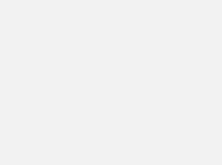
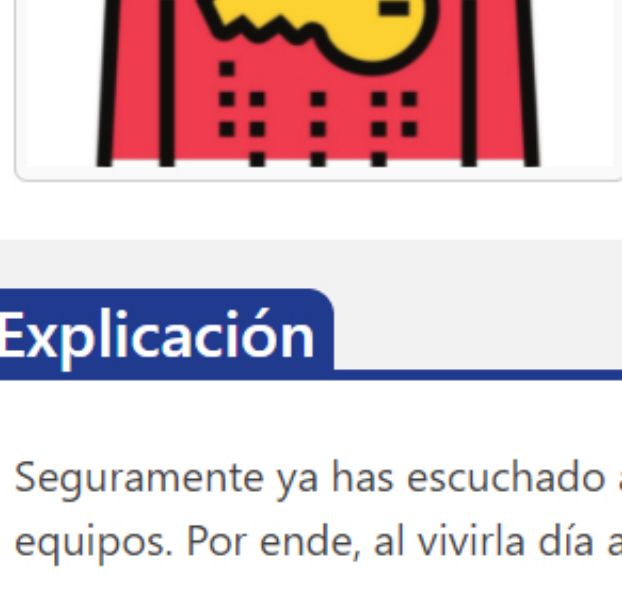


# Tema 2: La importancia de la cultura organizacional en la gestión del cambio



## Introducción



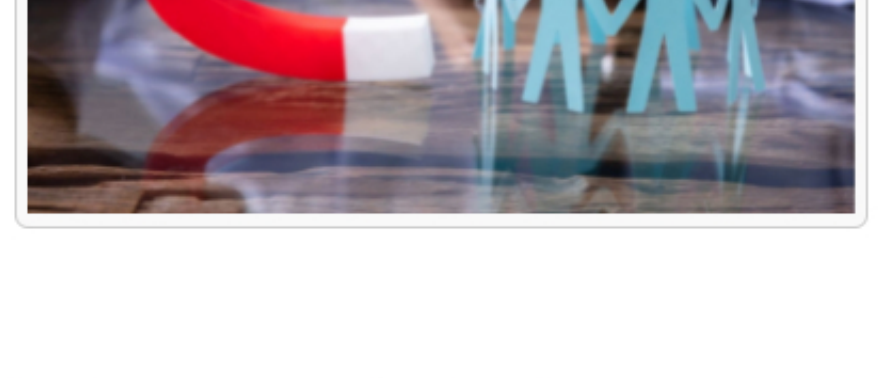
En este módulo revisaremos la importancia de la cultura organizacional en la gestión del cambio, debido a que debemos ser representantes diarios de ella y vivirla en nuestros equipos.  
 Por lo tanto, es importante comprender la importancia de ejecutarla correctamente para reforzar las señales positivas que enviamos de manera interna y externa.  
 Asimismo, revisaremos información sobre employer branding, casos de éxito donde la cultura organizacional fue fundamental para una correcta ejecución en el logro de los objetivos, así como sobre la NOM-035 y el síndrome de burnout.

## Explicación

Seguramente ya has escuchado algo referente a la cultura organizacional, la cual se debe identificar para reforzarla y permearla dentro de nuestros equipos. Por ende, al vivirla día a día, dentro de la organización y hacia afuera, el cliente/consumidor nos identificará por la misma.  
 Por ejemplo, si te preguntamos sobre algún restaurante al que continuamente asistes por su calidad, pero principalmente porque su servicio al cliente es uno de sus principales diferenciadores, rápidamente pensarías en uno. De igual forma, podrías fácilmente ubicar algún otro restaurante al que dejaste de ir por la razón opuesta, es decir, que el servicio es malo o bajó su calidad.

Por consiguiente, nosotros, como colaboradores, somos aquellos agentes que **representamos los valores, el ambiente laboral y la cultura de nuestra marca.**

- **Definir la identidad:** detallar la imagen que deseas y proyectas para tus clientes y tus colaboradores, ya que esto será uno de los principales elementos que te diferenciarán de la competencia.
- **Promueve los valores:** serán el indicador para solucionar las diferentes necesidades empresariales, así como la dirección que seguirán los colaboradores.
- **Brinda motivación:** contar con una cultura organizacional bien definida sirve como guía para el cumplimiento de metas, logrando que los colaboradores se mantengan motivados al sentirse y saberse pertenecientes a una empresa con la que se identifican.
- **Atrae a los mejores talentos:** esto se convierte en una insignia positiva de la organización, como fuerza de atracción. Por tanto, evita la fuga de talento y disminuye la rotación.



Entonces, como líder, ¿qué acciones realizas para fomentar que en tus equipos se representen los valores y la cultura organizacional de la empresa?

De acuerdo con Bizneo Blog (s.f.), la psicología organizacional cuenta con dos ámbitos de actuación:

- **Ámbito interno:** se refiere a cómo se relaciona la empresa con sus trabajadores, es decir, con las relaciones internas, las políticas de bienestar, el clima laboral de la oficina, etcétera.
- **Ámbito externo:** es la relación que existe entre el comportamiento de la entidad con el exterior, es decir, de su actitud social.

A continuación, te presentamos un ejemplo de una marca en la cual la cultura organizacional ha sido un factor determinante para el logro del posicionamiento de la misma. En este caso, su diferenciador es la **rapidez y el servicio al cliente.**

En nuestro país, en la CDMX, existe una cadena de restaurantes muy famosa de comida típica mexicana llamada "La Casa de Toño". Si has tenido la oportunidad de comer ahí, sabrás que su cultura organizacional es muy notoria, incluso si acudes por primera vez.

Algunas de las características principales del restaurante son las siguientes:

- **Rapidez en el servicio:** la rapidez y amabilidad con la que atienden siempre ha sido un diferenciador. Aunque hoy en día existen 54 sucursales en la CDMX y área metropolitana, hace algunos años había menos, por lo que tenías que esperar aproximadamente de 15 a 20 minutos para que te asignaran una mesa. Sin embargo, una vez que la tuvieras, no pasarían más de 10 minutos para tomar la orden, misma que estaría lista rápidamente. Actualmente, esto sigue siendo uno de sus diferenciadores.
- **Roles multifuncionales:** cualquiera de los trabajadores puede atenderte, ya que todos están capacitados para todas las áreas. Esto le brinda al cliente una atención inmediata a cualquier necesidad.
- **Amabilidad:** todos los colaboradores son serviciales y atentos.
- **Monitoreo del servicio:** siempre aplican una encuesta de satisfacción para medir los niveles de servicio.
- **Costo:** los precios son accesibles y las porciones sustanciosas.

"En fines de semana, cada sucursal puede llegar a atender entre dos mil y dos mil 500 personas por día" (Colaborador, 2015). Asimismo, en cada una el servicio y la rapidez siempre prevalecen.



**Qué es el employer branding y su relación con la cultura organizacional**  
 De acuerdo con Almeda (2017), este anglicismo nace en EUA en los años 60, popularizándose en los 80 en España, y tomando mayor notoriedad en esta segunda década de los 2000. Por ende, el employer branding es "la marca de una empresa como empleador" (Almeda, 2017), es decir, es la imagen que tiene una empresa hacia los clientes, sus colaboradores y aquellos "posibles" nuevos colaboradores.

Por lo tanto, como ROC, al representar una marca (y al igual que los integrantes de tus equipos) deben tener esta nueva tendencia en consideración. Asimismo, Almeda (2017) explica la importancia de cuidar a los colaboradores, así como se cuidan a los clientes.

"De acuerdo con el Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar, una de cada tres empresas familiares no logra sobrevivir a la tercera generación, solo el 13% lo hace, y aproximadamente el 4% llega hasta la cuarta generación" (Guzmán, 2019). Entonces, si fueras una empresa que tiene 85 años, y tu cliente original ya no acude, ¿qué estrategia implementarías para acercarte a la siguiente generación para continuar en el mercado, e incluso incrementar tus ventas?

Por otro lado, te compartimos un caso de éxito de una empresa mexicana, en donde la cultura organizacional fue fundamental para el reposicionamiento de la marca, logrando mantenerse en el mercado e incrementando sus ventas. A continuación, te presentamos el caso de la "Churrería El Moro" en CDMX (García, 2020):

1. **Valor sobre los colaboradores:** Santiago Iriarte, director ejecutivo del Moro, menciona que "tenemos este éxito gracias a nuestro personal, lo más importante de toda empresa es su personal, su equipo, nosotros lo que queremos es que ellos sean exitosos que crezcan dentro de la empresa" (García, 2020). Por lo tanto, se destaca la necesidad de mantener motivada a la gente que trabaja en este negocio a través de oportunidades para el crecimiento interno.
2. **Planes de crecimiento/desarrollo:** Iriarte menciona que "es lo que me gusta de la gente que entra a trabajar con nosotros, asegurarles que si hacen un buen trabajo, que si trabajamos en equipo, que si logramos nuestros objetivos, siempre va a haber recompensas" (García, 2020).
3. **Comprender que el consumidor ha cambiado:** las redes sociales son fundamentales para estar presentes. Por ende, Iriarte comenta que "lo que buscábamos era un posicionamiento de imagen, además del nombre, en el que la gente pueda ir, tomarse una foto, subiría a sus redes sociales y que sea muy representativo de qué es El Moro" (García, 2020).
4. **Partners:** sobre esto, Iriarte menciona que "otra de las ventajas competitivas es la relación con los proveedores, y que sus intereses y valores estén alineados para ofrecer alta calidad y pagar lo justo a los productores, sin la necesidad de intermediarios" (García, 2020).
5. **Ubicación:** buscaron posicionarse como punto de referencia para comer churros, chocolate y algunas otras propuestas culinarias en varios rincones de la CDMX, tales como Santa Fe, Mercado Roma, la Zona Rosa, Polanco, Polanquito y la colonia Cuauhtémoc. Se ubican en las mejores colonias de la CDMX, identificando la zona del target al que desean llegar.

Por su parte, Bizneo Blog (s.f.) menciona algunos de los componentes básicos de la cultura organizacional de una empresa:

- **Las normas organizacionales:** aplicar correctamente los procedimientos y protocolos.
- **Estructura de poder o tipo de liderazgo:** identifica el estilo de liderazgo que tienes, por ejemplo, democrático, liberar, *micromanagement*, etcétera.
- **Las relaciones de la plantilla:** mantener un ambiente sano, donde los colaboradores sientan y sepan que tienen la libertad de proponer y seguir aprendiendo.
- **Los valores de la empresa:** actuar día a día, conforme a los valores de la institución.

Te invitamos a que hagas una reflexión:

- Como líder, ¿qué tanto lo llevas a cabo?, ¿estás siendo aquel colaborador y líder que sus acciones son acorde a la cultura organizacional de la empresa?

### NOM-035, la importancia de la vinculación con la cultura organizacional

En 2019 entró en vigor la aplicación de la NOM-035, fomentando la importancia de cuidar la salud psicosocial de los colaboradores en las organizaciones. Esto va directamente relacionado con la cultura organizacional de las empresas, en donde el colaborador tiene un ambiente sano para realizar su trabajo.

Carlos Gradwohl (2020) menciona que la norma "tiene un carácter de obligatoriedad: rige en todo el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo", por lo que indistinto del sector o región, debemos aplicarla y encaminar nuestras acciones para su correcta ejecución.

Dado que México es uno de los países con mayor estrés laboral, debemos poner atención a la implementación de mejores prácticas, más allá de únicamente buscar cumplir una norma o evitar una multa o sanción.

Por consiguiente, la NOM-035 busca generar un cambio cultural, midiendo la efectividad del mismo y el compromiso de los colaboradores con la marca, así como lograr inclusión y transmitir el sentimiento de que la empresa genuinamente está interesada en que suceda.

Asimismo, la aplicación de la NOM-035 también logra mayor compromiso con los trabajadores y mayor enfoque en sus actividades, mejorando el ambiente laboral y reduciendo los problemas legales. Por tanto, alcanzar un ambiente laboral más sano permitirá desarrollar mejores líderes. Además, permitirá reducir la rotación (enemigo silencioso de las organizaciones que genera enormes pérdidas financieras, restando productividad y competitividad), evitando la fuga de talento, lo cual representa un costo muy alto para las organizaciones, dado que dejamos ir a colaboradores valiosos.

De acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) algunos de los factores que pueden provocar riesgos psicosociales son:

- Cargas de trabajo que exceden la capacidad del trabajador.
- Jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo.
- Rotación de turnos que incluyan turno nocturno, sin periodos de recuperación y descanso.
- Interferencia en la relación trabajo-familia.
- Liderazgo negativo.
- Relaciones negativas en el trabajo.

Fuente: Adecco. (2019). ¿Qué es la NOM 035 y en qué consiste? Recuperado de <https://blog.adecco.com.mx/2019/11/25/que-es-nom-035-en-que-consiste/>

Por lo tanto, debemos mantenernos alertas para evitar que nuestros equipos desarrollen síndrome de burnout.

"Es un estado de agotamiento físico, emocional y mental que está vinculado con el ámbito laboral, el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida del colaborador. Puede tener consecuencias muy graves, tanto en la esfera física como psicológica". (Sevilla y Sánchez, 2021)

"El colaborador que está expuesto de manera continua a, entre otros, altos niveles de estrés, carga de trabajo excesiva, poca autonomía, malas relaciones en el trabajo y ausencia de apoyo en su entorno, falta de formación para desempeñar las tareas; puede llegar a padecer un estrés crónico que acabe provocando el burnout". (Sevilla y Sánchez, 2021)

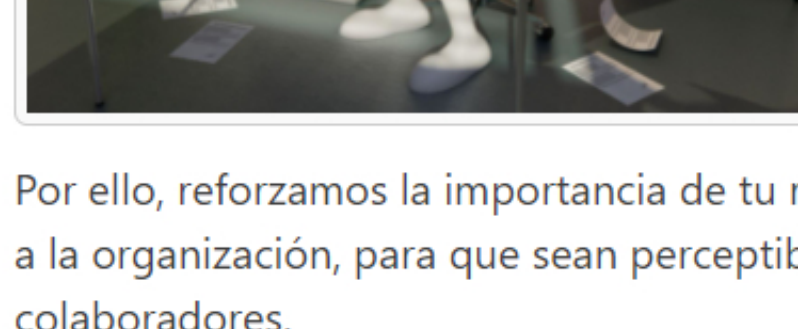
"La prevención del "síndrome del trabajador quemado" debe comenzar en la empresa del colaborador. La primera medida que hay que tomar es evaluar las situaciones que generan el estrés y la ansiedad en el trabajador y tomar las decisiones y las medidas adecuadas para intentar reducirlo". (Sevilla y Sánchez, 2021)

Por otro lado, estas son las tres dimensiones del síndrome de burnout:

1. Sentimientos de falta de energía o agotamiento.
2. Aumento de la distancia mental con respecto al trabajo, o sentimientos negativos o cínicos con respecto al trabajo.
3. Eficacia profesional reducida.

Fuente: Bernal, G. (2021). *Síndrome de burnout o síndrome del trabajador quemado, ¿te suena?* Recuperado de <https://www.doctoraki.com/blog/bienestar-laboral/sindrome-de-burnout-o-del-quemado-causas-y-sintomas/>

Por ende, la forma en que las organizaciones gestionan es fundamental para una correcta y exitosa ejecución de los valores y el cumplimiento de los objetivos.



"Acorde a la OMS (Organización Mundial de la Salud), un entorno de trabajo saludable, es aquel en el que los trabajadores y empresarios colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad del ambiente de trabajo. Esto en base a varios indicadores, entre los que se destacan la salud, la seguridad y el bienestar, los cuales son concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo la organización y la cultura del ambiente de trabajo. También los recursos personales de salud en el espacio laboral; y las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad". (El Cronista, 2019)

Por ello, reforzamos la importancia de tu rol como ROC para ser un agente constante que permea las prácticas de cultura organizacional que caracterizan a la organización, para que sean perceptibles tanto internamente a los colaboradores como hacia afuera, es decir, para los clientes y posibles nuevos colaboradores.

Contar con colaboradores que se identifiquen con la cultura organizacional generará mayor productividad, e incluso logrará incrementar la motivación en tus equipos. Haciendo referencia a lo que menciona Peiró (2020), la motivación puede ayudar a los individuos y colaboradores a mantenerse en acción, así como lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para alcanzar logros, objetivos, o satisfacer determinadas necesidades.

## Cierre

En resumen, tenemos muy clara la importancia de la cultura organizacional, tanto dentro y fuera de las organizaciones. Por ende, es fundamental identificar la importancia de tu rol como ROC para ser un agente que lo pueda permear constantemente.

Por su parte, los casos de éxito que hemos revisado funcionan para identificar que los colaboradores fueron y son elementos indispensables para el logro y alcance de objetivos.

Asimismo, considera también la importancia de una correcta ejecución de la NOM-035 para lograr un balance en la vida de los miembros de tus equipos, evitando que se presente el síndrome de burnout.



## Referencias bibliográficas

- Sordo, A. (2021). *Cultura organizacional: tipos, elementos y ejemplos extraordinarios*. Recuperado de <https://bit.ly/3xsBf5i>
- Bizneo Blog. (s.f.). *Cultura organizacional*. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>
- Colaborador. (2015). *14 Cosas que no sabías de La Casa de Toño*. Recuperado de <https://bit.ly/3yu2Hz1>
- Almeda, C. (2017). *Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos*. Recuperado de <http://blog.talentcuel.com/employer-branding>
- García, L. (2020). *El Moro, tradición que no le teme al cambio*. Recuperado de <https://bit.ly/3iqDyQ9>
- Gradwohl, C. (2020). *Oportunidad para transformar la cultura organizacional: NOM-035*. Recuperado de <https://bit.ly/37fPdrR>
- Adecco. (2019). *¿Qué es la NOM 035 y en qué consiste?* Recuperado de <https://blog.adecco.com.mx/2019/11/25/que-es-nom-035-en-que-consiste/>
- Sevilla, M., y Sánchez, M. (2021). *Síndrome de burnout*. Recuperado de <https://bit.ly/3fzWQRf>
- Bernal, G. (2021). *Síndrome de burnout o síndrome del trabajador quemado, ¿te suena?* Recuperado de <https://bit.ly/3Ckil2b>
- Guzmán, K. (2019). *En México, 1 de cada 3 de empresas familiares no llegan a tercera generación*. Recuperado de <https://bit.ly/2X0Tdxl>
- El Cronista. (2019). *Cambio de clima laboral: cómo lograr una empresa saludable*. Recuperado de <https://bit.ly/3y6jtE>
- Peiró, R. (2020). *Motivación*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>

## Para saber más

**Videos**

- Para conocer más acerca de la **cultura organizacional**, te sugerimos ver lo siguiente: Miguel Zamudio. (2020, 16 de abril). *¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?* [Archivo de video]. Recuperado el 9 de julio de 2021, de [https://www.youtube.com/watch?v=rr\\_VkyWX9WQ](https://www.youtube.com/watch?v=rr_VkyWX9WQ)
- Para conocer más acerca del **cambio y cultura organizacional**, te sugerimos ver lo siguiente: Daniela Alfaro De La Espriella. (2016, 7 de noviembre). *Cambio y cultura organizacional* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Awu3yOoQM6Q>

**Lecturas**

- Para conocer más acerca del caso de "El Moro", te sugerimos leer lo siguiente: García, L. (2020). *El Moro, tradición que no le teme al cambio*. Recuperado de <https://bit.ly/3iqDyQ9>
- Para conocer más sobre **cómo medir la gestión del cambio en una empresa**, te sugerimos leer lo siguiente: Forbes. (s.f.). *Cómo medir la gestión del cambio en una empresa?* Recuperado de <https://bit.ly/3Cf1Xjz>

## Checkpoint

Asegúrate de:

- [Texto]
- [Texto]
- [Texto]

