

UNIVERSIDAD DEL SURESTE



MATERIA CULTURA ORGANIZACIONAL

ENSAYO

DOCTORA NAYELI MORALES GOMEZ

ALUMNO ROBERTO GARCIA SEDANO BARREDA

Tapachula, Chiapas a 11 de diciembre de 2020

Cultura organizacional

Toda organización tiene una cultura que se va formando y modificando a lo largo del tiempo. Es muy importante la participación de todos los niveles para lograr su correcta implementación y desarrollo logrando beneficios al tener un mejor ambiente de trabajo, más involucramiento y mejorar la eficiencia de recursos y productos.

La cultura inicia en una organización al tener una misión, objetivos, estructura, un sistema de información y procesos que den seguimiento al logro de las metas fijadas. Esta cultura irá consolidándose y debe tenerse en cuenta que ante un entorno cambiante y con situaciones inesperadas como la que estamos viviendo actualmente debido a la pandemia debe ser flexible, dar importancia a la innovación y promover el aprendizaje constante.

Además, la cultura debe ser congruente con el individuo. Al hacerlo se logra una mayor satisfacción en el trabajo, mayor compromiso, menos rotaciones de personas y un mayor deseo de permanecer en la empresa.

Podemos mencionar que la cultura define como funciona la empresa, sus estrategias y procedimientos son un reflejo de esta, así como el comportamiento de sus integrantes. Es dinámica y debe fortalecer el compromiso individual por medio de programas de capacitación continua que da a los individuos sentido de pertenencia, integración y compromiso con la organización.

En la cultura organizacional se mezclan, creencias, comportamientos mitos e ideas que, en conjunto, nos permite saber cómo funciona una organización. Tiene las siguientes características:

- La interacción continua entre sus miembros define una regularidad de comportamientos
- La forma de hacer las cosas define normas
- Principios como calidad de productos, mucha eficiencia y bajo ausentismo define los valores dominantes
- El trato que debe darse a empleados y clientes definen la filosofía de la empresa
- El cómo debe ser el comportamiento dentro y fuera de la organización define las reglas
- El cómo interactúan las personas, el trato a clientes y proveedores y el ambiente dentro del trabajo definen el clima organizacional.

Estas características se pueden presentar de distintas formas y características dentro de una organización por lo que hay muchos estilos y diferentes formas para tratar de medirlos.

Medida de la cultura organizacional

Varios autores concuerdan en que no se puede medir la cultura organizacional de manera exacta y proponen métodos cualitativos y cuantitativos para obtener información que permita evaluar la cultura. Algunas herramientas utilizadas son;

- la observación
- el cuestionario
- la encuesta
- la entrevista
- exámenes de ideologías
- grado de innovación
- relación social
- libertad

Otros autores consideran valores en competencia tomando en cuenta variables como;

- liderazgo
- estrategia
- valores
- resultados
- gerencia

Al ser un sistema complejo, cada organización debe determinar que herramientas se adecuan mejor a su cultura para tratar de evaluarla y que sirva de base para la toma de decisiones.

Autores como Lucas Marín y Kreps proponen atributos que debe tener una cultura organizacional y en ellos destacan la comunicación como parte fundamental para la construcción de la cultura

Comunicación de la cultura organizacional

La comunicación permite la divulgación, la transmisión de valores y creencias y el fortalecimiento de la cultura empresarial. Hall resalta la importancia de los mensajes subliminales que están sujetos a principios que encontramos en;

- sistemas de tiempo- que pueden ser mono crónico cuando se presta atención a una sola cosa a la vez o poli crónico cuando se atienden varias cosas a la vez
- el espacio
- el contexto – alto o bajo

El empleo de la comunicación permite la transmisión de la cultura a través de varias técnicas:

- relato de historias, casos y eventos
- empleo del lenguaje técnico para identificar valores y creencias comunes
- empleo de símbolos y rituales para transmitir valores

Newstrom and Davies (1993) proponen acciones de comunicación de la cultura:

Socialización organizacional- transmitir constantemente los elementos fundamentales de la cultura de la organización. Consta de tres fases:

- la llegada
- el encuentro
- la metamorfosis

El proceso de individualización- cuando se ejerce influencia en el sistema social que los rodea en el trabajo.

El grado de involucramiento de estos procesos da lugar a cuatro estrategias:

- Aislamiento – cuando hay poca socialización
- Rebelión. - se rechazan totalmente los valores y creencias
- Conformidad – se aceptan los valores y creencias de la organización
- Individualismo creativo – se desarrolla todo el potencial del individuo

Cambio y ajuste de la cultura organizacional

Hay tres géneros de estrategias para cambiar la cultura según Egan:

- Estrategias basadas en realidades del negocio- utilizan la estructura existente para provocar el cambio, por ejemplo, implementación de calidad total, reingeniería, cambio en definiciones de puesto de trabajo
- Estrategias ligadas al cambio- cambio gradual basado en una nueva forma de pensar. Posibilidad de usar una crisis para apoyar la necesidad del cambio
- Estrategia de ataques frontales-constituir grupos que fomenten el cambio a la nueva cultura

Philip E. Atkinson propone los siguientes comportamientos para el proceso de cambio

- Las iniciativas de cambio deben ser sostenibles- comprensión y aceptación del cambio
- No solo se requiere conocimiento hay que añadir acción de forma masiva

- Aprender y modificar conforme se avanza- ante la incertidumbre se requiere supervisión constante para identificar correcciones
- Implicación- mucho compromiso de parte de la alta dirección
- Ley de repetición – practicar, practicar, practicar

Metodología para intervenir la cultura

- Análisis de la historia
- Análisis del contexto
- Análisis de la estructura y cadena productiva
- Análisis de la productividad
- Estudio del clima
- Validación de la cultura
- Análisis del impacto de la cultura en resultados
- Definición y declaración de cultura Neta

Price Waterhouse propone un enfoque indirecto para lograr un cambio sustancial, con los siguientes pasos:

- Correcta apreciación del entorno competitivo
- Adoptar una estrategia clara, concisa y bien formulada
- Ser visible y auténtico
- No desistir
- Comunicar, comunicar, comunicar.
- Animar y motivar a los directivos
- Considerar la confianza y la lealtad de los empleados
- Planificar
- Comprender la necesidad del cambio
- La dirección debe ser ejemplo del nuevo comportamiento
- Cooperación de todos de forma temprana
- Proporcionar recursos adecuados
- Documentar la razón del cambio

La cultura organizacional debe estar orientada a resultados, por lo que se necesitan identificar acciones para percibir, actuar y decidir la orientación. Estas acciones son de

- Comunicación
- Ejecución
- Estrategia

Siete pasos que llevan a generar resultados son:

- Contacto
- Dialogo
- Fincar acuerdos
- Cumplir los acuerdos

- Dar prioridad a los acuerdos
- Ejecutar la estrategia
- Alcanzar los objetivos

Estos pasos pueden medirse lo que nos permite diagnosticar el grado de desarrollo de la empresa e identificar acciones a implementar como son realizar conversaciones, fomentar pensamiento grupal y contagio emocional para alcanzar las conductas deseadas

Clima organizacional y escalas de medición

El termino clima organizacional ha sido descrito por varios autores desde puntos de vista objetivo y subjetivo. Se refiere al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización y está relacionado con la motivación. El clima distingue a una organización de otra y la hace única. Es lo que le da personalidad a la organización.

Estas definiciones explican:

- El clima se refiere a características del medio ambiente de trabajo
- Se perciben directa o indirectamente por los trabajadores
- El clima repercute en el comportamiento laboral
- Interviene en el sistema organizacional y comportamiento individual

Por lo que es muy importante la medición y evaluación para establecer un plan de acción que permita corregir problemas detectados y aplicar las acciones correspondientes.

Los métodos de evaluación se adecuan al tipo de organización y los objetivos que se quieren lograr siguiendo los siguientes pasos:

- Planeación del trabajo
- Métodos a emplear
- Aplicar método seleccionado
- Análisis y evaluación de resultados
- Reevaluación de clima organizacional en el tiempo acordado.

Conclusiones

El clima organizacional es un factor determinante en las empresas, Les proporciona identidad y grado de satisfacción de sus colaboradores lo que les permite mejorar su desempeño y lograr los objetivos con la mejor eficiencia. El nivel de involucramiento de los trabajadores y adecuación de estos con el clima es fundamental para su implementación.

La comunicación entre los individuos y el compromiso de la alta dirección para su implementación son esenciales. Se requieren métodos adecuados según el

tipo de corporación para su medición y evaluación para llevar acciones correctivas necesarias.

En situaciones actuales como la que estamos padeciendo, el clima debe lograr un clima flexible y adaptable a las circunstancias cambiantes del entorno. El cambio en la cultura organizacional debe ser constante ante un ambiente cada vez más incierto y competido.

Bibliografía:

Morales, N. (2020). *Antología. Unidad III. Cultura Organizacional*. Comitán, Chiapas: Universidad del Sureste (UDS)