

Tema 2: Cultura organizacional

Dirección y Administración de Empresas

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

I.1 Elementos que forman parte de la cultura organizacional

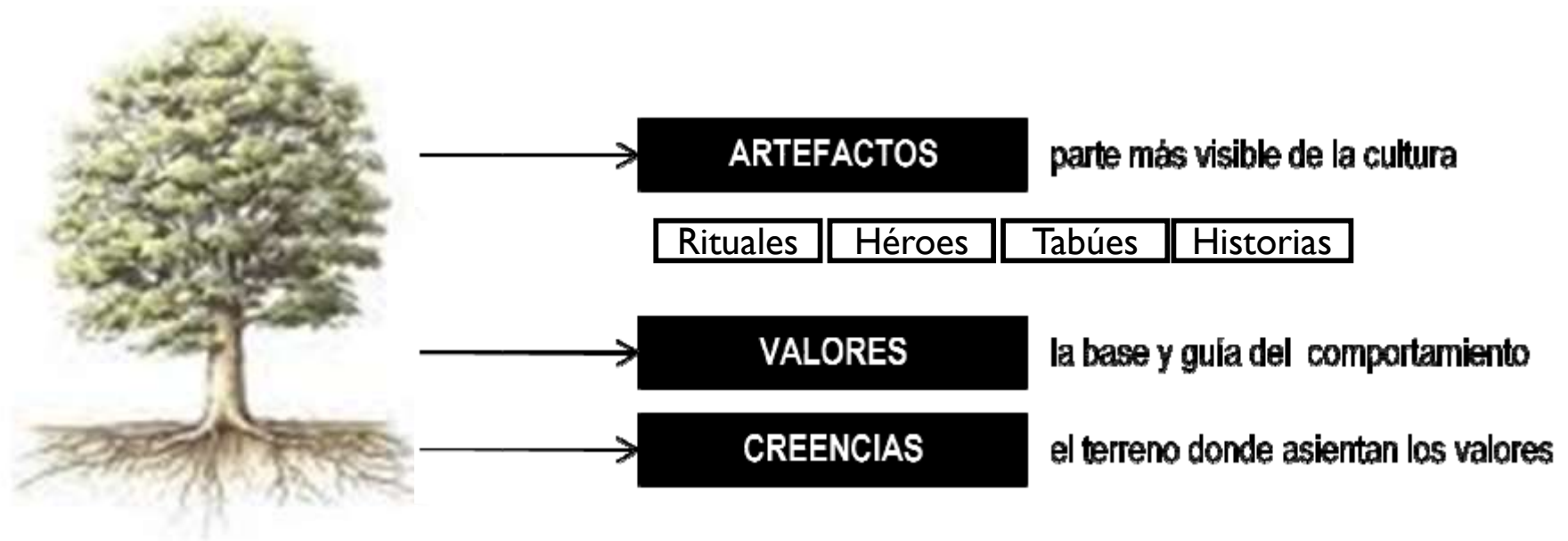


Figura 3.1: Componentes de la cultura organizacional.

Descripción y concepto de cultura organizacional

I.2 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.	<ul style="list-style-type: none">▪ La cooperación entre los empleados para obtener metas (incluso personales) se generaliza.

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.	<ul style="list-style-type: none">▪ Hombres y mujeres pueden desempeñar las mismas funciones.

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

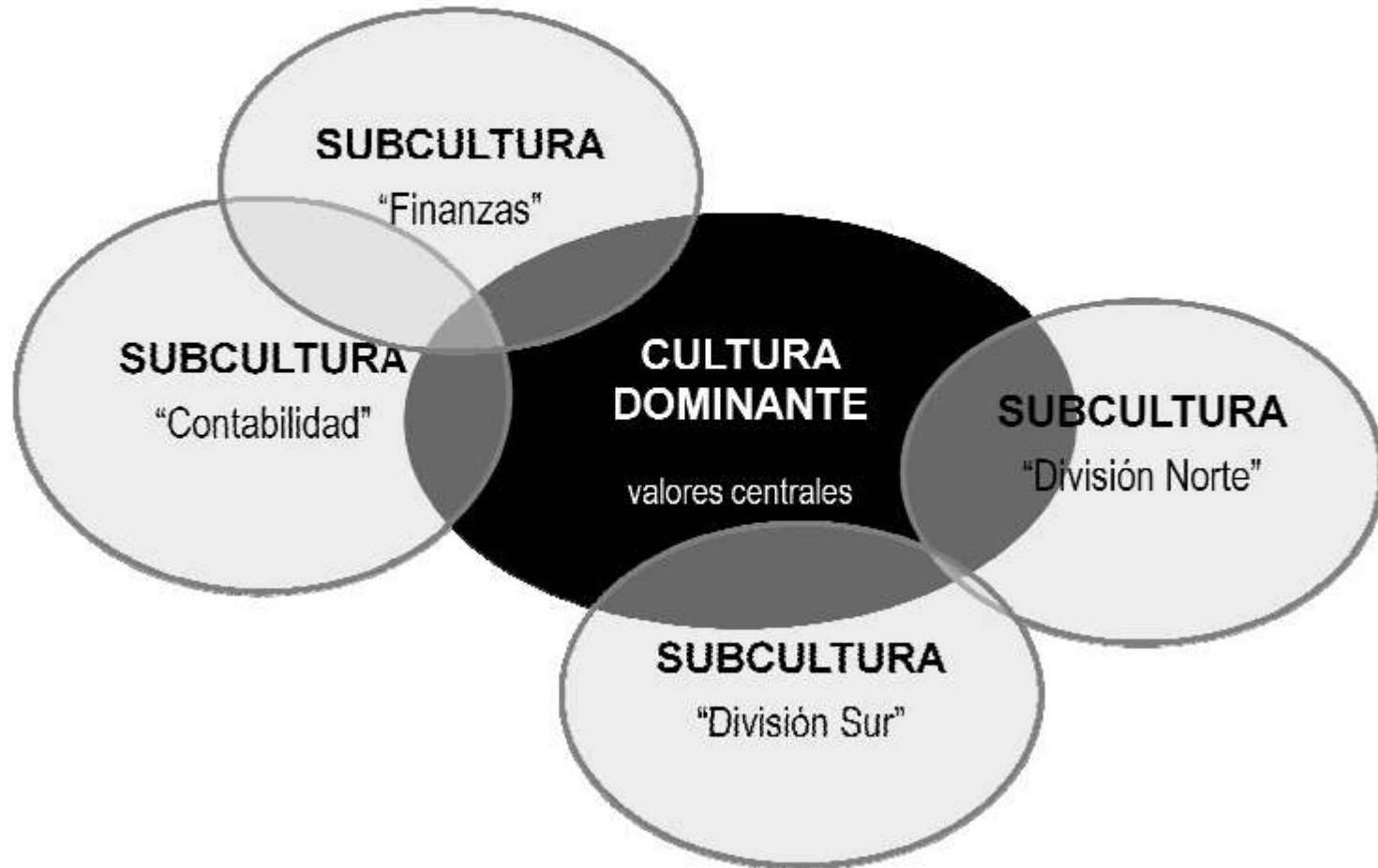
Descripción y concepto de cultura organizacional

I.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

Figura 3.3: Ejemplo de cultura dominante y subculturas.



Descripción y concepto de cultura organizacional

I.4 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

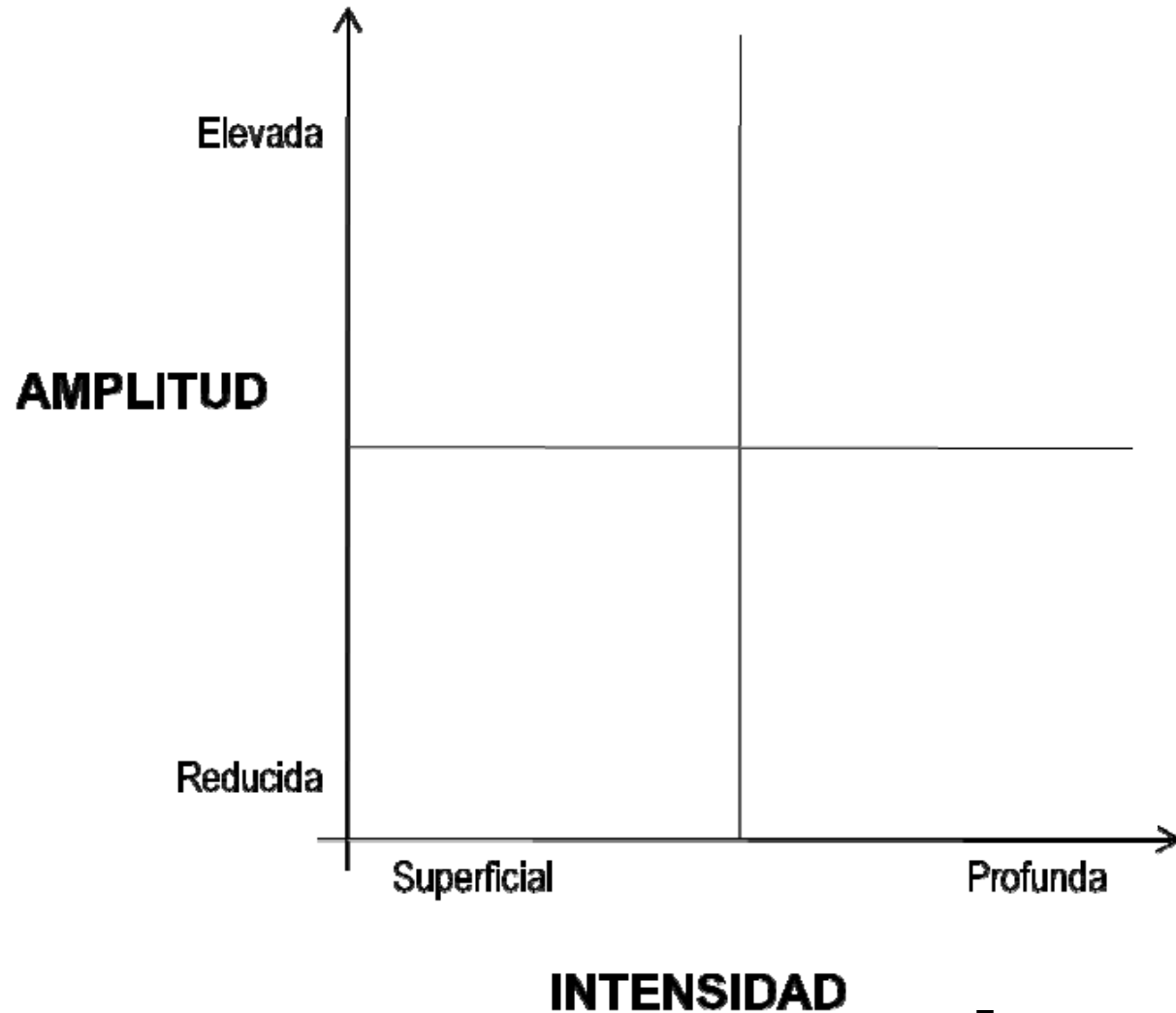
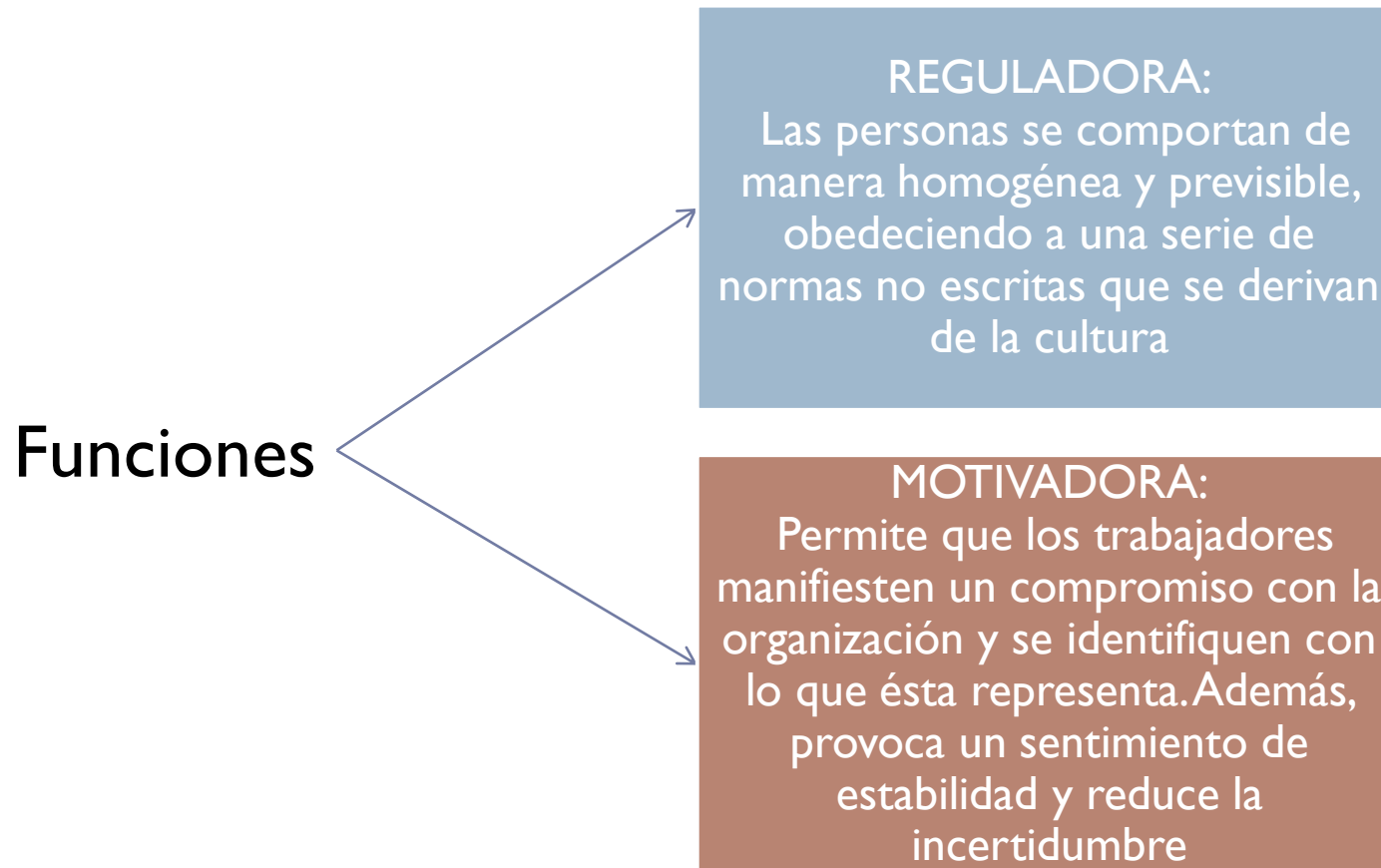
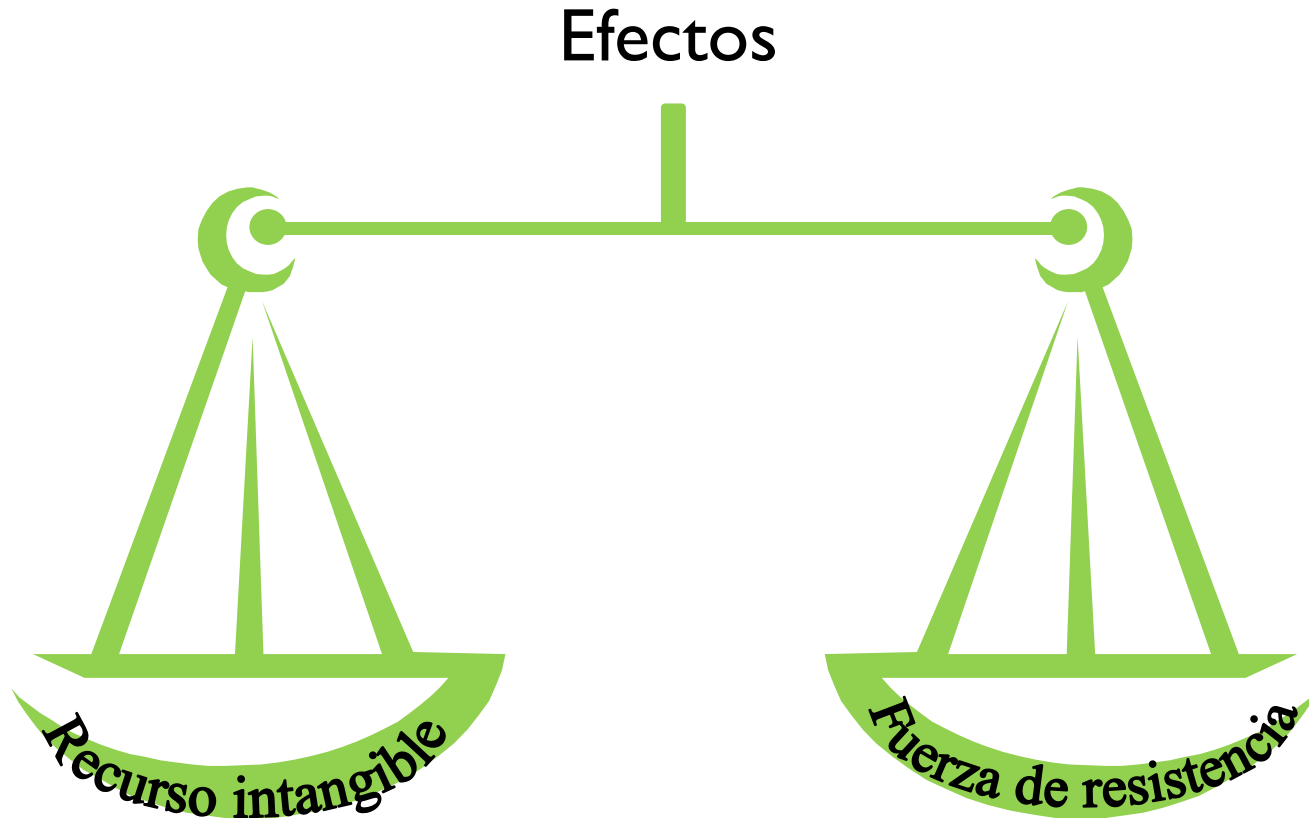


Figura 3.4: Fortaleza de la cultura organizacional

Efectos y funciones de la cultura organizacional



Efectos y funciones de la cultura organizacional



Origen y desarrollo de la cultura organizacional

Cultura y filosofía de los fundadores de la organización

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.

Asentamiento del conjunto inicial de valores

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

Procesos de socialización

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.