

CULTURA ORGANIZACIONAL, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA

Juan Carlos García Quintero 

juancarlosqq@gmail.com

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

RESUMEN

En el entorno empresarial, la cultura organizacional, la inducción y la capacitación juegan un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. En el siguiente ensayo, exploraremos la importancia de estos tres aspectos para el fortalecimiento de las empresas y en la creación de un entorno laboral positivo y productivo como estrategia de mejora continua. La investigación es de tipo documental. El documento está estructurado de la siguiente manera: Primero: Se aborda la cultura organizacional, inducción y capacitación vista como una solución o problema. Segundo: Conceptualización de cultura organizacional, inducción y capacitación. Tercero: Impacto de la cultura organizacional mediante un esquema de inducción y capacitación. En el último apartado se muestran algunas reflexiones finales.

Palabras clave: Cultura, cultura organizacional, inducción, capacitación.

Recibido: 02/03/2024 Aceptado: 05/06/2024

ORGANIZATIONAL CULTURE, INDUCTION AND TRAINING AS A CONTINUOUS IMPROVEMENT STRATEGY

Juan Carlos García 

juancarlosqq@gmail.com

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

SUMMARY

In the business environment, organizational culture, induction and training play a fundamental role in the success of organizations. In the following essay, we will explore the importance of these three aspects for strengthening companies and creating a positive and productive work environment as a continuous improvement strategy. The research is documentary type. The document is structured as follows: First: The organizational culture, induction and training seen as a solution or problem is addressed. Second: Conceptualization of organizational culture, induction and training. Third: Impact of organizational culture through an induction and training scheme. The last section shows some final reflections.

Keywords: Culture, organizational culture, induction, training.

Received: 02/03/2024 Accepted: 05/06/2024

Introducción

Con el paso del tiempo la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios (económicos, políticos y sociales) que influyen en el comportamiento interno de una organización. En el entorno empresarial actual (2024), la cultura organizacional, la inducción y la capacitación juegan un papel fundamental en el éxito de las organizaciones.

La cultura organizacional define la identidad y el carácter de una empresa, influenciando el comportamiento de sus miembros y determinando cómo se llevan a cabo las operaciones diarias. Por otro lado, la inducción proporciona a los nuevos colaboradores una visión general de la empresa, sus valores y sus normas, facilitando su integración y compromiso con la empresa, y por último, la capacitación continua es esencial para el desarrollo de habilidades y competencias en los empleados, garantizando su crecimiento profesional y el logro de los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista empresarial, el concepto de cultura se desarrolla con el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas y de experimentos desarrollados por el teórico y sociólogo Elton Mayo (Naranjo et al, 2009): “Mayo (1972) indago 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 objetivos de la organización”. (p.58).

Rincón y Aldana (2021) en su artículo, cita varios aportes de diferentes teóricos sobre la cultura organizacional, que son recogidos por el sociólogo Carlos Méndez, quien destaca los siguientes elementos relevantes para la comprensión de este tema:

“La cultura organizacional es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta forma la identidad y pertenencia a la organización llevan al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar al de otros miembros y que han consolidado en el tiempo. Por ello, tiene un componente emocional en el cual el individuo conoce formas de conducta que orientan su comportamiento y le crean expectativas frente al de los otros miembros de la organización, reduciendo la incertidumbre y reafirmando la seguridad en sus relaciones enmarcadas en el sistema social y reflejadas en el sistema de personalidad” (p. 88).

La cultura organizacional parte de la manera tradicional como un grupo de personas que realizan sus actividades diarias, y cómo los colaboradores adoptan la forma de trabajar; en este sentido, puede que el personal cuente con conocimientos básicos y esté capacitado a nivel profesional, pero, el hecho de no contar con las herramientas básicas, no le permitirá ejercer de manera óptima sus conocimientos; por lo tanto, los niveles de rendimiento disminuyen significativamente.

El siguiente ensayo se encuentra estructurado de la siguiente manera: En primer lugar se aborda la cultura organizacional, la inducción y la capacitación vista como una solución o problema, luego se aborda la conceptualización de cultura organizacional, inducción y capacitación, y por último y no menos importante, el impacto de la cultura organizacional mediante un esquema de inducción y capacitación.

A lo largo del documento, exploraremos la importancia de estos tres aspectos clave anteriormente mencionados para el fortalecimiento, crecimiento y posicionamiento de las empresas y en la creación

de un entorno laboral positivo y productivo como estrategia de mejora continua tanto para los colaboradores como para los empleadores, y de esta forma garantizar el éxito a nivel organizacional.

Cultura organizacional, inducción y capacitación ¿Solución o problema?

Ciertamente, en el entorno organizacional es fundamental reconocer y aprovechar la diversidad de talento humano que existe en las diferentes áreas de una empresa. Cada persona aporta sus propias cualidades, habilidades y valores, lo cual puede ser beneficioso para el desempeño general de la organización. Al valorar las diferencias individuales y fomentar la colaboración entre los equipos, se puede lograr un ambiente laboral más inclusivo y productivo.

Es esencial que las empresas promuevan la diversidad y la inclusión, ya que la variedad de perspectivas y enfoques puede generar innovación y mejores resultados. Al comprender y respetar las particularidades de cada miembro del equipo, se puede crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, que impulse el crecimiento y el éxito de la organización.

En este sentido, a través de los años los procesos de mejoramiento se han desarrollado con diferentes enfoques según sea su posicionamiento en el mercado. La globalización ha llevado a fortalecer cada uno de los procesos industriales a través de diferentes sistemas de monitoreo y evaluación. Por lo tanto, Chiavenato (2014), estipula que una de las actividades principales a revisar es la medición de la cultura organizacional y la satisfacción del personal, la cual debería ser fundamental y obligatoria para las empresas e instituciones; puesto que, es de acá donde parte la premisa de desarrollo y calidad laboral.

En base a lo anterior, el autor agrega que la cultura organizacional:

“...es un sistema complejo y humano con características y valores propios que determinan los sistemas de información y procedimientos de trabajo. También considera la cultura organizacional

como el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. La esencia de la cultura de una empresa se expresa de la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados” (p. 248).

Por lo antes descrito, en relación al mundo empresarial, la cultura, es la manera acostumbrada o tradicional de hacer las actividades y operaciones, la cual, es compartida por todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar, para ser admitidos por la empresa, y ésta a su vez ser admitida en su entorno social, por consiguiente cada organización tiene sus propias características, un estilo de vida peculiar y un comportamiento y personalidad propia ante una sociedad.

En este sentido, se puede decir que, la cultura juega un papel importante para la organización; ya que le proporciona mayor grado de estabilidad y ayuda a establecer márgenes flexibles para que los individuos puedan adaptarse a los diferentes cambios e innovaciones y en efecto contrarrestar las exigencias que se le puedan presentar por lo que se hace necesario, mantener un equilibrio de los distintos aspectos que van apareciendo en el entorno empresarial.

En la actualidad, el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso de cualquier organización independientemente sea del sector público o privado, representa un factor fundamental en lo que se refiere al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, ya que esto garantiza que todo su personal se encuentre alineado en un mismo orden de ideas y realicen todas sus funciones de acuerdo a los manuales de normas y procedimientos vigentes, demostrando que su relación interpersonal de actividades y comunicación es eficiente.

Aguilera et al (2013), conceptualiza que los procesos de adquisición de conocimientos:

“Comprende los procesos empleados para capacitar, entrenar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los individuos dentro de las organizaciones; incluye la capacitación y entrenamiento, y la formación y desarrollo”. “La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. La meta de la capacitación de personal es facilitar el logro de las metas organizacionales”. Por otro lado, “el entrenamiento es un proceso que comprende la adquisición de destrezas, conceptos, reglas o actitudes. La meta del entrenamiento es mejorar el rendimiento actual y futuro. En cuanto a la formación y desarrollo “la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento” y “el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro” (p. 138).

A su vez, Torres et al (2019), señala:

“La inducción parte del hecho de que el nuevo colaborador necesita un periodo de adaptación al puesto de trabajo y en consecuencia este proceso se vuelve necesario para facilitar este acoplamiento, ya que generalmente existe temor al desconocer el ambiente de trabajo y además aún no genera sentido de pertenencia pues no conoce todo lo relacionado con la empresa...” por otro lado, “la capacitación es un proceso de formación mediante el cual los colaboradores adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de su cargo y tiene como fin el adiestramiento y preparación de las personas” (pp.2-3).

El proceso de inducción corporativa consiste en integrar a los nuevos empleados a la organización brindándoles información general, amplia y suficiente sobre los elementos fundamentales de la cultura organizacional y su rol dentro de la empresa, igualmente hacer uso de la capacitación para dar alcance

a las metas organizacionales se hace aún más necesario en el contexto socioeconómico actual, teniendo en cuenta que, las organizaciones están enfrentadas a un entorno cada vez más competitivo, a procesos de globalización y progreso tecnológico, a dinámicas que les exigen mayor capacidad de adaptación.

Lo anterior se debe principalmente a que la inversión en formación constituye una poderosa palanca para estructurar y guiar diversas experiencias en los trabajadores, lo que facilita la adquisición de aprendizajes cognitivos, afectivos y/o psicomotrices, los cuales a su vez pueden ser transferidos al puesto de trabajo, y eventualmente, impactar en los resultados de la organización.

Es por ello que el proceso de inducción y capacitación del personal representa una actividad fundamental en el logro de las metas de toda organización, tomando en consideración que dicha práctica, tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional, por lo cual, el conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño empresarial.

La gestión de recursos humanos representa un punto clave en las organizaciones que se encarga de administrar y desarrollar el capital humano de una empresa. Su objetivo principal es maximizar el rendimiento y la productividad de los empleados a través de la implementación de políticas y prácticas efectivas en áreas como la contratación, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y desarrollo profesional. Además, la gestión de recursos humanos también se centra en fomentar un ambiente de trabajo positivo, promover la motivación y el compromiso de los empleados, y garantizar el cumplimiento de normativas laborales y derechos laborales.

Por lo tanto Delgado de Smith (2009), establece: “La gestión de los recursos humanos ha estado vinculado con el concepto de calidad, con lo cual, la gestión como proceso incorpora inexorablemente la concepción y contenido que asume aquella al contexto de las organizaciones. Ello implica que al asumir las cuestiones de la calidad como proceso de inspección, la gestión dirige su esfuerzo al logro de tal propósito” “...Son muchas las funciones que se vinculan a la gestión de los recursos humanos, todas ellas dirigidas a lograr los objetivos de la organización” (pp.195-198).

El personal de recursos humanos inicia el proceso de inducción y capacitación, el cual es esencial para dar a conocer la misión y visión de la organización a los colaboradores de nuevo ingreso. Estos procesos de inducción y capacitación que se llevan a cabo en la empresa, buscan reducir el riesgo de incurrir en procedimientos errados por desconocimiento de las normas internas de la organización, a causa de la desinformación o metodologías deficientes en la aplicación de estos programas.

La inducción de un nuevo integrante a una compañía y la capacitación de los colaboradores ya existentes son factores muy importantes en las empresas, esta aporta conocimientos esenciales como el conocer la empresa, sus políticas, historia, filosofía, cultura, los patrones de conducta de la compañía, entre otros, básicamente es la forma en que se adiestra el nuevo integrante a su puesto de trabajo, siendo esta una gran oportunidad de la empresa para conocer sus habilidades y aspiraciones en la vida laboral y personal, también es importante resaltar el tema de la capacitación en las empresas, como una alternativa indispensable en todas las áreas, ya que esta ayuda a fortalecer falencias y mejorar procesos, dando la oportunidad a los integrantes de las organizaciones de ampliar sus conocimientos.

Ahora bien, la evaluación del impacto de la capacitación es un proceso que permite la determinación de los efectos a mediano y largo plazo de un programa formativo en relación con las metas y objetivos propuestos y los recursos asignados por la empresa, la cual resulta útil ya que impactan sobre la calidad

de las prácticas, por lo tanto, las empresas buscan cada vez más implementar capacitaciones que incluyan la medición de los resultados.

En un artículo publicado por Rey de Polanco (2009), expresa: “La capacitación, entrenamiento, adiestramiento o formación, según se le prefiera llamar, se ha convertido en un blanco de cuestionamientos.” “La evaluación del adiestramiento se define como un proceso clave de gestión, mediante el cual se analiza información antes, durante y después de una actividad formativa para obtener resultados cualitativos y cuantitativos.” “...Las organizaciones que poseen un sistema de evaluación del adiestramiento, logran crear una cultura de medición y seguimiento, además que permite mejorar la calidad, eficacia y rentabilidad del proceso de adiestramiento y desarrollo” (pp. 264-266).

Cuando las empresas no brindan una adecuada inducción y capacitación a sus empleados, se corre el riesgo de generar desinformación y confusiones dentro de la empresa. Esto puede impactar negativamente en la comunicación interna, la colaboración entre equipos y la productividad en general. Además, la falta de preparación adecuada puede llevar a que los empleados se sientan desmotivados, desinteresados o incluso inseguros en sus labores diarias lo que puede acarrear a un accidente laboral.

En nuestro país, muchas empresas presentan una situación problema debido a la falta de procedimientos, protocolos y manuales, el cual asociado a la falta de inducción y capacitación puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional de las mismas.

En términos de cultura organizacional, la falta de inducción y capacitación puede influir en la forma en que los empleados perciben y se relacionan con la empresa. Una cultura organizacional fuerte y positiva se construye en base a la claridad de objetivos, el fomento del aprendizaje continuo y la valoración del talento interno. Por lo tanto, si no se promueve la formación de los empleados, es probable que la

cultura organizacional se vea afectada de manera negativa, generando un ambiente de trabajo poco saludable y poco propicio para el crecimiento tanto individual como colectivo.

Con el pasar del tiempo la gestión del talento humano ha sido elemental para el desarrollo organizacional, sin embargo, pocos eventos han tenido un impacto tan profundo y matizado como lo es en la actualidad el proceso de inducción, capacitación y su relación directa con la cultura organizacional en pro de generar una estrategia de mejora continua. Por lo antes descrito, se plantea la siguiente pregunta o interrogante: ¿De qué manera los procesos de inducción y capacitación influyen con la cultura organizacional de las empresas?

La falta de inducción y capacitación en las empresas puede impactar de manera significativa en la cultura organizacional, por lo tanto y de acuerdo a lo ya expuesto se plantea: Analizar la influencia de inducción y capacitación y su relación con la cultura organizacional, mediante un ensayo de revisión documental que nos permita orientar a la mejora continua y significativa de la organización.

Cultura organizacional

La cultura en sentido amplio es concebida como el resultado de recultivar los conocimientos humanos, materiales o inmateriales que cada sociedad dispone para relacionarse en el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de estos.

Al llevar esta concepción al plano empresarial, se puede manifestar que la cultura organizacional está constituida por la percepción común de los miembros de una organización con respecto a la misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, comunicación, imagen, actitudes y creencias, entre otros, como elementos centrales en el sistema de significados compartidos y visualizados a través de sus comportamientos reflejados en el desempeño de sus actividades laborales.

Para Yopan et al (2020), definen a la cultura organizacional: “Como conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas” (p.266). Asimismo, para Caraballo y Meleán (2022), el concepto de cultura organizacional: “Es un conglomerado tácito de diferentes pautas, que determinan el comportamiento en la empresa en una misma línea: ideológica, de valores, de lenguaje, de creencias y símbolos, de procedimientos y métodos para realizar las actividades; todos su integrantes las conocen y aquellos que se quieran integrar deberán seguirlas para ser aceptados por los demás y puedan formar parte como miembro activo de la organización” (p. 413-414).

Otro aspecto de la cultura, son sus características y como se presentan en las organizaciones, ellas implican todas aquellas dimensiones o principios administrativos bajo los cuales se rige la empresa y marcan la pauta de la conducta operacional de los individuos que la integran, es decir, la identificación organizacional, el grado de compromiso y pertenencia hacia las instituciones, así como la autonomía con la cual los individuos desarrollan sus actividades y decisiones.

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones y se puede señalar la importancia de su contribución al funcionamiento de la organización. Cada organización debe desarrollar una misión, formular unos objetivos, elegir unos medios estructurales, etc. La solidez de estas respuestas depende del grado en que sean aceptadas y comprendidas entre sus miembros. Al mismo tiempo, también se debe desarrollar un lenguaje y conceptos comunes entre los miembros sobre el tono de las relaciones interpersonales, precisamente para que la organización se cimente sobre su cultura propia.

Cabe considerar a Robbins y Judge (2009), cuando señala:

“Las funciones de la cultura se describen en las siguientes: en primer lugar, define los límites; es decir, establecen distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social” (p. 528).

En consecuencia, la cultura es la base social que permite mantener unida a la organización al darle los criterios apropiados sobre los cuales los empleados que deben decir y hacer. De esta manera, el papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una gran importancia para el mundo laboral actual. A medida que crece el control de las organizaciones, se achican las estructuras, se forman equipos, disminuye la formalización y los miembros aprenden los significados compartidos para que todos apunten a una misma dirección a favor de una organización eficaz.

Por lo tanto, cuanto más fuerte sea la cultura de una organización habrá menos preocupación por el establecimiento de reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados, ya que internalizarán estas guías cuando aceptan la cultura organizacional de la empresa. Entre tanto, en una cultura organizacional fuerte los trabajadores desarrollan sus actividades porque han asumido como suyos los valores de la organización, mientras que en una cultura organizacional débil los trabajadores realizan sus actividades gracias a un control ejercido a través de procedimientos extensos y burocráticos de control.

Inducción

Desde este ámbito, se puede decir que, la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo, dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso

productivo. Esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en cada una de sus secciones y la correspondiente conexión entre ellas.

Por lo antes expuesto, Bayón (2004), indicó:

“Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona; aún cuando es en estos momentos, al inicio de cualquier labor, que más se necesita del apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa” (p. 14).

De acuerdo a esto, se indica que el propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

En ese sentido, Bayón (2004), establece que, para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

- Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- Evaluación: valoración del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Capacitación

La formación se ha convertido en un factor importante en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua y de calidad.

Según Chiavenato (2014), la formación es el desarrollo de capacidades nuevas, mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas; razón por la cual, el autor agrega:

“...es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p. 75).

De este modo, la capacitación del personal se considera un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar, teniendo como objetivos: incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad, promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo, impulsar el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, promover el ascenso, además de mejorar las relaciones humanas en la organización.

Cultura organizacional: impacto a través de la inducción y capacitación

Comprender una organización desde el punto de vista cultural implica analizar sus valores, normas, símbolos, comunicación y lenguaje para interpretar cómo estos elementos influyen en el comportamiento y en la forma en que opera la empresa. Esta comprensión profunda de la cultura organizacional es fundamental para promover el alineamiento, la cohesión y el éxito de la organización en su conjunto. Desde esta perspectiva, la organización es un conjunto de redes

interaccionales permitiendo a sus integrantes construir y negociar sistemas de significados para dar sentido a su experiencia.

Para Pérez (2009), la cultura:

“Desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, acumula los contenidos y experiencias de una organización a través de su historia; en segundo lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En tercer lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En cuarto lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En quinto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. En sexto lugar la cultura tiene que guiar las proyecciones y estrategias de la organización, siendo un elemento a partir del cual se logren los resultados esperados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados” (p.190).

La interacción entre el individuo y la cultura dentro de una organización se manifiesta a través del papel que desempeña en la empresa y cómo este contribuye a la función social del grupo. El papel que asume un individuo no solo define sus responsabilidades y tareas dentro de la organización, sino que también refleja su integración en la cultura organizativa y su relación con los demás miembros del equipo.

Al desempeñar un rol específico, cada individuo aporta sus habilidades, conocimientos y experiencias al cumplimiento de los objetivos y metas compartidas por la organización. Esta contribución no solo

impacta en el rendimiento y la productividad del grupo, sino que también influye en la dinámica de trabajo, en la toma de decisiones y en la construcción de relaciones dentro del equipo.

Además, el papel que desempeña un individuo en la empresa puede estar influenciado por la cultura organizacional, es decir, por los valores, normas, creencias y prácticas compartidas dentro de la organización. Así, la forma en que un empleado se relaciona con sus colegas, superiores y subordinados, la manera en que se comunica y colabora en equipo, e incluso la manera en que resuelve conflictos, todo ello está moldeado por el contexto cultural en el que se desenvuelve.

Por lo tanto, un plan de inducción y capacitación puede resultar una estrategia diseñada para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados dentro de una organización. Este plan incluye actividades específicas que buscan fortalecer las capacidades individuales y colectivas de los colaboradores, con el objetivo de mejorar su desempeño laboral, aumentar la productividad y contribuir al crecimiento y éxito de la empresa. Es una herramienta fundamental para fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, motivar a los trabajadores y promover el crecimiento tanto personal como organizacional.

Reflexiones finales

El estudio de la cultura organizacional juega un papel esencial para comprender cómo funcionan las empresas, cómo se relacionan con sus colaboradores y cómo logran alcanzar el éxito a mediano y largo plazo, reconociendo que la cultura no solo influye en la forma en que los empleados interactúan entre sí, sino también en cómo se relacionan con los medio en que se desenvuelven.

La construcción de una cultura sólida y positiva requiere un compromiso constante por parte de la directiva y de todos los miembros de la organización, reconociendo que son fundamentales los

valores, normas y creencias compartidas que se reflejan en todas las acciones y decisiones que se tomen.

En nuestra sociedad actual la cultura organizacional es un factor determinante en la atracción y retención de talento, consideración elemental debido a la diáspora venezolana, por lo tanto, las empresas que fomentan un ambiente de trabajo inclusivo, colaborativo y motivador tienden a atraer a los mejores profesionales y a mantener un alto nivel de satisfacción y compromiso por parte de sus colaboradores.

El proceso de inducción es relevante para ayudar a los nuevos empleados a integrarse rápidamente en la organización, comprender la cultura, normas y procedimientos, y de esta forma sentirse parte del equipo desde el principio.

El proceso de capacitación continua es esencial para mantener a los empleados actualizados en sus habilidades y conocimientos, lo que a su vez mejora el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo.

Importante destacar que la estrategia de capacitación efectiva debe ser personalizada y adaptada a las necesidades y metas individuales de cada empleado, lo que garantiza un aprendizaje más significativo y relevante. Se sugiere emprender verdaderos procesos de planificación y ejecución con la participación del personal, a fin de conocer y compartir la estructura, normas y políticas empresariales para mejora continuas y de esta forma tomar en cuenta la opinión del personal al efectuar los cambios necesarios.

Incentivar la motivación laboral en el grupo de trabajo con el fin de mejoras en las competencias asignadas y mayor desempeño laboral otorgando más oportunidades para el desarrollo laboral,

creando y fomentando planes de mayor reconocimiento según los logros alcanzados por el personal calificado, de manera que el mismo aumente su sentido de realización y logro, lo cual puede crear motivación en ellos.

Referencias bibliográficas

Aguilera-Castro, A., Riascos-Erazo, S., Solano- Rodríguez, O. (2013). Los procesos de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional: El caso de una empresa multinacional manufacturera. *Libre Empresa*, 10(2), 133-149. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3001/2412>

Bayón, M. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial síntesis. Madrid.

Caraballo-Trujillo, L; Meleán-Romero, R. (2022). Cultura organizacional en empresas agropecuarias del Sur del Lago de Maracaibo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 410-429. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2853>

Chiavenato, I. (2014) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw Hill. México.

Delgado de Smith, Y. (2009). *Gestión de recursos humanos*. En Y. Delgado de Smith y C. Colombet (Coord.). *Relaciones Industriales: reflexiones teóricas y prácticas*. Colección biblioteca ciencias económicas y sociales. Primera edición. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Naranjo, R.; Pérez, A. y Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22(3), 56-64. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/86

Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523003.pdf>

Rey de Polanco, N. (2009). Relaciones industriales: Evaluación del Adiestramiento: mitos, realidades y modelos de referencia. En Delgado de Smith, Y. y C. Colombet (Coordinadores). Relaciones industriales: reflexiones teóricas y prácticas. Colección biblioteca ciencias económicas y sociales. Primera edición. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Rincón Rodríguez, O., Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 13(2). <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/html/>

Robbins, S; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. Pearson Educación. México.

Torres-Flórez, D., Espejo-Cortes, K., Pérez-Paredes, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta - Colombia. Management Review. 4(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7008904>

Yopan-Fajardo, J., Palmero-Gómez, N., Santos-Mejía, J. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-289. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>