



Tema XI: Cultura Organizativa

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

GUIÓN DEL TEMA



1. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE CULTURA
2. FUNCIONES Y DISFUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA
3. CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE UNA CULTURA

CULTURA ORGANIZATIVA

La **cultura de una organización** es el **sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que la distinguen de las demás**

- Hace referencia al “*cómo se hacen las cosas aquí*”
- Es más bien un **término descriptivo**: Se refiere a *la forma en que los empleados perciben la organización*, no a cómo deberían hacerlo ni a qué respuesta afectiva les produce
- Puede coexistir con *subculturas* (geográficas, de departamento...) que incluyan también los **valores centrales** de la cultura organizativa

CULTURA ORGANIZATIVA

Las investigaciones señalan **7 características básicas** que captan la esencia de una cultura organizativa:

1. El grado en que se alienta a los empleados a **innovar y correr riesgos**
2. **Minuciosidad**: Exigencia de ser exactos, analíticos y detallistas
3. **Orientación a resultados**
4. **Orientación a personas**
5. Tendencia a organizar las actividades laborales en **equipos**
6. **Agresividad**: Grado en que las personas son osadas y competitivas
7. **Estabilidad vs. Afán de crecimiento**

CULTURA ORGANIZATIVA

Otros temas relevantes respecto a la cultura organizativa:

- Culturas fuertes y culturas débiles: En culturas fuertes, **los valores centrales se mantienen firmemente y son muy compartidos**
 - ✎ Los empleados saben sin ambigüedades qué se espera de ellos
 - ✎ Estimula la lealtad y la cohesión, reduciendo el absentismo
- Cultura organizativa y cultura nacional: ¿Cuál domina?
 - ✎ La cultura nacional afecta más a la conducta que la organizativa
 - ✎ Efecto selección en la contratación: las organizaciones tratan de escoger empleados que encajen bien en la cultura organizativa

FUNCIONES DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

La cultura organizativa cumple varias **funciones** a la hora de influenciar el comportamiento de los individuos:

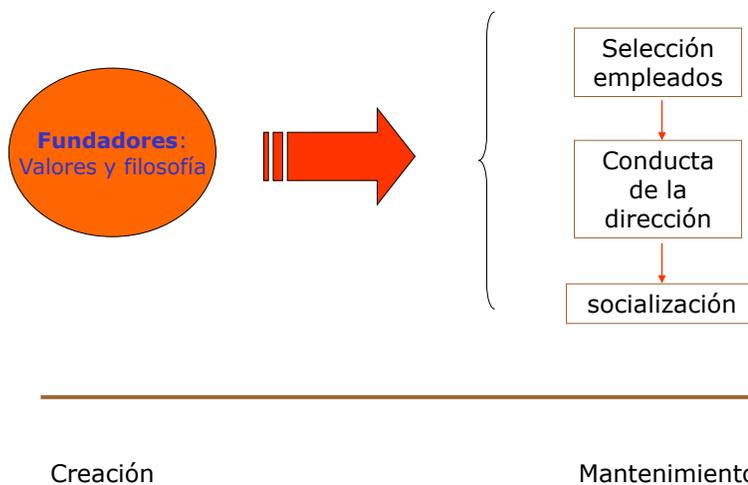
- ✎ Define los límites, las *diferencias con otras organizaciones*
- ✎ Transmite *sentido de identidad* a sus integrantes
- ✎ Facilita el *compromiso colectivo* por encima de intereses individuales
- ✎ Crea *estabilidad*, al proporcionar pautas definidas de comportamiento
- ✎ Da *sentido, orientación y posibilidades de control* sobre las actitudes y comportamientos de los empleados

DISFUNCIONES DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Una cultura fuerte puede tener **aspectos disfuncionales**, debidos precisamente al alto compromiso y coherencia que genera:

- **Barrera del cambio:** La cultura organizativa es un sistema rígido, no tan fácilmente mutable como un entorno cambiante requeriría
- **Barrera a la diversidad:** El mantenimiento de la cultura puede llevar a renunciar a las ventajas de la diversidad...
 - ... contratando únicamente trabajadores que encajen bien
 - ... presionando para obtener un comportamiento uniforme
- **Obstáculo para adquisiciones y fusiones**, especialmente si la cultura de las empresas implicadas es muy diferente

CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA



CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA



La **creación de una cultura** suele ser establecida por los *fundadores*, con el éxito suficiente para su supervivencia:

✚ Los fundadores eligen y adoctrinan a los empleados para que piensen como ellos

✚ Si la organización triunfa, esa visión queda asimilada en la organización como “el secreto” del éxito

El **mantenimiento de la cultura** dependerá de las actuaciones posteriores en la organización, especialmente de...

... Las prácticas de *selección* de los empleados

... Los *actos de los directores* de la organización

... La *socialización* de los empleados

CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA



Las *prácticas de selección* de empleados contribuyen a perpetuar una cultura organizativa:

✚ Se tiende a seleccionar los candidatos que se vayan a integrar bien, es decir, *cuyos valores concuerden con los de la organización*

✚ La presencia de trabajadores estos “valores coincidentes” refuerza la cultura

Los *directores*, a través de lo que dicen y hacen, sugieren pautas de actuación en cuanto a...

... qué riesgos se pueden correr

... cuanto delegar

... cómo evaluar y premiar el rendimiento

CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA



Todos los empleados nuevos pasan por un **proceso de socialización** en el que se adaptan a la cultura de la organización. Se puede representar como un proceso de tres etapas:

- ❶ **Anticipación:** Empieza antes de incorporarse, el individuo llega con una serie de valores y expectativas, según la información provista por la empresa
- ❷ **Encuentro:** Etapa de adaptación (horario, amistad, conducta, pausas, objetivos, etc.), en la que el individuo confronta las expectativas con la realidad
- ❸ **Metamorfosis:** Ajuste del empleado a los valores y dominio del trabajo

CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA



La organización puede diseñar la socialización introductoria del empleado para producir la metamorfosis deseada:

- **Formal o informal:** haciendo más o menos explícita su condición de novato
- **Individual o colectiva:** agrupándose más o menos con otros nuevos
- **Fija o variable:** la duración del proceso puede estar más o menos predefinida
- **Programada o aleatoria:** el individuo es inducido a aprender o lo debe hacer por sus medios
- **Por investidura o desinvestidura:** el proceso se supone acabado cuando el empleado obtiene unas cualidades o se despoja de alguna características