son importantes ya que ayudan a una satisfacción plena por parte del empleado y alcanza un nivel de alto desempeño que se refleja positivamente en la organización.

### **Sistemas Socioculturales**

Los antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural se pueden dividir en cuatro escuelas de pensamiento.

Dos de estas escuelas, la escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; estas escuelas se llaman sincrónicas.

Por el contrario, las escuelas diacrónicas, se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares (la escuela histórico-difusionista y la escuela ecológico-adaptacionista).

El enfoque funcionalista de (Malinowski, 1984) presenta la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal.

Varios clásicos de la teoría organizacional suponen que los aspectos sociales y estructurales están (deben estar) totalmente integrados, sincronizados y cohesionados con las dimensiones ideacionales y simbólicas de la organización.

A continuación haremos referencia a las escuelas que han tenido que ver con la evolución de Cultura en las organizaciones. Según (Abravanel, 1992) :

**Escuela funcionalista:** El postulado fundamental del fundamentalismo de (Malinowski, 1984) dice que si las situaciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden el interés de los individuos y no satisfacen las necesidades de los miembros de una sociedad, tiene que desaparecer. Existe una naturaleza humana universal, la cual se deriva de un conjunto fundamental de necesidades; los mitos, las instituciones y otros productos culturales deben su paternidad a la utilidad para atender las necesidades.

El eco de esta teoría funcionalista lo volvemos a encontrar orientado hacia las necesidades de satisfacer en el voluminoso cuerpo de escritos que tratan sobre necesidades humanas y su influencia sobre la vida organizacional. La tradición de las relaciones humanas y el concepto de realización de sí mismo y del hombre social, afirman todos que las organizaciones como sistemas socioculturales deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, el hecho de que el hombre tiende hacia la satisfacción de sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Su principal influencia es el sociólogo francés Emile Durkheim que piensa que los hechos sociales determinan los hechos culturales. Los funcionalistas insisten en que la cultura es un hecho social (es un conjunto de instituciones) con una función. El funcionalismo nace como reacción al evolucionismo y al particularismo histórico. Parte del hecho de que la cultura es una totalidad orgánica en la que sus diversos elementos son inseparables (holístico) y que se hayan interconectados, teniendo cada uno de ellos una función específica en el conjunto.

**Escuela funcionalista-estructuralista:** La influencia de (Malinowski, 1984), y en especial de (Brown, 1975), sobre el desarrollo de la rama funcionalista-estructuralista de la teoría organizacional, establece un nexo más directo entre la antropología y la teoría organizacional. Las organizaciones son sistemas que tienen mestas, intenciones y necesidades y cuyas relaciones con un medio puede definirse como interacciones funcionales. Así pues las organizaciones como sistemas socioculturales funcionales están necesariamente en armonía con el microsistema en el plano cultural.

Talcott Parsons, citado por (Abravanel, 1992), escribe que “el sistema de valores de una organización debe ser por definición, un sistema subordinado a otro sistema de orden superior, puesto que la organización se define siempre como subsistema de un sistema más amplio”. Se podría entonces afirmar que las organizaciones están infiltradas por los valores del sistema social ambiental y que este vínculo es necesario para la organización. Sin embargo para algunos autores de la escuela funcionalista – estructuralista, el hecho de que la organización acepte los valores predominantes de la sociedad no impide el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías y características especiales dentro de la organización

**Escuela ecológico-adaptacionista:** Según White Harris La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica. Finalmente se puede establecer un paralelo entre el concepto de cultura como sistema de esquemas de comportamiento transmitidos socialmente y que sirven para unir a las comunidades humanas con sus medios y las diversas teorías de contingencia y, más recientemente, de ecología demográfica que tratan el problema de la supervivencia y la atribución de las organizaciones. Las organizaciones son sistemas socioculturales que:

- Toman formas variadas a medida que se adaptan a las características influyentes del ambiente, sean esas características culturales, sociales o políticas.
- Influyen en los ambientes de los cuales también reciben influencia
- Nacen y mueren de las circunstancias ecológicas.

Según (Krieger, 2001), resulta fundamental la alineación de los valores y creencias de los empleados con los de la organización pues esto promueve consistencia en la toma de decisiones y continuidad, claridad para la consecución de la misión de la organización. Asimismo, debe considerar las condiciones ambientales del contexto.

**Escuela histórico-difusionista:** Esta escuela explica las transformaciones culturales en función de los factores históricos más que en función de procesos de adaptación; se trata de estudiar configuraciones culturales dinámicas y de comprender los procesos de aculturación y difusión. Esta escuela no tiene equivalente directo con el campo de la Cultura Organizacional. Sin embargo

diferentes autores han hecho el estudio de las organizaciones como sistemas socioculturales que se derivan de circunstancias históricas. Según su concepto, las formas, estructuras y los procesos propios de estos sistemas reflejan el origen particular y las circunstancias históricas del desarrollo de cada organización.

### **Sistemas de ideas**

La cultura como sistema de ideación o formación de ideas incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí, pero que tienen en común en principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos. Las cuales son:

**Escuela Cognoscitiva:** Según (Allaire, 1992) “La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad”. Según (Goodenough, 1975), la cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistema de conocimientos que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de comportarse de una manera adaptable para los miembros de la sociedad. Un concepto así de cultura encuentra su equivalente en dos sectores como son el Clima Organizacional y el aprendizaje organizacional.

**Escuela Estructuralista:** Según (Lévi - Strauss, C., 1991), la antropología cultural tiene el aspecto de una búsqueda de estructuras universales inmanentes y subconscientes. Esta orientación se inspiró en la fascinación rusoniana por el espíritu primitivo y por conceptos prestados de la lingüística estructural y la sociología durkheimiana. Estos factores universales según (Lévi - Strauss, C., 1991), se encontrarían en la estructura y los procesos mentales. Los productos culturales, a pesar de sus manifestaciones concretas muy variadas, se deben considerar como claves que pueden servir para descifrar el código universal encerrado en el cerebro humano.

March y Simon, citado por (Abravanel, 1992), se aproximan a este planteamiento cuando afirman que los límites de las “capacidades intelectuales del humano” se traducen en procesos y comportamientos organizacionales precisos. Argumentan que “las características fundamentales de la estructura y funcionamiento de la organización reciben la influencia de las características y límites cognitivos del proceso humano en resolución de problemas”

La escuela angloamericana (contraria a la rama francesa o europea) de la investigación organizacional muy poco se ha interesado por los enfoques estructuralistas para el estudio de las organizaciones. Sin embargo, un gran número de teóricos e investigadores presumen implícitamente que las teorías y los conceptos organizacionales y de gerencia que proponen tienen una aplicabilidad universal. Otros investigadores han concluido, después de analizar estudios interculturales, que ciertas formas y procesos, y especialmente ciertas relaciones entre formas, procesos y factores contextuales, se han extendido mucho y son universales, pero no se precisan las bases de esta universalidad.

**Escuela Simbólica:** Esta exige que las culturas sean productos del espíritu, sistemas colectivos importantes. Esta concepción, desarrollada de manera elocuente de las obras de Clifford Geertz, es una estupenda construcción basada e influida por poderosas corrientes del pensamiento filosófico y sociológico.

Particularmente, (Geertz, 1988) ,integro a la antropología cultural el concepto de Parsons a propósito de la existencia en la sociedad de un campo cultural simbólico distinto, así como el punto de vista interpretativo de Weber que destaca los significados que los actores conceden a sus propias acciones e interacciones. Se siente bien la influencia de este último sobre (Geertz, 1988), tanto en su máxima obra, “La interpretación de las Culturas”, como en sus numerosas declaraciones referentes al carácter de la investigación antropológica.

“Yo considero que el análisis de la cultura no es una ciencia experimental en busca de ley, sino una ciencia interpretativa en busca de significados”.

Los aspectos sociales y estructurales están totalmente integrados y sincronizados con las dimensiones simbólicas de la organización. Las organizaciones se consideran como sistemas socioculturales sus componentes (esquemas colectivos de significados y valores, sistemas de conocimiento, creencias) se mezclan y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado

## Como se forma a la Cultura Organizacional

Según (Robbins, Cultura Organizacional, 1897, pág. 440), la cultura se trasmite a los empleados en diversas formas, siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

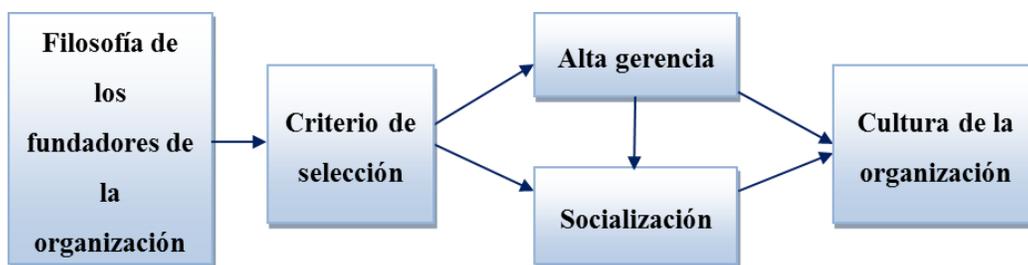
**Historias:** Son relatos que circulan en muchas organizaciones. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de las organizaciones, la ruptura de las reglas, éxito de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones de la fuerza de trabajo, reubicación de los empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente con el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

**Rituales:** Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cual no lo es.

**Símbolos materiales:** Los símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento (por ejemplo, buscador de riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social) que es apropiado.

**Lenguaje:** Muchas organizaciones usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

Con el tiempo las organizaciones desarrollan términos particulares para describir equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. Pero, una vez asimilada, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinada.



**Figura 1 Cómo se forman las Culturas Organizacionales**

En la siguiente figura se muestra un comparativo entre las ventajas y desventajas de la Cultura Organizacional dentro de la empresa:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Motiva el grado de interés, entusiasmo y compromiso de una persona en el desarrollo de su trabajo	Barrera contra el cambio
Evita la reacción afectiva de desagrado o disgusto, se denomina insatisfacción y tiene como efectos: Ausentismo, quejas, reclamos y acción colectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo a lo desconocido</li> <li>• Barrera hacia la diversidad</li> <li>• Adaptarse a los cambios del ambiente</li> </ul>
Indica cómo hacer las cosas y que es lo importante.	Aprender nuevas habilidades exige esfuerzo

**Figura 2 Ventajas y desventajas de la Cultura Organizacional**

## **Sentido De Pertenencia**

Pertenencia del latín “pertinentia” hace referencia a la relación que se tiene con quien tiene derecho a ella, es decible y según el diccionario de la Real Academia de la lengua Española “pertenencia” es el hecho o circunstancia de ser parte de un conjunto de algo. Por naturaleza el ser humano es un ser social que desde su nacimiento es incluido en un sistema rodeado de otros seres humanos, este primer sistema es el familiar, a medida que se va desarrollando y evolucionando se incluye en un sistema académico y social en el cual va aprendiendo patrones culturales para prepararse en su interrelación con el mundo para finalmente ser parte de un sistema laboral en el cual también formara parte con otras personas de diferentes culturas, costumbres, profesiones ya sea en una o varias empresas a lo largo de su vida y esto se facilita gracias que dentro de las pautas de crianza del ser humano desde sus hogares (su primer sistema) adquiere más facilidad para integrarse a diversos sistemas.

Y al integrarse a estos sistemas y al adoptar las mismas costumbres, hábitos, normas, procesos que en ellos hay permite que se sienta identificado y respaldado con los demás miembros del mismo a quienes ve como pares fortaleciendo este vínculo, contribuyendo a un mejor resultado para cumplir el objetivo o los objetivos que se proponga el grupo (independiente del contexto, pero en este caso se hará referencia al contexto laboral), ser leal e incondicional con el mismo para mantenerse en el así garantiza que le sea fácil cumplir las metas cuidar y defender las cosas que les pertenecen., la pertenencia da seguridad y autoestima a cada miembro del mismo.

Así como el vínculo que hay entre los miembros de un solo sistema es tan estrecho, este vínculo es relevante entre el colaborador y la empresa ya que es un equilibrio, una retroalimentación, una relación que construye una identificación mutua, que aporta entre ambos y que en el caso del colaborador lo hace parte de su vida en sus diversos escenarios o contexto en los cuales se desenvuelva (familia, estudio, sociedad) (Montaña, 2009).

El sentido de pertenencia en una empresa es más que un “plus” para los clientes respecto a las demás empresas que sean parte del mismo core-business y uno de los aspectos que influyen en el desempeño laboral es el sentido de pertenencia y la ausencia de este mucho más evitando que se fomente el trabajo en equipo, el cumplimiento de objetivos, el compromiso con las

responsabilidades asignadas y ejecución de roles, al estar estos componentes alineados es imposible cumplir con la planeación estratégica de la empresa lo cual impide su correcto funcionamiento, con empleados dispersos, sin un desempeño óptimo, con sentido de frustración que su único motivante es recibir una contraprestación económica por un trabajo realizado (relación lineal) sin satisfacción laboral (Castillo, 2010).

Como lo refiere Soledad Villaruel Larre – Directora de Recurso Humanos Cluster Sur para Level 3 (<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-sentido-de-pertenencia-un-activo-veces-olvidado-en-la-empresa?c>, 2013) Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos para fomentar el sentido de identidad de los empleados en la empresa:

- La comunicación debe ser abierta, permitir escuchar y ser escuchado permitiendo feed—back entre empleados sin importar el nivel de cargo
- Resaltar y reconocer la gestión que hacen los colaboradores a la empresa y como esta inciden en el resto de la empresa.
- Ser respetuoso con todos los colaboradores de la empresa sin escatimar cargo, edad, genero ni condiciona social, es decir sin importar la diferencia entre colaboradores.
- Propender a los elementos propios de la cultura (hábitos, rituales, símbolos, etc) y que los colaboradores sean partícipes de ellos
- Tener en cuenta los aportes y opiniones de los colaboradores en las tomas de decisiones, así resaltara su importancia en la empresa
- Conocer a todos los colaboradores indagar aspiraciones, necesidades y qué expectativas tienen para alinearlas con los objetivos de la empresa así identificar motivaciones laborales.

La clave del sentido de pertenencia es que todos los colaboradores de la empresa tengan conocimiento de los componentes corporativos que son la base de la planeación estratégica (misión, visión, valores) los cuales hacen única a la empresa, genera identidad de la misma y por tanto permea y enfoca a los colaboradores hacia esta como lo refiere (Castillo, 2010, pág. 23) “Esto se logra principalmente difundiendo los elementos corporativos, direccionando a las personas hacia la identificación con la organización” (Castillo, 2010)

## **Desempeño Laboral**

La evidencia más directa sobre el desempeño laboral son las tareas diarias, que muchas veces se dejan de lado creyendo que son insignificantes con relación a los procesos macros de la empresa, pero no se tiene en cuenta que si no se cuida cada detalle, si no se realiza bien desde su inicio al final de la cadena los resultados no serán los esperados. Alineando este concepto desde la base teórica y objetiva (referente a la evidencia, medición y control) es retomar el modelo de competencias que refiere que toda conducta y comportamiento dentro del contexto laboral puede medirse y ser predecible y más aún, al plantearlo al tema del desempeño laboral arroja mucha más información segmentando a los colaboradores en “buen desempeño” y “mal desempeño” **(Spencer, 1993)**

Según (Chiavenato I. , 2002) el desempeño es la eficacia del personal que trabaja de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

**Factores que influyen en el desempeño laboral:** Estos están determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos **(Chiavenato I. , 2002)** tales como:

**Motivación:** Por parte del colaborador y la empresa la cual se puede alinear en una relación sencilla, el cumplimiento de objetivos genera una recompensa “económica”

**Ambiente de trabajo:** Adecuación del área de trabajo ya que este ambiente propicio permite al colaborador sentirse “cómodo” en el trabajo, no solo por el espacio físico sino también ubicar en el lugar correcto a la persona que cumpla con las competencias requeridas para el mismo

**Establecimiento de objetivos:** Es una estrategia que permite medir el desempeño, alinear metas ya que el colaborador al conocer los mismos estos se convertirán en un “reto” y una motivación para el su cumplimiento y como se mencionó en el punto anterior, un sistema de recompensa.

**Reconocimiento:** Es un aspecto crítico ya que el reconocimiento del trabajo efectuado demuestra la satisfacción por parte de la empresa hacia los colaboradores por su contribución, transmitiendo un sentir de utilidad y valoración por su ser y hacer.

**Participación:** Fortalece el vínculo laboral entre colaborador y empresa al sentirse parte activa de la misma desde la planeación, ejecución de objetivos, adicionalmente de los grandes aporte que el colaborador pueda hacer a estas fases.

**Formación y desarrollo profesional:** Un interés intrínseco de los colaboradores más allá del reconocimiento por su desempeño es el crecimiento laboral y personal dentro del contexto organizacional ya que propende el buen desempeño, autoestima en el colaborador y evidencia de plan carrera.

Más allá de un logro individual el desempeño laboral es un reflejo de un trabajo en equipo de todos los colaboradores de la empresa, una sumatoria de logros para el cumplimiento de objetivos comunes según los parámetros establecidos por la empresa, fomentando de manera transversal un óptimo clima laboral, satisfacción laboral, orientación al logro y comunicación abierta, (Gibson, 1990).

El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento... Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados”. (Gibson, 1990, pág. 106)

Ya que propende el buen desempeño, autoestima en el colaborador y evidencia de plan carrera.

## Matrices Relacionales Teóricas: Cultura, Sentido De Pertenencia y Desempeño Laboral

Aspectos en común:

	CULTURA ORGANIZACIONAL A	DESEMPEÑO LABORAL B	SENTIDO DE PERTENENCIA C
CULTURA ORGANIZACIONAL A		X 	Y 
DESEMPEÑO LABORAL B	X 		Z 
SENTIDO DE PERTENENCIA C	Y 	Z 	

Figura 3 Matriz relacional teórica

(A-B) =  Factores en común que existen entre el desempeño laboral y la cultura organizacional es que sirven como un mecanismo de control que guía, moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados, por otra parte transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitando la generación de un compromiso, más grande que el interés personal del individuo. Como aspectos en común podemos identificar lo que es la cultura aprendida, relaciones laborales, normas que regulan el funcionamiento de la organización

(A-C) =  La cultura y el sentido de pertenencia son la base fundamental en toda organización, en donde aspectos como principios, valores, creencias, entre otros hacen que la estas se cohesionen, la cual es la esencia de la misma. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización. Podemos resaltar el compromiso con la institución como parte del engranaje, trabajar con honestidad y lealtad ya que su acción se convierte en fuente de crecimiento y como parte fundamental el individuo como eje principal.

(B-C) =  El auge de toda organización se debe al compromiso que los empleados desarrollen, lo cual ayuda al logro de tareas individuales y objetivos de la misma. Donde la responsabilidad y el compromiso influyen activamente sobre los acontecimientos para alcanzar los objetivos, de igual forma la comunicación juega un papel muy importante expresando sus ideas de forma efectiva.

### Influencia:

	CULTURA ORGANIZACIONAL A	DESEMPEÑO LABORAL B	SENTIDO DE PERTENENCIA C
CULTURA ORGANIZACIONAL A		$\Omega$ 1	$\beta$ 3
DESEMPEÑO LABORAL B	$\alpha$ 2		$\epsilon$ 5
SENTIDO DE PERTENENCIA C	$\pi$ 4	$\epsilon$ 6	

**Figura 4 Matriz relacional práctica**

(A-1): La cultura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, ya que es el marco de referencia de la organización y al mismo tiempo proporciona lineamientos de comportamiento, por otra parte es un elemento integrador y uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano. De la integración dependen los niveles de productividad en el que se consoliden los objetivos; por eso, es estratégica para orientar la organización al éxito, porque representa el patrón conductual a seguir.

(A-3): La cultura organización influye en el sentido de pertenecía teniendo en cuenta, que esta hace referencia a reglas no escritas en la organización, pero que por cultura, conocimiento social y conductual del hombre se adoptan y comparten entre los miembros de la organización, y tiene

mucha relación en lo que es el sentido de pertenecía de cada individuo autor reconocido como parte integral de un grupo, en la que se participa activamente identificándose con los valores.

**(B-2):** El desempeño laboral de las empresas esta también determinado por la cultura organizacional. Las características de una cultura organizacional pueden ayudar a entorpecer el logro de una ventaja competitiva. La cultura organizacional puede aumentar su efectividad de las personas si sus creencias y valores motivan comportamientos y resultados favorables para los objetivos organizacionales. En efecto, si bien se reconoce que hay empresas que gozan de alto niveles de desempeño, también las hay con desempeño deficiente. La cultura es un factor determinante y explicativo del desempeño organizacional, y en especial, de los procesos y resultados de los esfuerzos de innovación.

**(B-5):** El Desempeño laboral influye en el sentido de pertenencia ya que los empleados puede ser un diferencial con respecto a la competencia, estos resultados se logran con el compromiso de cada uno de los colaboradores ya que son lo más importante dentro de la organización. No solamente se deben tener en cuenta recurso tecnológicos, económicos, sino a los mejores empelados. Estos trabajadores a su vez deben tener las capacidades profesionales, laborales personales y ante todo deben ser personas comprometidas con su desempeño con la compañía, con sus logros y objetivos.

**(C-4):** El sentido de pertenencia y la cultura proporcionan a la organización un marco interpretativo, una estructura instituida desde la cual se asigna significado a las acciones cotidianas y se comprenden los fenómenos organizacionales. El analista también debe ser capaz de dilucidar cuáles son los parámetros que establece este marco interpretativo puesto que es a partir de allí que obtendrá valiosos elementos para comprender la comunicación interna y, eventualmente, para diseñar las acciones a seguir. Hay dos consideraciones más que deben hacerse sobre la cultura organizacional. Por un lado, decir que la principal función de la cultura es cohesionar, puesto que en el marco de una organización la cultura genera en los sujetos un sentimiento de pertenencia. En este sentido, se la considera como el adhesivo social que mantiene unidos a los sujetos en torno a un proyecto.

Por otro lado, mencionar que los factores culturales del entorno ejercen influencia en la configuración cultural de la organización. La cultura nacional del país donde la entidad se inserta, por ejemplo, imprime sus valores en los patrones de comportamientos y los marcos interpretativos de la cultura en cuestión.

**(C-6):** El compromiso y el sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización son factores valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a su desempeño. Actualmente, no solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales representan valores de una compañía, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y la gente deben hacer parte de las fortalezas de cualquier organización contemporánea. Por esta razón en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios desborda la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las organizaciones buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia. En muchas ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la organización, sus operaciones y objetivos.

### **Correlación:**

A continuación se realizara el análisis de las matrices relacionales teórico-prácticas y su incidencia en el Aeropuerto Internacional de Miami y Open Market:

**(X – Ω):** De acuerdo a estas dos matrices teórico-prácticas se puede evidenciar que los mecanismo de control que permiten el moldeamiento de actitud, comportamiento, identidad, compromiso y relaciones laborales son evidentes en la empresa Open Market y Aeropuerto de Miami, es la fidelización de los empleados a la empresa, al ser conscientes de su oportunidad laboral ya que les permite su estabilidad (pensión) y crecimiento personal y profesional, ya que la excelencia del servicio prestada por ambas empresas a sus clientes permite que esa excelencia se refleje en sus conductas dentro y fuera de la empresa.

**(X – α):** En la relación Cultura organizacional VS Desempeño Laboral, analizando la matriz práctica en contra posición con la matriz teórica, se puede deducir que aumenta la efectividad laboral y los valores enfocados al comportamiento y este comportamiento apunta al logro de objetivos organizacionales, por tanto la cultura es un factor determinante y explicativo del desempeño; en la empresa Open Market y el Aeropuerto de Miami el desempeño laboral de los empleados se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el cual es satisfacer las necesidades de sus cliente a través de un buen servicio, ya que sus valores y creencias fomentan el comportamiento y los resultados favorables esperados por la empresa.

**(Y – β):** De acuerdo a las matrices y el respectivo análisis de las mismas, se puede demostrar que los principios, valores y creencias hacen que se promueva el orden (misión) y la lógica (visión) de la empresa y el colaborador como parte fundamental permitiendo de la vivencia y evidencia de la misma; en la empresa Open Market y el Aeropuerto de Miami estos dos factores son parte fundamental ya que se evidencia y se refleja en el comportamiento de los colaboradores hacia el cliente interno y externo, reflejando sus valores y creencias de la empresa que forman parte.

**(Y – π):** Teniendo en cuenta el estudio de los factores organizacionales se puede afirmar que los principios, valores y creencias hacen que se promueva el orden (misión) y la lógica (visión) de la empresa y el colaborador como parte fundamental permitiendo de la vivencia y evidencia de la misma; en la empresa Open Market y el Aeropuerto de Miami estos dos factores son parte fundamental ya que se evidencia y se refleja en el comportamiento de los colaboradores hacia el cliente interno y externo, reflejando sus valores y creencias de la empresa que forman parte.

Modificar redacción

**(Z – £):** De acuerdo a estas dos matrices teórico-prácticas se puede evidenciar que el compromiso, responsabilidad y comunicación son fundamentales para el logro de objetivos organizacionales; en la empresa Open Market y el Aeropuerto de Miami se evidencia que la comunicación prevalece y se considera un factor clave para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, permitiendo claridad en la gestión y retroalimentación de la misma por parte de todos los colaboradores.

**(Z – €):** De acuerdo a estas dos matrices teórico-prácticas se puede evidenciar que De acuerdo a estas dos matrices teórico-prácticas se puede evidenciar que el compromiso, responsabilidad y comunicación son fundamentales para el logro de objetivos organizacionales; en la empresa Open Market y el Aeropuerto de Miami se evidencia que la comunicación prevalece y se considera un factor clave para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, permitiendo claridad en la gestión y retroalimentación de la misma por parte de todos los colaboradores. Modificar redacción enfocada hacia compromiso y responsabilidad.

## Conclusiones

Posteriormente a la visita a las empresas Open Market en Colombia, el Aeropuerto Internacional de Miami en Estados Unidos y la investigación teórica de los conceptos de cultura, sentido de pertenencia y desempeño laboral, permiten a las autoras apuntar:

Los colaboradores están inmersos en un ambiente de trabajo que les facilita una mejor adaptación para lograr un óptimo desarrollo de sus labores y sentirse satisfechos con el trabajo que desempeñan; les agrada compartir su tiempo laboral con los compañeros de trabajo fomentando relaciones de respeto y colaboración, permitiéndoles tener mayor confianza para asumir las responsabilidades y dificultades que se presentan al interior del área de trabajo. Sin embargo es necesario resaltar que la mayoría de ellos acuden a un superior cuando hay dificultades en el trabajo, lo cual denota falta de autonomía y capacidad para asumir responsabilidades. Respecto a los jefes - superiores se evidencia que se encuentran adaptados a la empresa teniendo en cuenta que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, se sienten bien con su grupo de colaboradores y asumen dificultades al interior del área de trabajo por medio de la capacidad que tienen para tomar decisiones. Con relación a la categoría componentes del clima organizacional, se evidencia la motivación que tienen los colaboradores debido a la satisfacción con las relaciones laborales que surgen entre compañeros basadas en la colaboración y el compañerismo, la relación con los jefes es buena puesto que hay respeto mutuo y comprensión por parte de ellos; las labores que desempeñan en Open Market y el Aeropuerto Internacional de Miami les ha permitido adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus relaciones interpersonales por medio de las capacitaciones que la empresa les ha brindado al igual que los aportes que han obtenido en el aspecto personal y familiar. De otra parte han adquirido experiencia lo cual ha posibilitado su auto realización personal y laboral. Con respecto al sentido de pertenencia los directivos evidencian que el desarrollo y crecimiento de la Open Market y el Aeropuerto Internacional de Miami se representa en “estar orgulloso de la empresa” e identificarse con los valores corporativos, razón por la cual realizan su trabajo con dedicación, puntualidad y compromiso para alcanzar eficazmente los objetivos y metas propuestas.

## Recomendaciones

De acuerdo al trabajo desarrollado las autoras recomiendan:

- Alinear los valores personales de los empleados y los valores corporativos para que se produzca una sinergia mayor en su puesta en práctica, es decir para que estos se incorporen a la vida personal ya que se definen con la participación de todos, permitiendo construir su identidad y compromiso.
- Generar una estrategia de comunicación que genere información en todos los sentidos, permita un conocimiento claro y permanente de todo lo que suceda dentro de Open Market y el Aeropuerto Internacional de Miami, y erradique la cultura del rumor a través de disponibilidad de medios, apertura a la crítica, atención a las iniciativas, acceso a la memoria organizativa, información fluida de las cuales se benefician los equipos de trabajo.
- Revisar el grado de alineación o de desfase que se evidencia entre los valores y la cultura organizacional con el fin de generar un diagnóstico y evaluar si realmente estos apuntan a la planeación estratégica de las mismas.

## Bibliografía

- Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional*. Bogotá, D.C.: Legis.
- Allaire, H. (1992). *Cultura Organizacional - Aspectos teórico prácticos y metodológicos*. Canadá: Legis.
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid: ESIC.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes*. Madrid: ESID.
- Brown, R. (1975). *El Método de la Antropología Social*. Barcelona: Anagrama.
- Castillo, P. (2010). *Diseño de Estrategias Organizacionales para Promover el Sentido de Pertenencia de los Empleados y Fortalecer la Imagen Corporativa de la Empresa*. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C.: Legis.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Geertz, C. (1988). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gibson, J. (1990). *Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso*. México, D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana.
- Goodenough, W. (1975). *Cultura, lenguaje y sociedad*. Barcelona: Legis.
- <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-sentido-de-pertenencia-un-activo-veces-olvidado-en-la-empresa?c>. (02 de 03 de 2013).
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Lévi - Strauss, C. (1991). Barcelona: Paidós.
- Malinowski, B. (1984). *Una teoría Científica de la Cultura*. Barcelona: Edhasa.
- Mertens, L. (1996). *Competencias Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Montaña, M. (2009). *Puntos para Generar Sentido de Pertenencia en las empresas Públicas*. Cali: Mc Graw Hill.
- Newstrom, D. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Pereda s. y Berrocal, f. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios ramon areces.

Peres, p. (1900). *abc*. Marid: Barcelona.

Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores Competentes*. Madrid: ESID.

Robbins, S. (1987). *Cultura Organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamerica.

Spencer, L. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Perfomance*. Estados Unidos:  
John wile & Sons.

Stoner, J. (1996). *Admintración*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamerica.

Taylor, E. (1971). *Primitive Culture*. Estados Unidos: Barsa Planeta.

Vela, L. (2004). *Gestion por competencias*. Madrid: ESIC.

vela, L. S. (2004 p. 86). *Gestión por Competencias*. Madrid: ESIC.

**Índice de Figuras**

Figura 1 Cómo se forman las Culturas Organizacionales .....	13
Figura 2 Ventajas y desventajas de la Cultura Organizacional .....	13
Figura 3 Matriz relacional teórica .....	18
Figura 4 Matriz relacional práctica .....	19