

3 Cultura organizacional



Objetivos

- Conocer la importancia de la cultura organizacional en la dirección de empresas.
- Diferenciar entre valores, creencias y artefactos como principales componentes de la cultura organizacional.
- Asimilar que el principal efecto de la cultura organizacional es la formalización y regulación del comportamiento de los miembros de la organización.
- Conocer las características que definen la cultura organizacional.
- Entender que pueden existir culturas fuertes o débiles y que pueden encontrarse subculturas dentro de una misma organización.

Índice del tema

- Descripción y concepto de cultura organizacional:
 - Elementos que forman parte de la cultura organizacional.
 - Rasgos para definir y evaluar una cultura organizacional.
 - Cultura dominante y subculturas.
 - Fortaleza de la cultura organizacional: culturas fuertes y culturas débiles.
- Efectos y funciones de la cultura organizacional.
- Origen y desarrollo de la cultura organizacional.
- Las culturas nacionales y la cultura organizacional.

Descripción y concepto de cultura organizacional



- Sistema de creencias y valores compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de la organización.

► Premisas básicas:

1. Es compartida.
2. Afecta al comportamiento.



Descripción y concepto de cultura organizacional

- Elementos que forman parte de la cultura organizacional:

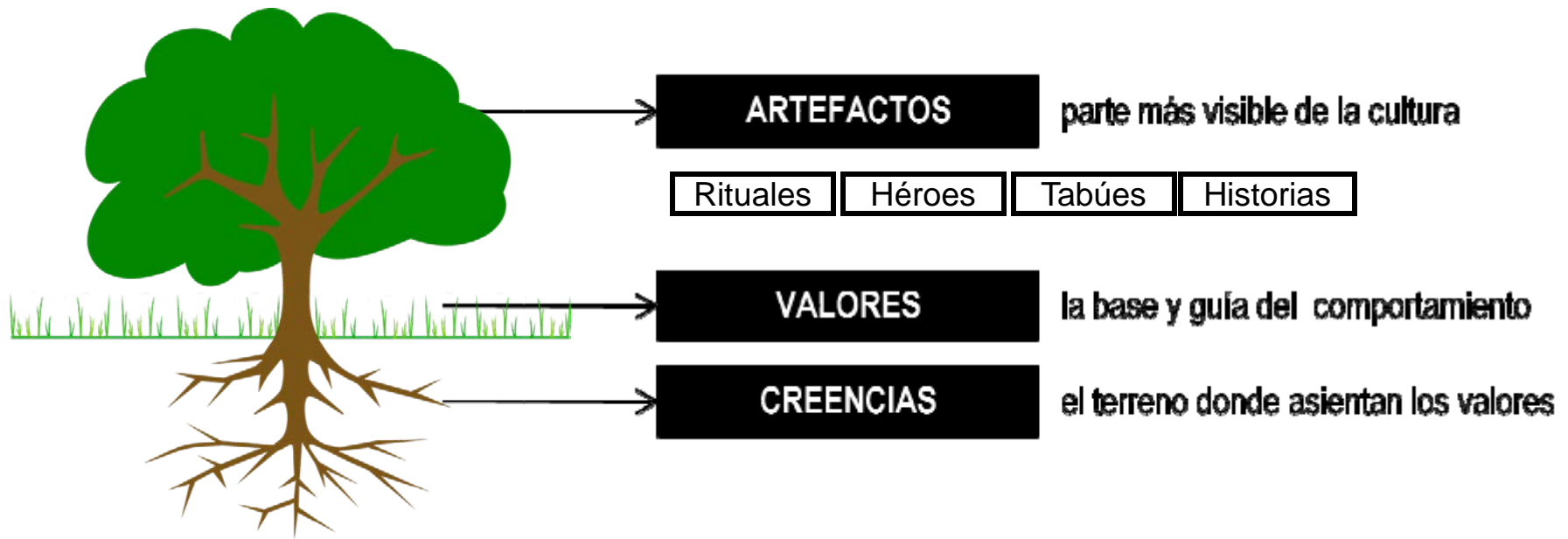


Figura 3.1: Componentes de la cultura organizacional.

Descripción y concepto de cultura organizacional

- Rasgos para definir y evaluar una cultura organizacional:

Geert Hofstede identificó cinco dimensiones en su estudio de 1980:

Individualismo	Colectivismo
<ul style="list-style-type: none">▪ Los valores se basan en respetar y defender los derechos y las libertades individuales.▪ Se pone énfasis en definir las recompensas, reconocimientos y metas personales.▪ Ej. cultura estadounidense.	<ul style="list-style-type: none">▪ La cooperación entre los empleados para obtener metas (incluso personales) se generaliza.▪ Ej. cultura japonesa.

Descripción y concepto de cultura organizacional

Distancia de poder

- Se refiere al grado de aceptación de la distribución no equitativa de poder.
- Se acepta la existencia de puestos de trabajo que aglutinan bastante poder para castigar, sancionar o premiar.
- Es común encontrar signos distintivos de la posición y el estatus, así como la existencia de prioridades y privilegios otorgados a las personas de más poder.

Evación de la incertidumbre

- Se refiere al grado en que los empleados rechazan la incertidumbre y la ambigüedad en las tareas que realizan.
- En una cultura adversa a la incertidumbre, las personas se sienten muy inseguras cuando las instrucciones no están totalmente claras y definidas.

Descripción y concepto de cultura organizacional

Masculinidad	Feminidad
<ul style="list-style-type: none">▪ Los roles sexuales están claramente diferenciados.▪ Las funciones y tareas de hombres y mujeres son distintas.▪ Ej. cultura japonesa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Hombres y mujeres pueden desempeñar las mismas funciones.▪ Ej. cultura sueca.

Orientación al corto plazo	Orientación al largo plazo
<ul style="list-style-type: none">▪ Lo más importante para los individuos es el pasado y el presente.▪ Los individuos son más tradicionales y se preocupan por obligaciones sociales.	<ul style="list-style-type: none">▪ Los individuos valoran considerablemente el futuro.▪ Implica que ahorren o que sientan fácilmente vergüenza.

Descripción y concepto de cultura organizacional

Estudios posteriores han identificado 7 dimensiones:

Innovación y aceptación de riesgos

Atención al detalle

Orientación a los resultados

Orientación a las personas

Orientación al equipo

Agresividad

Estabilidad

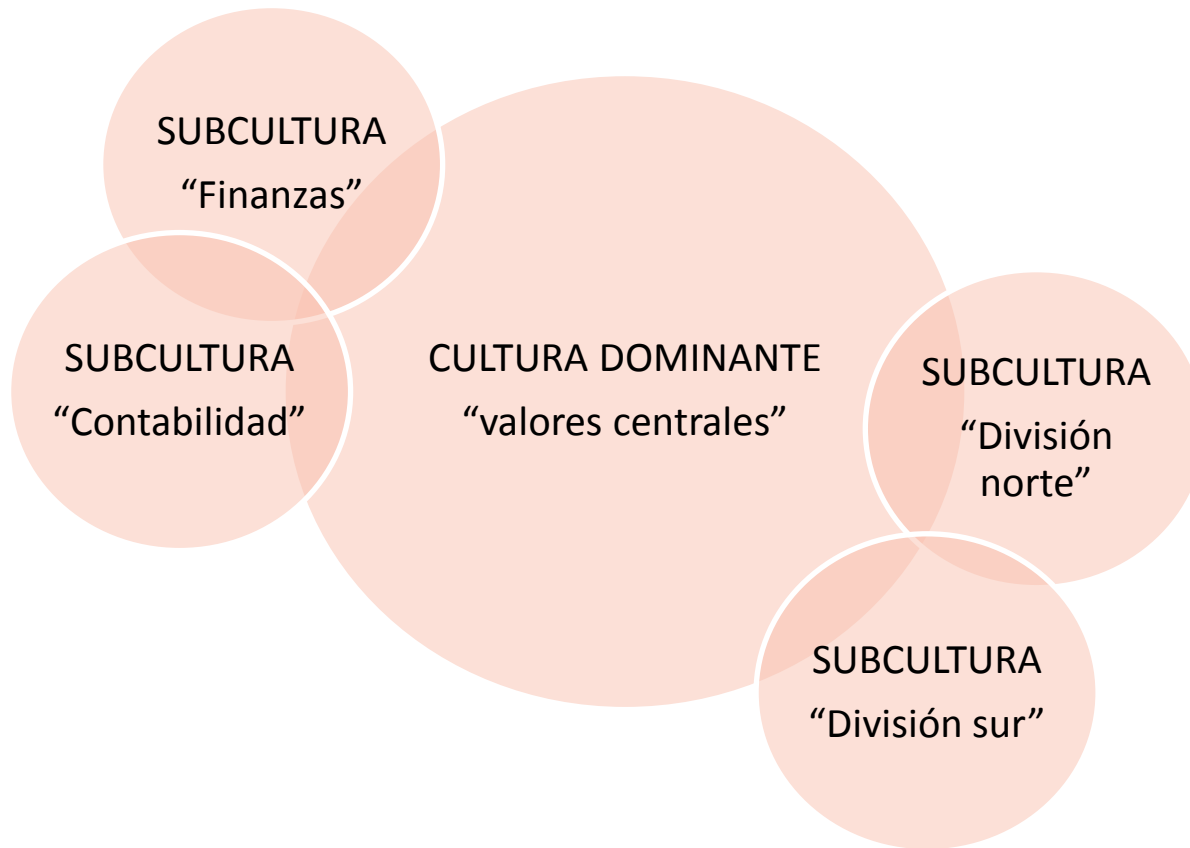
Descripción y concepto de cultura organizacional

1.3 Cultura dominante y subculturas

- ▶ Cultura dominante: creencias y valores profundamente arraigados de manera generalizada en la organización (valores centrales).
- ▶ Subcultura: sistema de valores y creencias que difiere de la cultura dominante, aunque está sustentado, en parte, por los valores centrales.



Descripción y concepto de cultura organizacional



Descripción y concepto de cultura organizacional

- Fortaleza de la cultura organizacional: Culturas fuertes y culturas débiles.
- La fortaleza de la cultura se determina a través de dos dimensiones principales:
 - Amplitud: Número de miembros de la organización que comparte los valores y creencias de la cultura.
 - Intensidad: Grado de compromiso que manifiestan las personas con los valores de la organización.



Descripción y concepto de cultura organizacional

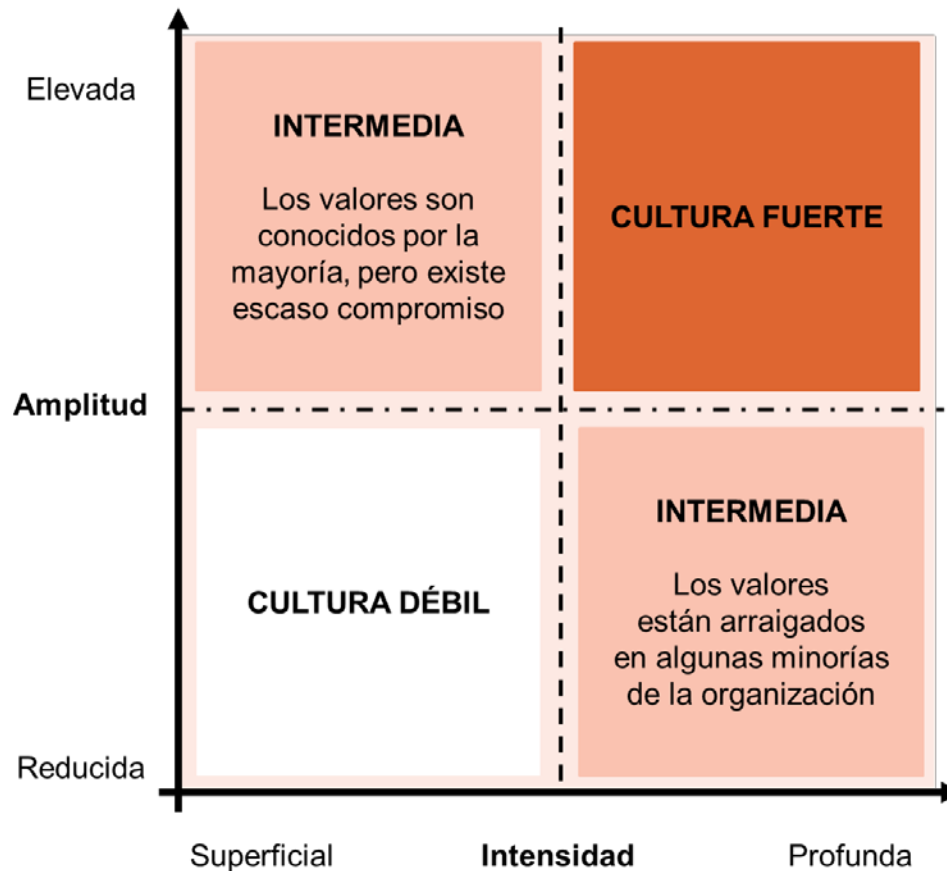


Figura 3.4: Fortaleza de la cultura organizacional

Efectos y funciones de la cultura organizacional

Funciones



```
graph LR; A[Funciones] --> B[REGULADORA: Las personas se comportan de manera homogénea y previsible, obedeciendo a una serie de normas no escritas que se derivan de la cultura]; A --> C[MOTIVADORA: Permite que los trabajadores manifiesten un compromiso con la organización y se identifiquen con lo que ésta representa. Además, provoca un sentimiento de estabilidad y reduce la incertidumbre];
```

REGULADORA:

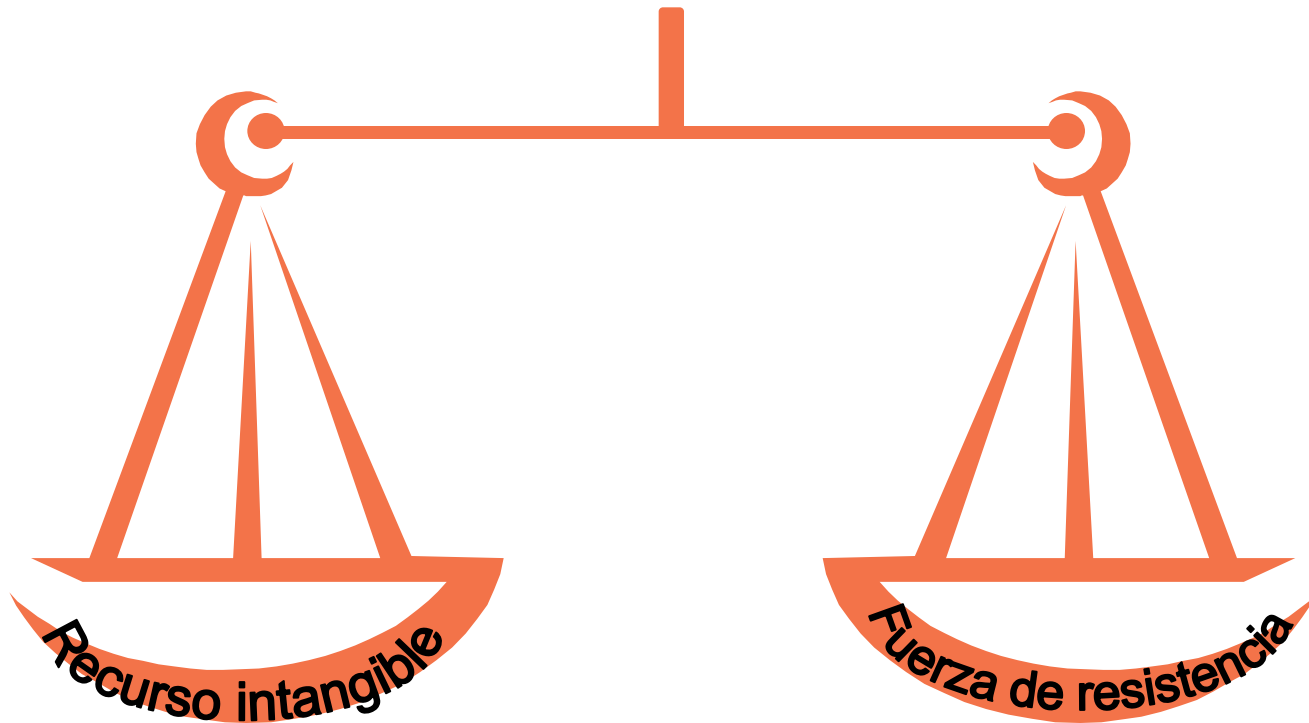
Las personas se comportan de manera homogénea y previsible, obedeciendo a una serie de normas no escritas que se derivan de la cultura

MOTIVADORA:

Permite que los trabajadores manifiesten un compromiso con la organización y se identifiquen con lo que ésta representa. Además, provoca un sentimiento de estabilidad y reduce la incertidumbre

Efectos y funciones de la cultura organizacional

Efectos



Origen y desarrollo de la cultura organizacional

Cultura y filosofía de los fundadores de la organización



Asentamiento del conjunto inicial de valores



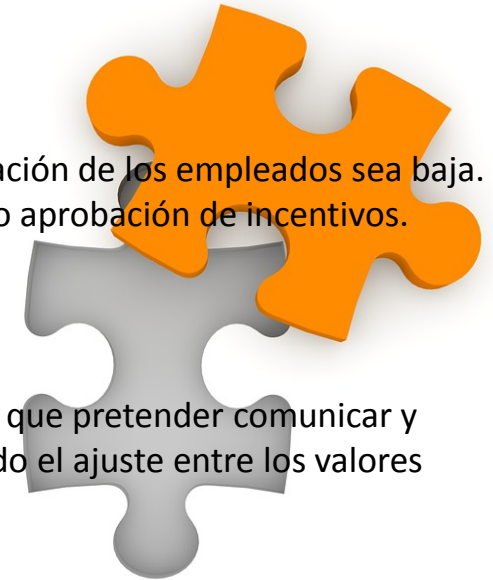
Procesos de socialización

En esta etapa, los fundadores difunden sus valores al resto de personas que llegan a la organización, y como el número de empleados es reducido y la comunicación más estrecha y directa, estos valores son asimilados rápidamente.

Los valores:

- Deben producir efectos positivos.
- Se asimilarán con más intensidad cuando la rotación de los empleados sea baja.
- Funcionan como filtro en pruebas de selección o aprobación de incentivos.

Se consideran procesos de socialización aquellos que pretenden comunicar y reforzar la cultura de la organización, persiguiendo el ajuste entre los valores personales y los valores de la organización.



Las culturas nacionales y la cultura organizacional

- La cultura organizacional está influida por la cultura nacional.
- En el contexto globalizado en que operan las empresas, esta influencia no es tan simple. Aunque la globalización unifica valores y creencias, incrementa la complejidad porque:
 - Impone la necesidad de dirigir grupos de personas en ambientes multiculturales.
 - La cultura organizacional termina quedando impregnada de los valores de las culturas nacionales de sus empleados.
 - La organización debe tomar decisiones que encajen con los valores culturales de todos sus miembros.



Resumen

- Toda organización tiene una cultura, que refleja su historia, su experiencia y la forma en que los miembros de la organización valoran las distintas situaciones de la realidad.
- Las creencias, los valores y los artefactos son los componentes relacionados que finalmente dan lugar a una cultura organizacional.
- Esta cultura afecta al comportamiento de las personas, dando lugar a que todos estandaricen su forma de comportarse de acuerdo con unos valores.
- La cultura puede ser un activo muy valioso y puede también implicar efectos negativos.
- La cultura puede presentar distintos niveles de fortaleza.
- Distintas subculturas pueden coexistir en una organización.
- Algunas características que definen a una cultura: la distancia de poder, el individualismo-colectivismo, la aceptación de la incertidumbre, la masculinidad-feminidad o la orientación al corto-largo plazo.
- Influencia de la cultura nacional sobre la cultura organizacional.

3 Cultura organizacional

