

DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR: EDUARDO SANCHEZ CASTRO

MARZO: 2021



San Marcos

Introducción



Figura 1.

Fuente: <https://pixabay.com/es/illustrations/smartphone-mano-fotomontaje-1445489/>

Sabemos que el sector laboral está lleno de muchas situaciones planificadas como que cosas deseo vender, producir, como lo vamos a hacer, en cuanto tiempo entre otros.

Uno de los factores que pueden hacer crecer una empresa en cuanto a resultados son sus colaboradores, pero sin embargo puede ser en el otro sentido, los que conduzcan la empresa al declive por insatisfacción y disconformidades que nadie sabe.

Por este motivo la organización deberá tener una noción muy bien establecida de como manejar las situaciones emocionales de los trabajadores.

En este módulo veremos que es cultura organizacional, cuales son sus elementos, las

herramientas, que es clima organizacional, cuales son sus elementos y en general como adecuar en la empresa un clima y cultura optimos.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 2 |
| Definición de cultura orgnizacional..... | 5 |
| Elementos de la cultura..... | 7 |
| Herramientas de la cultura | 10 |
| Intervención y fortalecimiento de la cultura organizacional | 11 |
| Referencias bibliográficas | 15 |

Definición de cultura orgnizacional



Figura 2.

Fuente: <https://pixabay.com/es/photos/internet-cibern%C3%A9tico-red-dedo-3484137/>

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.

Según Alles (2007) el modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus

acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg.

La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.



Figura 2.

Fuente: bing.com

Está relacionada con una serie de valores, actitudes, experiencias y hábitos entre los grupos que interactúan dentro de una organización. En la cultura organizacional se encuentran las normativas de carácter informal y no escritas, que guían el comportamiento de una organización

Elementos de la cultura

Para Chiavenato (2009) los elementos que integran una cultura organizacional, tomando en cuenta a la organización y a las personas son los pilares de la cultura organizacional

La cultura organizacional se basa en fuentes:

El fundador de la organización establece la misión y la visión y las prácticas del pasado en la organización le da la forma que posee hoy en día, la forma en que se han hecho las cosas. Además, el comportamiento de la alta administración proporciona la guía a seguir de los empleados.

Requiriendo de empleados que piensen de manera parecida a la organización y que se adapten, esta es la socialización de los nuevos empleados a la cultura.

Dimensiones de la cultura organizacional

Siguiendo a Robbins (2004) la cultura organizacional comprende las siguientes dimensiones:

Atención al detalle

Orientación al resultado

Orientación a la gente

Orientación a los equipos

Agresividad

Estabilidad

Innovación y toma de riesgos

Todas ellas forman un ciclo constante de intercambios personales, donde cada colaborador contiene las competencias o habilidades blandas necesarias para compenetrarse con la organización.

Otras características:

Regularidad en los comportamientos observados. Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.

Normas. Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.

Valores dominantes. Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad.

Filosofía. Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.

Reglas. Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados por el grupo.

Clasificación de la cultura organizacional

Presentamos el siguiente cuadro con un resumen de las principales características de una cultura organizacional, comparando un débil sistema con una adecuada gestión organizacional en factores como la autonomía, estructura, apoyo, premio, conflictos y

riesgos, tomando en perspectiva lo indicado por Werther y Davis (2008)

Figura 3.

Fuente: propia

| CARACTERÍSTICAS | C.O. DÉBIL | C.O. FUERTE |
|-------------------|---|---|
| AUTONOMIA | Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto | Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto |
| ESTRUCTURA | Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados | Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados |
| APOYO | La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla | La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla. |
| PREMIO | Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal | Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad. |
| CONFLICTOS | La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos | La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo. |
| RIESGOS | No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo | Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador |

Elementos de la cultura organizacional

Siguiendo con Werther y Davis (2008) definamos algunos conceptos claves:

El paradigma: ¿Qué es de la organización, lo que hace, su misión, sus valores?

Sistemas de control: Los procesos en marcha para vigilar lo que está pasando.

Estructura organizacional: las líneas de información, las jerarquías, y la forma en que los flujos de trabajo viajan través de la empresa.

Estructuras de poder: ¿Quién toma las decisiones, ¿cómo está repartido el poder, y en que está basado?

Símbolos: Estos incluyen logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.

Los valores

De acuerdo con Chiavenato (2009) los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Los valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

Herramientas de la cultura

Modelos de la cultura organizacional

De acuerdo con Salazar y otros (2009) los modelos de la cultura organizacional son:

La cultura en organizaciones enfocadas en el poder: el objetivo principal de la organización es la competitividad, y los valores vinculados. Este enfoque, los que consolidan las posiciones de poder.

La cultura en las organizaciones enfocadas en las personas: se asocia con todos aquellos valores que le generen satisfacción a cada uno de los integrantes de la organización.

La cultura en las organizaciones inclinadas hacia las normas: su finalidad es la estabilidad y seguridad de la empresa. Los valores vinculados con esta cultura se fundamentan en el cumplimiento cabal de las normas establecidas en la organización

La cultura en las organizaciones con un enfoque hacia los resultados: en este caso la empresa se inclina por la eficacia de los recursos empleados en el logro de los objetivos, valorando todas las acciones que contribuyan al logro de los mismos.

Tipos de cultura organizacional

1. orientada al poder: conlleva dominio (interno y externo), un control desde la dirección, un principio de autoridad y una estructura piramidal
2. orientada a la función: busca la racionalidad y planificación, las normas y métodos, los procedimientos estructurados y aparece una excesiva burocratización
3. orientada a la tarea: los objetivos son más importantes que los métodos, se centra en la eficacia, ve a las personas como valiosas y fomentan la participación
4. orientada a las personas: busca los valores personales, el beneficio de las personas, el desarrollo de las personas, a veces es transitoria

Intervención y fortalecimiento de la cultura organizacional

Medición de la cultura organizacional

La medición y comparación sistemáticas de las culturas es algo difícil, por decir lo menos.

La mayoría de los estudios pioneros de los investigadores consistía en el examen de relatos, símbolos, ritos y ceremonias para obtener pistas que les permitieran componer un retrato.

Otros recurrieron a entrevistas y cuestionarios de respuesta abierta con el fin de determinar los valores y creencias de los empleados. En otros casos, el examen de las declaraciones de filosofía corporativa aportó elementos de juicio sobre la cultura expuesta (creencias y



valores que la organización declara en público).

Otro enfoque consiste en encuestar directamente a los empleados para detectar sus percepciones de la cultura de la organización. (Sin embargo, este método puede producir una imagen confusa, de modo muy similar a la parábola clásica de los ciegos a quienes se pidió que describieran un elefante. Cada persona respondió algo muy diferente, según hubiesen tocado una oreja, la cola, el tronco, un colmillo o una pata.)

Uno de los métodos más interesantes es convertirse primero en miembro de la organización y luego en observador participante. Este enfoque permite la percepción directa, desde la perspectiva de miembro, de la cultura organizacional. Todo intento de medir la cultura organizacional es sólo una evaluación imperfecta. Estas mediciones captan sólo una fotografía estática de la cultura en un momento determinado. En realidad, muchas organizaciones están inmersas en un proceso de cambio y necesitan supervisiones periódicas con diversos métodos para obtener un cuadro más real.

Identidad y cultura

La identidad es autosuficiente.

A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto aprendible.

La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos.

La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.

La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida.

La cultura se ubica en el dominio de las capacidades

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

Es importante para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un

rendimiento mucho más productivo.

Nos permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persiguen al negocio.

Otros aspectos de importancia de la cultura organización son:

- Utilizar como estrategia comercial, en búsqueda de nuevos negocios.
- Consolidar la marca
- Volverse atractiva para los buscadores de empleo
- Hacer parte de las mejores compañías para brindar empleo
- Atraer y retener buenos talentos

¿Cómo se crea una cultura ética?

Para crear una cultura de valores éticos en la organización la administración requiere proporcionarle al empleado las herramientas en base a:

- Gran tolerancia a los riesgos
- Agresividad baja o moderada
- Enfocarse en medios como resultados
- No es solo el resultado, en todos los procesos se debe manejar una correcta forma de hacerlo

¿Cómo aprenden los empleados de la cultura?

Para Alles (2007) los colaboradores aprenden la cultura de una empresa traves de:

1- Historias: son las narraciones sobre eventos o acciones importantes de personas que transmiten el espíritu de la organización



2-Rituales: las secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización

3-Símbolos materiales: son los activos físicos que distinguen a la organización

4-Lenguaje: acrónimos y jerga de términos, frases y significados que son específicos para una organización

¿Cómo se crea una cultura de innovación?

Se deberán poner en práctica los siguientes conceptos:

1. Desafíos y participación de todos: animar a crecer
2. Libertad: de pensamiento y opinión
3. Confianza y seguridad
4. Tiempo de ideas
5. Alegría y sentido del humor: para aumentar las ideas
6. Solución de conflictos: nadie trae un problema, traemos un problema y una solución
7. Debates: abrir el pensamiento todos
8. Toma de riesgos: sin este ingrediente, el miedo nos paraliza

Referencias bibliográficas

Alles, M. A. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica SA.

Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.

COPEME, P. M. (2009). Medición del Clima Laboral para IMFS. Lima: Copeme.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.

Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill Interamericana.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica