



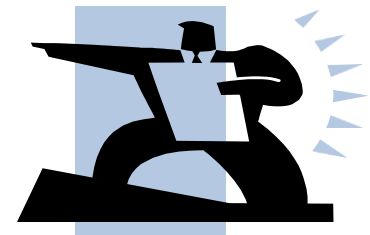
UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Administración

**La cultura organizacional y el
entorno**

3.1 El gerente: ¿omnipotente o simbólico?

- Visión **omnipotente** de la administración
 - Los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización.
 - La calidad de la organización está determinada por la calidad de sus gerentes.
 - Los gerentes son considerados responsables del desempeño de la organización, aunque es difícil atribuir un buen o mal desempeño directamente a su influencia en ella.



El gerente: ¿Omnipotente o simbólico?

- Visión **simbólica** de la administración
 - Gran parte del éxito o fracaso de una organización se debe a **fuerzas externas** que quedan fuera del control de los gerentes.
 - La capacidad de los gerentes para afectar los resultados está influenciada y restringida por factores externos.
 - La economía, los clientes, las políticas gubernamentales, los competidores, las condiciones de la industria, la tecnología y las acciones de los gerentes anteriores.
 - Los gerentes simbolizan el control y influencia mediante sus acciones.





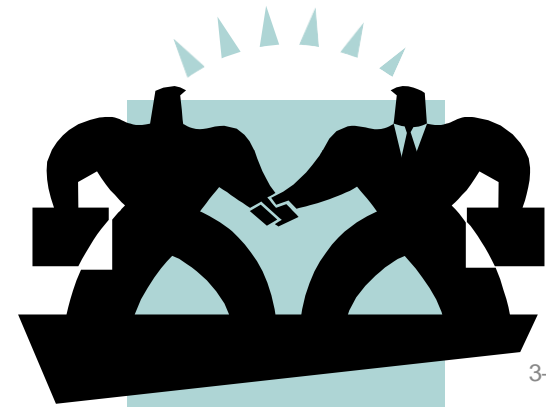
Figura 3.1 Restricciones al criterio de los gerentes



3.2 La cultura de la organización

- Cultura organizacional

- Un sistema de propósitos compartidos y creencias comunes que siguen los miembros de una organización y que determina, en gran medida, cómo actúan unos con respecto a otros.
- “La forma en que hacemos las cosas aquí”.
 - Valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas.
- Implicaciones:
 - La cultura es una **percepción**.
 - La cultura es **compartida**.
 - La cultura es **descriptiva**.





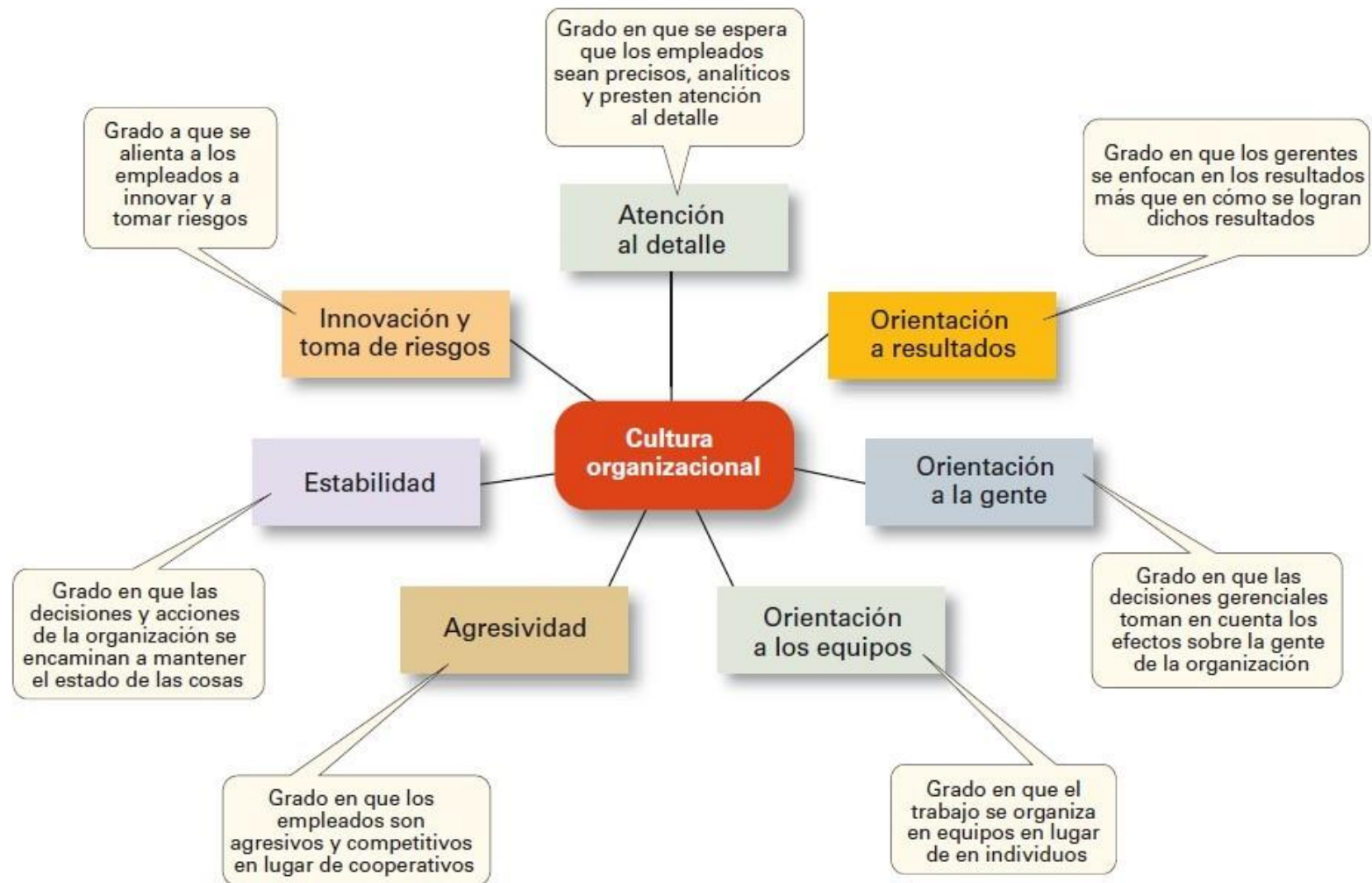
3.2 La cultura de la organización

- Percepción

- La noción de **percepción** deriva del término latino ***perceptio*** y describe tanto a la **acción como a la consecuencia de percibir** (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo).
- Para la psicología, la percepción consiste en una función que le posibilita al organismo recibir, procesar e interpretar la información que llega desde el exterior valiéndose de los sentidos.



Figura 3-2 Dimensiones de la cultura organizacional



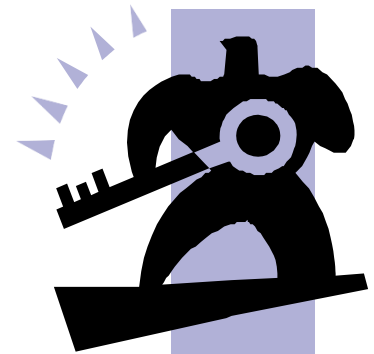


Culturas fuertes frente a débiles

- Culturas fuertes
 - Son culturas en las que los **valores fundamentales** están profundamente arraigados y son muy compartidos.
 - Tienen una mayor influencia en los miembros de la organización.
- Factores que influyen en la fortaleza de la cultura
 - Tamaño de la organización.
 - Edad de la organización.
 - Índice de rotación de los empleados.
 - Fortaleza de la cultura original.
 - Claridad de los valores y creencias culturales.

Beneficios de una cultura fuerte

- Crea un **compromiso** más fuerte de los empleados con la organización.
- Ayuda en el **reclutamiento** y la **socialización** de nuevos empleados.
- Impulsa un mayor desempeño de la organización al **inculcar** y promover la **iniciativa** de los empleados.





Cultura organizacional

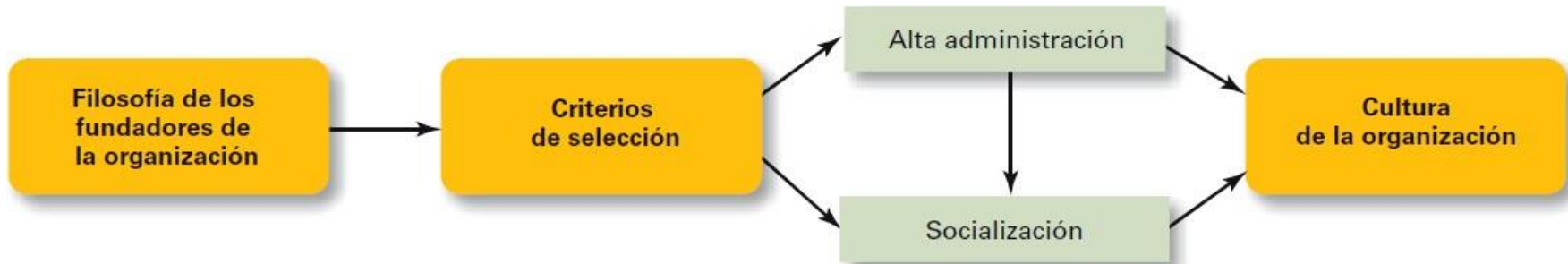
- **Fuentes de la cultura organizacional**
 - El fundador de la organización.
 - Visión y misión.
 - Prácticas pasadas de la organización.
 - La forma en que se han hecho las cosas.
 - El comportamiento de la alta administración.
- **Continuación de la cultura organizacional**
 - Reclutamiento de empleados que piensen de manera parecida y que se “**adapten**”.
 - **Socialización** de los nuevos empleados para ayudarles a adaptarse a la cultura.



Figura 3-4 Culturas organizacionales fuertes frente a débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Valores ampliamente compartidos.	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa.	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican poco con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Figura 3-5: Cómo se establece y mantiene la cultura de una organización





Cómo aprenden los empleados la cultura

- Historias
 - Narraciones sobre eventos o acciones importantes de personas que transmiten el espíritu de la organización.
- Rituales
 - Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización.
- Símbolos materiales
 - Activos físicos que distinguen a la organización.
- Lenguaje
 - Acrónimos y jerga de términos, frases y significados que son específicos para una organización.



Cómo afecta la cultura a los gerentes

- Restricciones culturales a los gerentes
 - Cualquier acción gerencial que la organización reconoce como apropiada o inapropiada en su nombre.
 - Cualquier actividad que la organización valore y fomente.
 - La fortaleza o debilidad general de la cultura organizacional.

Regla sencilla para tener éxito en una organización:

Descubra lo que la organización recompensa y actúe de acuerdo con eso.



Figura 3-6 Decisiones gerenciales que se ven afectadas por la cultura

Planeación

- Grado de riesgo que debe considerarse en los planes.
- Si los planes deben ser desarrollados por individuos o equipos.
- Grado de supervisión del ambiente en que participará la administración.

Organización

- Cuánta autonomía debe darse a cada puesto de los empleados.
- Si las labores deben ser realizadas por individuos o equipos.
- Grado en que los gerentes de departamento interactúan.

Figura 3-6 Decisiones gerenciales que se ven afectadas por la cultura (cont.)

Dirección

- Grado hasta el que los gerentes se ocupan de aumentar la satisfacción laboral de los empleados.
- Qué estilos de liderazgo son apropiados.
- Establecer si es necesario eliminar todos los desacuerdos, incluso si algunos son constructivos.

Control

- Definir si hay que establecer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones.
- Qué criterios deben resaltarse al aplicar evaluaciones al desempeño de los empleados.
- Qué repercusiones tendrá exceder el presupuesto propio.



3.3 Temas actuales de la cultura organizacional

- **Creación de una cultura ética**

- Gran tolerancia ante los riesgos.
- Agresividad baja o moderada.
- Se enfoca tanto en medios como en resultados.

- **Creación de una cultura de innovación**

- Desafíos y participación.
- Libertad.
- Confianza y sinceridad.
- Tiempo de ideas.
- Alegría/sentido del humor.
- Solución de conflictos.
- Debates.
- Toma de riesgos.



Figura 3-7 Creación de una cultura ética

- Sea un *ejemplo visible*.
- Transmita las *expectativas sobre cuestiones éticas*.
- Proporcione *capacitación sobre ética*.
- Reconozca *visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos*.
- Proporcione *mecanismos de protección* de tal manera que los empleados puedan expresar dilemas sobre ética y denunciar sin miedo los comportamientos poco éticos.



Temas de la cultura organizacional (cont.)

• Creación de una cultura sensible al cliente

- Contratación del tipo adecuado de empleados (aquellos con un fuerte interés en servir a los clientes).
- Tener pocas reglas, procedimientos y regulaciones rígidas.
- Otorgar amplias facultades de decisión a los empleados para realizar sus labores.
- Tener buenas habilidades para escuchar los mensajes de los clientes.
- Proporcionar claridad de roles a los empleados para reducir la ambigüedad y el conflicto, y aumentar la satisfacción laboral.
- Tener empleados conscientes y solidarios dispuestos a tomar la iniciativa.



Figura 3-8 Creación de una cultura sensible al cliente

Características de la cultura sensible al cliente	Sugerencias para los gerentes
Tipo de empleado	Contrate personas con personalidades y actitudes congruentes con el servicio al cliente: amigables, atentas, entusiastas, pacientes, buenas habilidades para escuchar.
Tipo del entorno de trabajo	Diseñe trabajos tales que los empleados tengan el mayor control posible para satisfacer a los clientes, sin normas y procedimientos rígidos.
Facultades de decisión	Confíe en el criterio de los empleados de las áreas de servicio para que tomen las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales.
Claridad de roles	Reduzca la incertidumbre relacionada con lo que los empleados de áreas de servicio pueden y no pueden hacer, por medio de capacitación continua sobre el conocimiento de los productos, saber escuchar y otras habilidades conductuales.
Un deseo constante de satisfacer y agradar a los clientes	Clarifique el compromiso de la organización para hacer lo que se deba hacer, aun cuando esté fuera de los requerimientos normales del trabajo del empleado.



Espiritualidad y cultura organizacional

•Espiritualidad en el centro de trabajo

- El reconocimiento de que las personas **tienen una vida interior** que nutre y es nutrida por un **trabajo** significativo que se lleva a cabo en el contexto de una comunidad.

•Características de una organización espiritual

- Fuerte sentido del **propósito**.
- Enfoque en el **desarrollo** individual.
- Confianza y sinceridad.
- Otorgamiento de facultades de **decisión** a los empleados.
- Tolerancia frente a la expresión de los empleados.



Beneficios de la espiritualidad

- Mejora la productividad de los empleados.
- Reduce la rotación de personal.
- Mejora el desempeño organizacional.
- Mayor creatividad.
- Mayor satisfacción de los empleados.
- Mejor desempeño en equipo.
- Mayor compromiso organizacional.

Definición del ambiente externo

- **Ambiente externo**

- Aquellos factores y fuerzas fuera de la organización que afectan su desempeño.

- **Componentes del ambiente externo**

- **Entorno específico:** fuerzas externas que tienen un impacto inmediato y directo en la organización.
- **Entorno general:** las amplias condiciones económicas, socioculturales, políticas, legales, demográficas, tecnológicas y globales que *pueden* afectar a la organización.

Figura 3-9: El ambiente externo





Cómo afecta el entorno a los gerentes

- **Incertidumbre ambiental**

- El grado de conocimiento que tienen los gerentes sobre el cambio y que pueden predecir en el entorno externo de su organización se ve afectado por:
 - **Complejidad ambiental:** el número de componentes en el entorno externo de una organización.
 - **Grado de cambio en los componentes ambientales:** qué tan dinámico o estable es el entorno externo.



Figura 3-11 Matriz de incertidumbre ambiental

		Grado de cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	Celda 1 Entorno estable y predecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares y permanecen prácticamente iguales. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 2 Entorno dinámico e impredecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares pero cambian continuamente. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	Complejo	Celda 3 Entorno estable y predecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y permanecen básicamente iguales. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 4 Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y cambian continuamente. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.



Relaciones entre las partes interesadas

- **Partes interesadas**

- Todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones.

- **¿Por qué administrar las relaciones con las partes interesadas?**

- Pueden conducir a mejorar el desempeño organizacional.
- Es lo “correcto” por hacer, dada la interdependencia de la organización con sus partes interesadas externas.



Administración de las relaciones entre las partes interesadas

1. Identificar las partes interesadas externas de la organización.
2. Determinar los intereses e inquietudes particulares de las partes interesadas externas.
3. Decidir qué tan crítica es cada parte interesada para la organización.
4. Determinar cómo administrar las relaciones con cada una de las partes interesadas externas.

Figura 3-12 Partes interesadas de una organización





Términos que conocer

- espiritualidad en el centro de trabajo
- ambiente externo
- entorno específico
- entorno general
- incertidumbre ambiental
- complejidad ambiental
- partes interesadas
- visión onnipotente de la administración
- visión simbólica de la administración
- cultura organizacional
- culturas fuertes
- socialización



Bibliografía

Robbins, S. P. (2000). Administracion. Pearson Educacion.

- Capítulo 3