



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE MUNDIAL



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE MUNDIAL

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PERSONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

En esta oportunidad, se analizará la cultura dentro de la organización. Como personalidad de esta, los ambientes que afectan la cultura en la organización serán parte

de este análisis. Demostrar cómo se puede mejorar la organización al conservar la flexibilidad y hacer que el personal sea más efectivo es parte integral de la cultura en una empresa. Sin más preámbulo iniciamos este camino de aprendizaje definiendo la cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL: SE DEFINE COMO LA UNIÓN DE NORMAS Y HÁBITOS COMPARTIDOS POR LAS PERSONAS Y (O) GRUPOS QUE DAN PERFIL A UNA INSTITUCIÓN, QUE A SU VEZ SON CAPACES DE CONTROLAR LA FORMA EN LA QUE INTERACTÚAN CON EL PROPIO ENTORNO Y ENTRE ELLOS MISMOS. (DAFT, 2010)

Después de consultar algunos textos y escuchar expertos en la materia, se concluye que cultura orga-

nizacional se define como el conjunto de hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que los dueños o altos directivos encargados de la organización dan una identificación determinada al grupo de trabajo. En este caso, el término se concentra exclusivamente en un ámbito empresarial, se entiende que la cultura organizacional es para la empresa lo que la personalidad lo es para un individuo. La definición se puede ampliar como la unión de normas y hábitos compartidos por las personas y (o) grupos que dan perfil a una institución, que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. El comportamiento de la organización dependerá en gran medida en la estrategia que se utilice para aplicar las normas establecidas en la empresa, por parte de los colaboradores, ya que esta se crea de manera inicial a través de los fundadores, al establecerse por medio del liderazgo que ejerzan estos pioneros, porque estos implementan sus propios valores en estilo administrativo de la nueva institución.



ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se ha comentado en los datos anteriores, la cultura organizacional está formada por valores compartidos que en la buena teoría debe ser asumida por los integrantes de la empresa. También se deben distinguir tres elementos principales dentro de esta cultura:

- **Misión:** esta se debe entender como el propósito por el cual existe la empresa, su razón de ser, por ejemplo la misión de una empresa como McDonald's es ofrecer comidas rápidas y calientes en un restaurante limpio y agradable con un buen precio para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes.
- **Valores:** cualidades que están presentes en la empresa y que fluyen en el comportamiento de todos sus integrantes. Por ejemplo, Punkett (2013), habla de la responsabilidad, la honestidad, el respeto, la ética es más común que se incorporen en el mundo empresarial.
- **Políticas:** las cuales se pueden definir como las guías, lineamientos o directrices que establece la organización, lineamientos que los colaboradores deben respetar y seguir. En algunas organizaciones las políticas, por ejemplo, de igualdad de oportunidades para los colaboradores forman parte de su cultura, en la medida que ellos cumplan lo establecido les favorece positivamente como resultado de su trabajo y no de favoritismos y en paralelo también se están cumpliendo los objetivos de la empresa.

¿Por qué es importante la cultura organizacional en una empresa?

Es sumamente importante, porque permite detectar problemas y encontrar soluciones a estos problemas en el menor tiempo. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el objetivo de ofrecer un rendimiento mucho más equitativo.

Adicionalmente, es de gran utilidad porque ayuda a definir correctamente la cultura que se desea en la organización, lo cual permite integrar y perfilar al personal nuevo, para que este a su vez, adquiera los objetivos que desea la organización. En el caso de que se esté en una contratación ayudará a encontrar el perfil que mejor se adapte a los requisitos de la empresa.



La cultura organizacional es un factor que acompaña a las empresas en la mejora de su rendimiento, tópicamente importante porque distingue a las organizaciones de alto desempeño, por ello es trascendental, porque adicionalmente da sentido a las actividades que realizan los colaboradores en la organización, ayuda a encontrar significado a las tareas para desarrollar las metas y los objetivos colectivos. La cultura organizacional se forma mediante acciones sólidas; por ejemplo, el fundador de una compañía reconocida estableció una cultura inicial de alta calidad en esa empresa, por medio de un sistema de control avanzado, en donde se encontraban los gerentes y colaboradores de cada franquicia, basándose en reglas estrictas que debían seguir, para realizar las tareas básicas, que incluían por ejemplo como atender y tratar a los clientes, el saludo y un protocolo de atención definido. La finalidad de este sistema es que los clientes siempre tuvieran el mismo nivel de calidad en su atención y el servicio en cualquier sucursal del país.

Partiendo de este ejemplo, una vez que los fundadores fijan las bases de la cultura, (Punkett, 2013) destaca que a su vez modificada de manera subsecuente por los gerentes, estructura el trabajo de los empleados con base en los valores y por medio de la creación de métodos de socialización.





PUNTOS RELEVANTES DE CULTURAS ORGANIZACIONALES EXITOSAS

En el presente apartado se explicarán los puntos relevantes de la cultura organizacional con un ejemplo de la empresa, 3M, con base en los argumentos y estudios de diversos autores expertos en el tema, este ejemplo claramente nos muestra la cultura organizacional como personalidad de la empresa. Dicho ejemplo ilustra la cultura organizacional como personalidad de la organización, fue recuperado de forma textual de Olivares (2003, p. 79-81):

LA CULTURA DE 3M

La empresa 3M, fundada en el año 1902 y con más de 75,000 empleados, ha establecido una reputación como un maestro en la innovación de muchas áreas, gracias a una cultura organizacional única que la promueve en todas operaciones.

La competencia técnica de 3M para innovar, se ha construido en base a un compromiso de largo plazo, en investigación y desarrollo, en donde, ésta empresa invierte \$1,000 millones de dólares al año. (Dávila, Epstein y Sheraton, 2007; Goncalves, 2008, p. 77; Rego, Cunha y Clegg, 2012, p. 77)

Es importante precisar, que el éxito en la innovación de 3M, ha sido posible a gracias un código de ética, que es considerado como un modelo a seguir para otras empresas y que de acuerdo con Rego, et al., (2012), incluye los siguientes puntos:

- Mostrar honestidad e integridad en todas las actividades de 3M.
- Evitar conflictos de interés, entre el trabajo y la vida personal.
- Respetar la dignidad y valor de todos los empleados.
- Incentivar la innovación de los empleados en una atmosfera de flexibilidad, cooperación y confianza.
- Promover una cultura donde se incentive, la justicia, el respeto y la responsabilidad.
- Proteger el medio ambiente. (p. 77).

La cultura de innovación de 3M, se refleja también en su misión de negocios, que es la siguiente:

“

El compromiso de 3M, es activamente contribuir al desarrollo sustentable, por medio de la protección al medio ambiente, responsabilidad social y progreso económico. Para nosotros, esto significa cumplir con las necesidades de la sociedad de hoy, mientras se respeta la habilidad de las futuras generaciones para cumplir con sus necesidades (3M, 2013).

”

De acuerdo Christiansen (2000), 3M cuenta además, con una estructura organizacional flexible, que le permite crear nuevos equipos para proyectos de innovación, incluso es fácil que estos equipos se conviertan en unidades de negocios eventualmente. Esta estructura flexible, incentiva a los empleados a compartir ideas, ya que no hay barreras para que éstas tengan éxito (p. 101).

O'Donnel & Boyle (2008) mencionan que William McKnight, quien fue el presidente de 3M en 1929 y jefe del consejo en 1949, es considerado como el fundador espiritual, de la cultura organizacional que posee hoy en día la empresa 3M, gracias a los principios que estableció, que a continuación se muestran:

- Escuchar a cualquier empleado que tenga una idea original, sin importar que absurda sea la idea.
- Incentivar a la gente con ideas nuevas.
- Contratar a buenos empleados y luego dejarlos solos.
- No poner cercas a la gente, en lugar de eso, hay que darle el espacio que desean (p. 31).

En este ámbito, Ed Roberts resalta que la cultura de innovación de 3M, es una política articulada, que va desde lo más alto, hasta lo más bajo, la gerencia siempre activamente incentiva la innovación de nuevos productos, por parte de los empleados (Citado por Betz, 2011, p. 155).

En virtud de lo anterior, Davila et al., (2007) expresan que 3M fomenta continuamente su cultura organizacional de innovación, por medio de la famosa regla del 15%. Esta regla les da a todos los empleados de 3M por igual, la libertad de usar el 15% de sus horas de trabajo de una semana, en proyectos independientes que sean benéficos para la organización. Cabe señalar que a pesar de que 3M tiene un departamento de Investigación y Desarrollo, la innovación de nuevos productos no es responsabilidad sólo de este departamento, sino de todos los departamentos de la empresa, incluyendo mercadotecnia, ventas y manufactura (p. 142).

Otra de las formas en que 3M, refuerza e incentiva su cultura de innovación es por medio de la entrega de premios a los empleados que realicen productos innovadores. Por ejemplo, el premio Golden Step, es entregado a los empleados que desarrollaron un producto que obtuvo \$2 millones de dólares en ingresos en Estados Unidos o \$4 millones de dólares en ingresos en todo el mundo (p.79).

Además 3M, entrega a los empleados que han hecho innovaciones técnicas exitosas, el premio Carlton, que es considerado como el premio nobel en la cultura de 3M. (Goncalves, 2008, p. 79) En palabras de Christiansen (2000): "los empleados de 3M se pueden convertir en héroes dentro de la empresa, si contribuyen con su innovación" (p. 101).

En este contexto, Hoskisson y Hitt (1994), mencionan que los empleados de 3M no son penalizados si sus ideas para nuevos productos fallan. En cambio, si sus ideas tienen éxito, se les da un porcentaje de las utilidades del nuevo producto que desarrollen (p. 10).

Otra cuestión clave de la cultura de 3M es su famosa regla del capital semilla, que implica que un empleado puede pedir dinero a otras unidades de negocio diferentes a las que él trabaja, para poder desarrollar su nuevo producto o idea (Davila et al., 2007, p. 143).

Por otra parte, Goncalves (2008) explica que la cultura de 3M, enfatiza que el fracaso se puede convertir en éxito. De hecho 3M ha desarrollado una serie de leyendas de cómo productos fracasados, se han convertido eventualmente en productos exitosos (p. 78).

En línea con lo anterior, uno de los ejemplos más claros de la cultura de innovación de esta empresa se dio con la invención de su producto Post-it, que inició en 1968, cuando un científico de 3M, llamado Spencer Silver, desarrolló un nuevo pegamento reusable, pero muy débil, seis años después, otro empleado de 3M, llamado Art Fry, que cantaba en la iglesia los domingos, usó el pegamento de Spencer para pegar temporalmente las hojas de música, eventualmente a Fry, se le ocurrió usar este pegamento para crear lo que hoy llamamos como el Post-it, que fue uno de los productos más exitosos de 3M (Carr y Nanni, 2009; Hernes 2008, p. 47; Jacobs, Du Pont y Roselle, 2005, p. 302)".



LOS AMBIENTES QUE AFECTAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El ambiente que existe dentro de una organización y fuera de ella ejerce influencias importantes que afectan el comportamiento de la institución, predisponiéndola de manera positiva o negativa en el cumplimiento de las metas y los objetivos de esta. Se considera que para mejor comprensión de esta lectura es importante definir qué se entiende por ambiente.

AMBIENTE SON AQUELLOS FACTORES QUE PUEDEN Y DEBEN INFLUIR EN LAS DECISIONES QUE SE TOMAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE TIENE RELACIÓN CON TODO LO QUE NOS RODEA.

Ambiente son aquellos factores que pueden y deben influir en las decisiones que se toman dentro de la organi-

zación y que tiene relación con todo lo que nos rodea. Una organización existe dentro de un ambiente que está compuesto por varios factores (el gobierno o administración, el sistema legal por el que se rige, las fuentes de trabajo, suministradores, clientes y estado tecnológico existente) que pueden afectar el funcionamiento organizacional. La organización debe adaptarse a los cambios que se presenten en el ambiente para poder sobrevivir, entonces es significativo tener en cuenta las dimensiones del ambiente organizacional (Daft, 2010)

Las fuerzas ambientales representan un papel importante al moldear las acciones de los gerentes las cuales se analizan seguidamente:

AMBIENTE EXTERNO

En el marco del ambiente externo que afecta la cultura organizacional se encuentran factores como la situación económica, regulaciones del gobierno, clientes y proveedores, así como la competencia, los medios de comunicación, ecologistas y hasta los sindicatos forman parte de este grupo, sin dejar de lado el tema económico y sobre todo la tecnología. Todos estos factores influirán sobre el desempeño y rendimiento de los colaboradores, el cual es importante para la calidad del trabajo, así como la productividad y la rentabilidad. Es significativo destacar que la satisfacción del personal también se ve afectada de forma negativa o positiva impactando la enlace e identificación con la organización que a su vez es parte de la cultura organizacional también. En detalle se analizará cada uno de estos factores externos. (Da Silva, 2002)

- **Económico:** los cambios económicos generan oportunidades o amenazas para las empresas; factores como las tasas de desempleo, la inflación, los tipos de interés, pagos de salarios (aumentos de ley) son tópicos que se ven afectados cuando la economía pasa por una crisis. Un claro ejemplo de ello son las recesiones, la demanda disminuye aumentando desempleo y disminuyendo utilidades. Por tanto, una en época de crisis las organizaciones sufren, por lo que es recomendable realizar un análisis del entorno económico, este debe permitir adelantarse a la situación y prepararse para estos momentos. La otra cara de la moneda es cuando la economía pasa por un momento bueno, las empresas aprovechan la creciente demanda de productos o servicios para disponer de recursos que les permita expandir o crecer.
- **Político y legales:** los elementos políticos también son impacto para la cultura de la empresa, las normas legales sobre impuestos, las regulaciones para los contratos laborales, especificaciones técnicas obligatorias demandan a las organizaciones a adaptarse y a cumplirlas. Este factor delimita a las empresas en qué pueden y no pueden hacer. Por ejemplo, una regulación sobre aumentos de salarios tiene un impacto directo sobre las empresas que pueden verse motivadas a firmar más contratos definidos por un ahorro en el coste de pago de prestaciones legales.
- **Tecnológicos:** los factores tecnológicos impactan en dos sentidos principalmente la cultura de la empresa, uno en el tema de productos, porque sufren modificaciones para obtener otros con mejores características y capacidades de productos existentes o nuevos. El otro sentido son los cambios tecnológicos, los avances técnicos en maquinaria, electrónica y otras tecnologías hacen más fácil el trabajo de las empresas, reducen costos y abren oportunidades de negocio. Las empresas se ven obligadas a actualizarse con todas las herramientas tecnológicas porque si no lo hace estarán en desventaja con la competencia y por ende todos los colaboradores deben también aprovechar la tecnología para también competir con el mercado laboral. Lo anterior afirma una frase de Rodríguez (2002): "Comprende el nivel de los avances tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de conocimientos" (p. 8).





- **Demográficos:** la edad de la población, nivel de ingresos y la distribución por sexo son factores que influyen en la adaptación de sus productos al mercado en el que incursionarán. Estos factores son los diferentes rasgos que se pueden utilizar para determinar las preferencias de un producto o los comportamientos de compra de los consumidores desde el punto de vista externo. Desde el punto de vista interno, también las costumbres, edad, antigüedad laboral de los colaboradores de la empresa son parte de los factores que afectan la cultura de la organización, por cuanto se debe hacer un esfuerzo por adaptarse y nivelarse en todo sentido, para lograr los objetivos comunes. Aquí se puede hacer referencia a cómo las personas utilizan el tiempo, eligen sus amigos y compañeros dentro de la empresa, cómo distribuyen el trabajo, entre otros aspectos propios que también afecta la cultura empresarial.
- **Socioculturales:** los inmigrantes procedentes de los países como Ecuador, Perú Brasil inclusive Venezuela, demandan alimentos propios de sus culturas (alimentación, vestimenta...). Las fuerzas del ambiente general externo se incluyen principalmente aspectos culturales como valores sociales, religión, patrones de parentesco, educación formal, orientación del tiempo. Da Silva (2002), dice que "al momento de iniciar una planta y contratar al personal, se debe tomar en cuenta que cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores" (p. 43). Los factores sociales y culturales pueden ser más asombrosos que los factores políticos y los económicos.
- **Ambientales:** la contaminación, el daño causado al medio ambiente y el cambio climático son aspectos que afectan la cultura organizacional. Supone un esfuerzo para las empresas minimizar su impacto medioambiental y a la vez, esto ofrece nuevas oportunidades de negocio. Otros aspectos que se deben considerar en este factor son la iluminación, el aire, la mala alimentación, el ruido y los tiempos de descanso establecidos por la organización.
- **Los clientes, los competidores, reguladores y los proveedores:** son otros factores externos que afectan la cultura organizacional. Los clientes se consideran una variable directa de mayor importancia para las organizaciones, estas deben detectar los cambios en las preferencias de los consumidores para que estos contengan como clientes suyos. Lo anterior permite el crecimiento de la organización, por su parte, los competidores se presentan en dos sentidos, una son las organizaciones que producen o fabrican bienes o servicios similares como Oral B y Colgate, los cuales fabrican productos similares para un mismo mercado; y las organizaciones distintas que influyen en los intereses del cliente para modificar sus intenciones de compra, por ejemplo Samsung y Sony dedicadas a fabricar teléfonos celulares.



Los reguladores son los que se encargan de controlar e influir en las políticas de las empresas, estos pueden ser los inspectores de los organismos gubernamentales como por ejemplo un inspector del Ministerio de Trabajo o del Ministerio de Salud, las superintendencias, que son creados para proteger los intereses de los ciudadanos de un país. Asimismo, otros reguladores pueden ser uniones de los miembros entre sí creados con el objetivo de proteger su actividad, por ejemplo inspectores de los colegios de profesionales (médicos, ingenieros, abogados, federaciones). Por último, los proveedores ofrecen los insumos o recursos que requiere la organización para desarrollar su operación. Estos afectan de manera directa la calidad, costo y plazo de entrega para los servicios o productos que ofrece la empresa. (Olivares, 2013)

La **Figura 1** muestra gráficamente los factores externos que impactan la organización.



Figura 1. Factores claves en el entorno internacional.

Fuente. Elaboración propia (2016) inspirada en Daft, M. (2010) Introducción a la Administración. (6 e.d.) D.F: México: CENGAGE Learning.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

FACTORES INTERNOS

Estos factores son todos aquellos que se encuentran dentro de la organización, como por ejemplo los trabajadores. Dentro de la misma cultura organizacional se destacan

LAS POLÍTICAS DE PERSONAL SON PARTE DE LA CULTURA EMPRESARIAL, EN ESTAS SE RECONOCEN LOS DESACIERTOS, EL RECONOCIMIENTO AL ESFUERZO Y EL ALCANCE DE LAS METAS POR MEDIO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL, LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS, LAS BONIFICACIONES.

el liderazgo o estilo y supervisión, el ejercicio y la forma que el administrador ejerce el poder, la forma en que aplica las políticas y reglamentos. El administrador se caracteriza por poseer carisma y por la forma de influenciar, la autoridad y la confianza de este con los subordinados (Daft, 2010).

Otro factor interno que afecta es la estructura, la forma en que está compuesto el sistema, la departamentalización, compuesta por las normas de trabajo y el flujo de comunicación y las relaciones de auto-

ridad y poder. La forma en que están distribuidas las cargas de trabajo, los roles y la presión ejercida a los colaboradores son parte de esta afectación. Continuando con los factores internos que afectan la cultura también se encuentran los factores físicos, refiriéndose propiamente a las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación y humedad, el estado en que operan las máquinas, las herramientas y los artículos de trabajo como también el mobiliario. (Daft, 2010)

Las políticas de personal son parte de la cultura empresarial, en estas se reconocen los desaciertos, el reconocimiento al esfuerzo y el alcance de las metas por medio de la productividad del personal, los programas de incentivos, las bonificaciones. Además, los temas como capacitaciones a los colaboradores, políticas salariales, oportunidades de ascenso, apoyo social entre otros. Todo lo anterior influye de manera significativa en el clima, así como la dinámica de los grupos formales e informales que se encuentran dentro de la empresa, normas y códigos de relaciones, el proceso de comunicación que utilizan estos grupos, como también su espíritu de cuerpo afectan de forma positiva o negativa la organización.



Se concluye esta lectura afirmando que la cultura organizacional es de importancia en todas las organizaciones y que de esta dependerán los éxitos o fracasos. La globalización hoy día exige que las organizaciones estén en un cambio constante y por ende, se debe estar pendiente del actuar no solamente de los factores internos sino también de los externos. En palabras de Daft (2010), la administración en un entorno global se presenta de la siguiente forma:

Los administradores que trabajan en países extranjeros a menudo enfrentan a tremendas dificultades personales. Además, deben ser sensibles a las sutilezas culturales y comprender que las formas de proporcionar un liderazgo apropiado, tomar decisiones y controlar varían en diferentes culturas. Un indicio para la complejidad del trabajo a nivel internacional proviene de un estudio de los factores que contribuyen al fracaso de los gerentes globales. Con base en extensas entrevistas a gerentes globales, los investigadores encontraron que las características personales en el contexto cultural específico o los errores en la administración que comete la organización pueden contribuir al fracaso en una asignación internacional (p. 103).





BIBLIOGRAFÍA

Da Silva, R. (2002). Teoría de la administración. México: Thompson.

Daft, M. (2010). Introducción A la Administración. México D.F: CENGAGE Learning.

Koontz, W. (2012). Administración Una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mc Graw hill.

Olivares. (octubre de 2013). Un activo clave para la supervivencia de la Empresa. Obtenido de Eumed.net: [http://spentamexico.org/v8-n37a7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n37a7.8(3)72-91.pdf)

Punkett, W. (2013). Management Meeting and Exceeding. Ohio, United States: Cengage Learning.

Rodríguez, J. (2002). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas . México: Thomson.

