



Administrar en un entorno global

(3ª parte)



Dra. Eva Gallardo-Gallardo

Dpto. Organización de Empresas

e.gallardo@upc.edu

6. Cultura Organizativa



Fuente: <http://www.grantland.net/culture1.htm>

“La cultura organizativa describe la forma en que la empresa hace las cosas.”

(Fernández, 2010, p. 113)

6. Cultura Organizativa (cont.)

Según Robbins y Judge (2010; p. 270) la **cultura organizativa** "hace referencia a un sistema de significado compartido que diferencia a una determinada organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de **características clave** valoradas por la organización."



1. *Innovación y aceptación de riesgos:* Grado en que se anima a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos
2. *Atención al detalle:* grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y atentos a los detalles del trabajo
3. *Orientación a los resultados:* grado en que la dirección se centra en los resultados frente a técnicas y procesos para alcanzarlos
4. *Orientación a las personas:* Grado en que la dirección considera en sus decisiones los efectos de éstas sobre los miembros de la organización
5. *Orientación al equipo:* Grado en que las actividades laborales se organizan en torno a equipos en lugar de individuos
6. *Agresividad:* Grado en que los individuos son agresivos y competitivos
7. *Estabilidad:* Grado en que las actividades de la organización priorizan el mantenimiento del status quo sobre el crecimiento.

Fuente: Robbins y Judge (2010; p. 270)

6. Cultura Organizativa (cont.)

Se **PERCIBE**: los empleados la perciben en base a lo que experimentan, ven y oyen en la organización

Es **PRESCRIPTIVA**: indica a los empleados las reglas, las normas y los valores de la organización. De hecho, ayuda a corregir y a reforzar actitudes en el trabajo. ¿Cuáles son los objetivos más importantes que cumplir? ¿Cuál es el mejor comportamiento en una reunión? ¿Cómo vestir?

Es **COMPARTIDA**: todos los empleados de la organización (independientemente de su nivel jerárquico y *background*) tienden a definir la cultura de forma similar. Luego, los empleados tienen un cierto grado de consenso sobre cuál es la cultura (dominante) de su organización. No obstante, y de forma paralela, pueden existir diferentes subculturas (según departamentos, áreas, etc.)



La cultura es **DESCRIPTIVA**

6. Cultura Organizativa (cont.)

La **cultura desempeña** varias **funciones** en una organización:

- 1) Identifica de forma única a la empresa y la distingue de las demás
- 2) Transmite un sentimiento de identidad a sus miembros
- 3) Facilita un compromiso con algo superior al mero interés individual
- 4) Potencia la estabilidad del sistema social al actuar como el pegamento social que mantiene la organización unida y proporciona normas sobre lo que los empleados deben decir o hacer
- 5) Dota de sentido a las cosas y es un mecanismo de control que guía y conforma las actitudes y conductas de los empleados. → Define las reglas del juego

Fuente: Robbins y Judge (2010; p. 272)

6. Cultura Organizativa (cont.)

¿De qué forma la cultura afecta a lo que hacen los trabajadores?

Fuente: Robbins, De Cenzo y Coulter (2013) y Colquitt et al. (2011)

La cultura organizativa tiene un efecto en lo que hacen los empleados en función de lo fuerte o débil que sea.

Culturas fuertes son aquellas en las que existe un elevado grado de acuerdo en cómo se deben hacer las cosas en la organización (alto consenso) y cuando sus comportamientos son consistentes con dichas expectativas (alta intensidad). Hay un alto grado de acuerdo sobre qué es importante, sobre lo que es un buen comportamiento, sobre lo que hace falta hacer para seguir adelante con el proyecto empresarial, etc. Cuanto más fuerte sea la cultura, más afectará a lo que hagan los empleados y a la forma en la que los directivos planifiquen, organicen, dirijan y controlen. Luego, una cultura fuerte puede crear previsibilidad, método y consistencia sin necesidad de explicitar normas y reglas.

Cuanto más fuerte es la cultura de una organización, más podemos pensar que es como su personalidad, puesto que influye en el comportamiento de los integrantes.

En las **culturas débiles** no se pueden identificar valores compartidos y su efecto sobre el comportamiento de los empleados está menos claro.

¿Las culturas fuertes son siempre "buenas"?

6. Cultura Organizativa (cont.)

Pros y contras de una cultura fuerte

Fuente: Elaboración propia basado en Colquitt et al. (2011)

PROS

Diferencia a la organización: dota de una personalidad única a la organización

Permite a los empleados identificarse con la organización

Facilita y promueve los comportamientos deseados

Crea estabilidad y une.

CONTRAS

Dificulta las fusiones y adquisiciones

Atrae y retiene a un mismo tipo de persona (limita la diversidad)

Lleva mucho tiempo desarrollarla y es difícil de cambiar.

6. Cultura Organizativa (cont.)

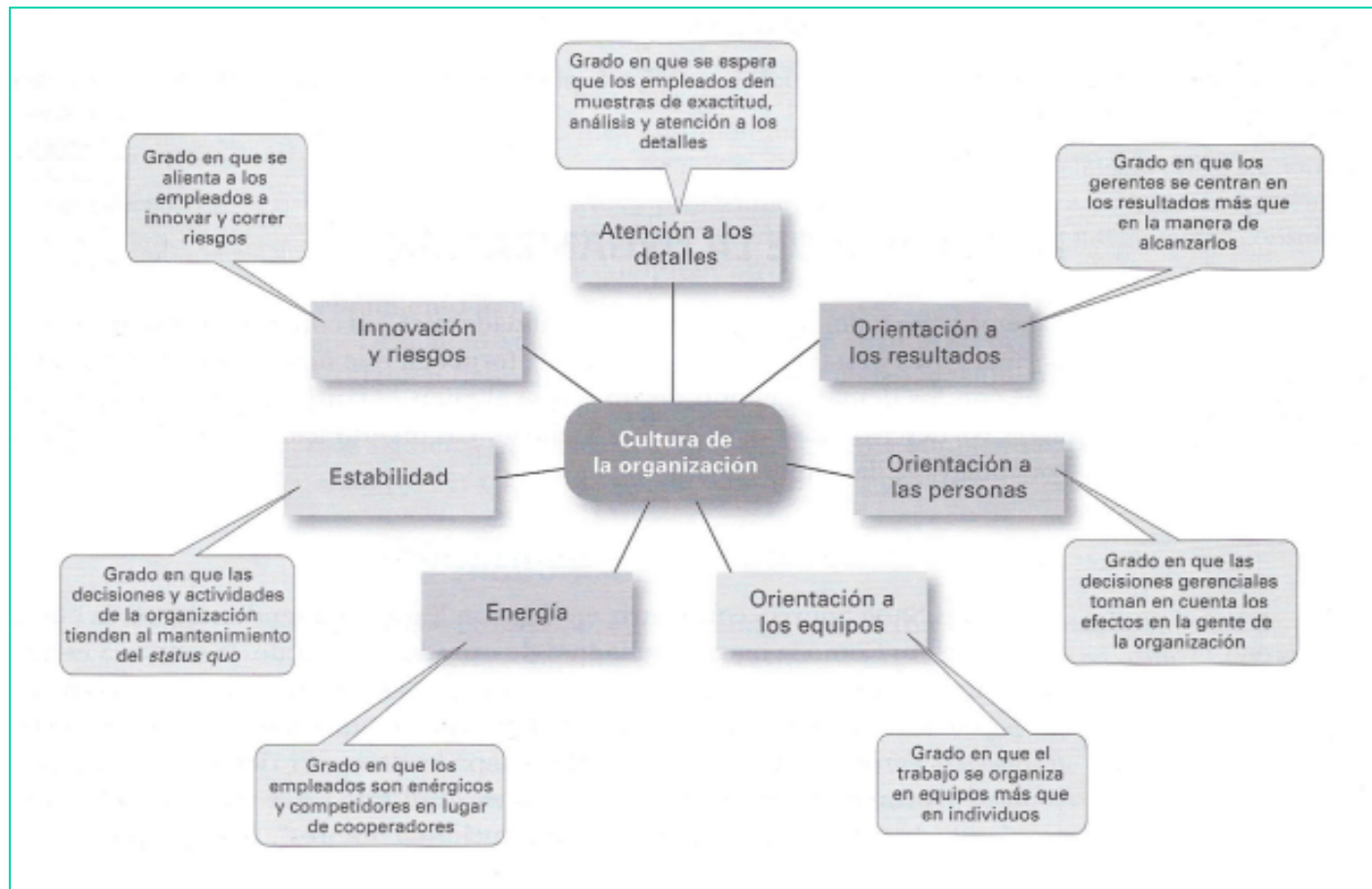


<http://www.jnj.com/about-jnj/jnj-credo>

6. Cultura Organizativa (cont.)

¿Cómo se puede medir la cultura organizativa?

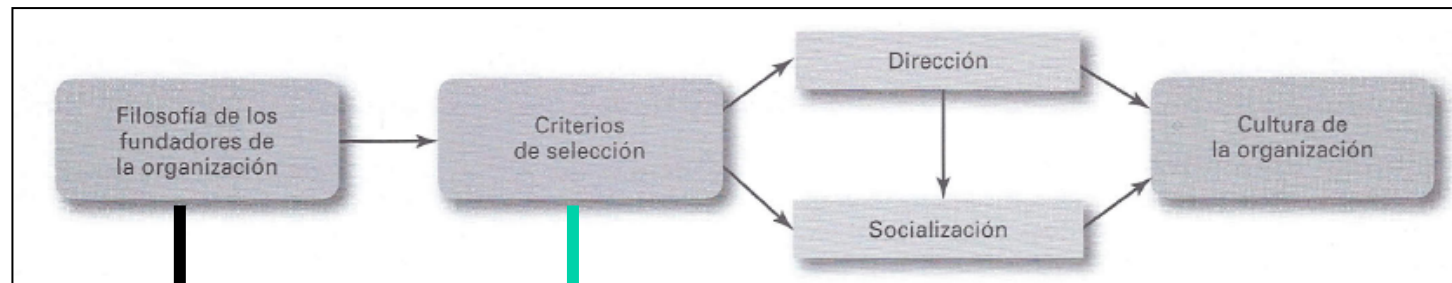
7 dimensiones que pueden ayudar a describir/conocer la cultura de una organización:



Fuente: Robbins y Coulter (2005, p. 52)

6. Cultura Organizativa (cont.)

¿Cómo se establece, forja y mantiene la cultura organizativa?



Fuente: Robbins y Coulter (2005; p. 56)

La cultura refleja normalmente la visión de los fundadores. Ellos, mediante la proyección de la imagen que pretenden crear de la organización y sus comportamientos. Luego, la cultura organizativa resulta de la interacción entre los sesgos y asunciones de los fundadores y de lo que los primeros trabajadores aprendan mediante sus propias experiencias.

En principio los empleados potenciales serán atraídos por organizaciones con culturas similares a la suya. Asimismo, las empresas seleccionarán aquellos que por personalidad puedan encajar con la cultura organizativa (además de ser aquellos más cualificados para el puesto).

6. Cultura Organizativa (cont.)

Las organizaciones, además de beneficiarse del proceso de atracción y selección de personal, también mantienen la cultura organizativa mediante el 'moldeo' de los nuevos empleados. De hecho, ninguna persona puede realmente comprender en su totalidad la cultura de una determinada organización. Comprenderla es un proceso.

La socialización es el primer proceso mediante el cual los empleados aprenden los valores y las normas de la organización y asimilan las conductas que se consideran correctas para realizar su trabajo.

*Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones (...) Antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas – mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional- a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización. La **socialización** organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto.*

Fuente: Chiavenato, 2011, p. 166

6. Cultura Organizativa (cont.)

Componentes de la cultura organizativa

Parte más profunda y menos observable de la cultura ya que no es aparentemente consciente.



Valores adoptados



“Razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos los que hacemos”
Fernández (2010, p. 147)

Supuestos básicos



Artefactos visibles



Lo que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo

¿Cómo aprenden la cultura los empleados?

6. Cultura Organizativa (cont.)

Componentes de la cultura organizativa (cont.)

ARTEFACTOS VISIBLES:

❖ **Símbolos:**

Lo que puede encontrarse en la organización y que sirve para expresar o comunicar algo. Desde el logo, a las imágenes de su sitio web a los uniformes de los empleados.

❖ **Escenario/Estructuras físicas:**

Dicen mucho sobre la cultura. Lo que rodea físicamente a los individuos.

❖ **Lenguaje (jerga)**

Forma en que los miembros de la organización se comunican. Signos escritos (siglas) que se utilizan para expresar significado.

❖ **Historias**

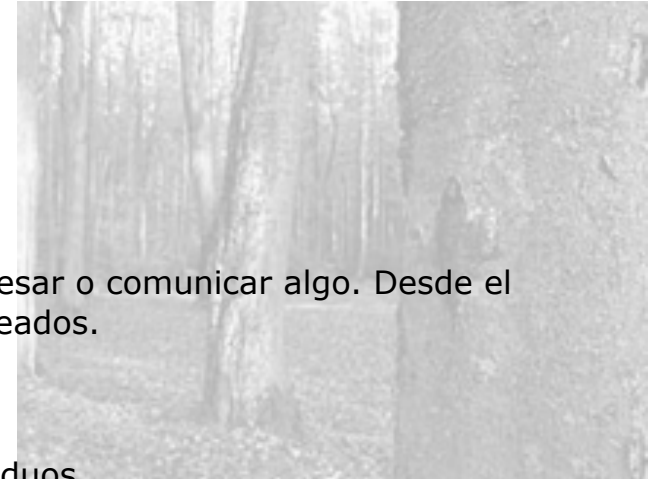
Anécdotas, leyendas, mitos que han circulado hacia abajo dentro de la organización de persona en persona.

❖ **Rituales**

Rutinas diarias, semanales, anuales que ocurren en la organización. (reuniones programadas cada X tiempo de seguimiento)

❖ **Ceremonias**

Eventos formales que se organizan en torno a un tema (lanzamiento de un producto, mejorar las metas de calidad, exponer los resultados de la empresa...)





6. Cultura Organizativa (cont.)

Componentes de la cultura organizativa (cont.)

VALORES ADOPTADOS

Creencias, filosofías y normas que una compañía explicita mediante publicación de documentos (visión, misión y valores de la organización), afirmaciones de directivos y gerentes en reuniones/discursos/charlas/conferencias.

Se debe distinguir entre valores expresados y manifestados:

“Los valores expresados son las normas y aspiraciones de una organización que se comunican explícitamente a los empleados para influir en su comportamiento. Los manifestados son los valores que realmente muestra la alta dirección a través de aquello a lo que presta atención y recompensa: modo en que planifica las tareas, forma en que enfrenta los incidentes críticos y criterios que sigue en la selección, promoción y exclusión de miembros, entre otros comportamientos. Es importante reducir las diferencias entre los valores expresados (lo que la dirección dice) y manifestados (lo que la alta dirección hace), ya que pueden influir significativamente en la actitud de los empleados y el desempeño organizativo.” (Fernández, 2010, p. 147)

¿Cuáles imitarán los empleados?

6. Cultura Organizativa (cont.)

Componentes de la cultura organizativa (cont.)

SUPUESTOS BÁSICOS

“Criterios profundamente asumidos por los miembros de una organización que orientan su comportamiento diciéndoles cómo tienen que percibir, pensar y opinar sobre las cosas”. (Fernández, 2010, p. 147)

Son el aspecto más duradero y difícil de cambiar de la cultura.

“In an occupation such as engineering, it would be inconceivable to deliberately design something that is unsafe; it is a taken-for-granted assumption that things should be safe.”

Edgar Shein (citado en Colquitt et al. 2011, p. 561)

6. Cultura Organizativa (cont.)

¿Cómo afecta la cultura a lo que hacen los directivos?

Planeación

- Grado de riesgo que entrañan los planes
- Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes
- Grado en que la dirección investiga el ambiente

Organización

- Cuánta autonomía debe incorporarse en los puestos de los empleados
- Que hagan las tareas individuos o equipos
- Grado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros

Dirección

- Grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados
- Qué estilos de liderazgo son apropiados
- Si hay que suprimir todos los desacuerdos, incluyendo los constructivos

Control

- Imponer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones
- Qué criterios deben subrayarse en las evaluaciones del desempeño de los empleados
- Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto

Fuente: Robbins y Coulter, 2005; p. 59.