



PASIÓN POR EDUCAR

**Universidad del Sureste**  
**Doctorado en Pedagogía de la Educación**

**Asignatura**

Cultura Organizacional

**Cuadro sinóptico**

Concepto de cultura y su aplicación a las organizaciones

**Asesora**

Nayeli Morales Gómez

**Doctorante**

Diego Antonio Hernández Mendoza

**Grupo:**

DED02SSC1020-A

Comitán de Domínguez, Chiapas a 28 de noviembre de 2020

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ANTECEDENTES

- ❖ Las primeras obras emplearon términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios, entre otros.
- ❖ Cultura: Proceso de socialización dentro de una empresa, a través de una objetivación social.
- ❖ Manifestaciones culturales: Categorías de análisis, en la cual podemos se lleva a cabo un diagnostico cultural de una empresa.

### ❖ Las escuelas de pensamiento

- Concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional. Variable que influye en el comportamiento empresarial, clima, los conflictos o el liderazgo.
- Identifica como esencia organizativa. Facilita la habilidad de organizarse, promueve el sentido de orden y la lógica que constituye a la organización.

- ❖ Conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de presunciones las cuales deben ser enseñadas a los nuevos miembros (percibir, pensar y sentir en su accionar).

## Desarrollo de la cultura organizacional

### ❖ Propuesta

- Se aplica en áreas de pensamiento, relativas a las organizaciones sociales, mediante estudios sobre el comportamiento del hombre.
- Teoría que pudiese explicar el desarrollo y uso de elementos como los símbolos, valores y climas.
- Elton Mayo y sus colaboradores, hicieron hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen a una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional.

### ❖ Proceso de formación de los grupos desde una perspectiva psicológica

- La unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, creando un sentido de unidad, creando normas y metas comunes.

### ➤ Propiedades esenciales de un grupo

- ✓ Interacción. Debe de ser reciprocas.
- ✓ Cohesión. Sentido de pertenencia a un grupo.
- ✓ Motivos y metas comunes. Presunciones se implantan gradualmente en misión, metas estructura y métodos de trabajo.
- ✓ Normas de conducta regulada por reglas para todos.
- ✓ Estructura. Jerarquía de responsabilidades.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## Desarrollo de la cultura organizacional

❖ Edgar H. Schein

- El grupo como pieza clave en la evolución de la cultura en una organización.
- Comprender como se desarrolla la cultura en los pequeños grupos, para entender cómo se desarrolla en las empresas.
- No realiza distinciones entre un grupo y un colectivo: el proceso de formación cultural es idéntico al procesar en ambos, los esquemas de pensamientos, creencias, sentimientos y valores resultan de experiencias compartidas y el aprendizaje común.

❖ A. S. Makárenko

- La colectividad no solo es un grupo de individuos de interacción, es un complejo de individuos que tienen un fin determinado, organizados y poseen organismos colectivos.
- Los colectivos poseen objetivos sociales.
- Son organizaciones armónicas, los dirigentes cuenta con respaldo moral y afectivo de los miembros.
- Criterios de los colectivos
  - ✓ Enlace o relación orgánica con otras formas de comunidad: no funciona aislado necesita motivación social.
  - ✓ Unidad: la unión cohesionadora es mayor y poseen un objetivo común.
  - ✓ Posición de órganos de coordinación, comunicación y control donde cada miembro tiene una responsabilidad: posee una jerarquía de responsabilidades.
- La existencia de un colectivo, conviven con grupos y subgrupos en una organización.
- La colectividad, es un grupo de trabajadores libres, unidos por objetivos y acciones comunes, organizados y dotados de dirección, disciplina y responsabilidad; coordinar sus aspiraciones personales con los objetivos de la colectividad y del grupo.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## Funciones

### ❖ Trelles

➤ La función de la cultura es guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

### ❖ Robbins

- La cultura debe definir los límites.
- Transmitir un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilitar la creación de un compromiso personal.
- Incrementar la estabilidad del sistema social, ya que el vínculo social ayuda a mantener unida a la organización proporcionando normas de lo que deben hacer y decir los empleados.

### ❖ Enrique Javier Díez Gutiérrez

- Función epistemológica
- Adaptativa
- Legitimadora
- Instrumental
- Reguladora (controladora)
- Motivadora
- Simbólica

### ❖ Schein

➤ La función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y la supervivencia de la organización, y posteriormente, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o

### ❖ Períodos de desarrollo de las empresas

- Nacimiento y primeros años: la cultura como unificador, da identidad, mayor integración, claridad y énfasis en la socialización.
- Adolescencia de la empresa (expansión de productos/servicios, expansión geográfica, adquisiciones y consorcios). La cultura puede decaer al crear nuevas subculturas, pérdida de metas, valores provoca falta de identidad.
- Madures empresarial (madurez o declinación de productos/servicios, estabilidad interna o estancamiento y falta de motivación): la cultura obliga a la innovación, es vista como una fuente de autoestima.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## Elementos y componentes

### ❖ Dos posiciones de los elementos culturales

- Holística: holos, todo lo adoptado por una sociedad o grupo humano (objetivo y subjetivo, material o inmaterial).
- Diferenciadora: Diferencia sólo algunos elementos, considerando al resto productos o

### ❖ Antonio Lucas Marín

- Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.
- El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
- Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

### ❖ Krepes

- Valores: ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están plasmados en slogans.
- Héroes: son los miembros que mejor personifican los valores, su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- Ritos y rituales: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- Redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la inductación de los miembros en la cultura de la organización.

### ❖ Freitas

- Historias y Mitos: tienen como base eventos ocurridos realmente o no, considerados subproductos de los valores.
- Tabúes: su objetivo es orientar el comportamiento, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
- Comunicación: manifestación cultural dada mediante intercambios de información.
- Normas: Lineamientos, escritos o no, que determinan los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

### ➤ Sistema cultural

- Se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.
- Un sistema cultural que constaría de tres elementos primordiales: valores, creencias y manifestaciones.

### ➤ Manifestaciones culturales

- Conceptuales- simbólicas: incluyen la filosofía de la organización
- Conductuales: corresponden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las distintas formas de interacción en la organización.
- Estructurales: las integran las políticas, las normas, los procedimientos, el sistema de status interno, el liderazgo formal e informal.
- Materiales: son los recursos materiales de la organización: la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipos.

## Nveles de manifestación

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA

## Dirección estratégica

- ❖ Toda compañía que desee posicionarse en su sector y ser un punto de referencia a la hora de la toma de decisiones de compra en los consumidores
- ❖ Debe de tener una estrategia definida y clara al momento de desarrollar sus actividades, las cuales deben apuntar al cumplimiento de sus objetivos claves.
- ❖ Este es proceso,
  - El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.
  - Esta se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.
- ❖ Ferd Davids
- ❖ Para lograr lo anhelado por la compañía, es necesario no solo una estrategia ejemplar, eficiente y eficaz, sino también las condiciones y parámetros determinados para aquellos quienes materializarán a través de sus esfuerzos y aportes diarios

## Proceso de la planeación estratégica

- Formulación de la estrategia.
  - La creación de una visión y misión.
  - El establecimiento de objetivos a largo plazo.
  - La creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir, deben ir estrictamente alineadas con las metodologías, políticas y actividades implementadas al interior de la compañía en relación a la cultura organizacional.
- Implantación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

## Clima organizacional

- Comunica al empleado que hacer, y de qué manera hacerlo, convirtiéndolo en un generador de valor potencia dentro de la empresa.

# EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

## ¿Qué es?

- ✓ Una sociedad en cambio exige de procesos y organizaciones adaptables, que revisen sus formas de actuar de acuerdo con las cambiantes necesidades del entorno.
- ✓ El cambio organizacional se sitúa como una necesidad de adaptación para las organizaciones
- ✓ Katz y Kahn: Las organizaciones están en ambientes cambiantes, donde todo cambio en el ambiente tiene repercusiones en la organización, por lo que el cambio sería un fenómeno inevitable y constituyente de las organizaciones.

## Definición de cambio organizacional

- Gordon: Es una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones.
- Acosta: Las organizaciones tienen un flujo permanente de cambio; constantemente cambiando. Conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de la organización.
- Chiavenato: Conjunto de alteraciones tanto en estructura como en comportamientos de una organización, esto no ocurriría de forma espontánea, sino por la presión de fuerzas: internas o externas (del ambiente)
- Poole y Van: Diferencia en la forma, cualidad o estado, a través del tiempo, en una entidad de la organización.
- Burke : Sistemas abiertos pues reciben la influencia del entorno en el cual residen.

### ➤ Focos de cambio

- Acosta, Kezar, Romeo: Se puede centrar en la estructura, las tecnologías, la infraestructura, los procesos, el clima, la organización completa, etc., las consecuencias del cambio serían también heterogéneas e impredecibles
- Vértiz: Provoca incertidumbre, pues no existe control de la reacción de los individuos ante las circunstancias.
- Davis y Newstrong: Las organizaciones alcanzan estados de equilibrios en su estructura y e logra cuando las personas establecen relaciones estables en el tiempo.
- Tsoukas y Chia: No debe ser visto como una contraposición a la estabilidad organizacional, sino es un proceso continuo y natural. No ser visto como un proceso en etapas, ya que el cambio es lo que ocurre entre las etapas de una organización, este constante movimiento y genera la organización.
- Romeo: Ocurre sobre elementos antiguos que se redefinen y/o rearticulan.

# EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

## Teoría y modelos de Cambio

### ❖ Modelos

- Según Van de Ven y Poole el cambio es un proceso constante, acumulativo y probabilístico donde se produce una progresión de cambios en la organización, dependientes de las circunstancias del medio en el que se encuentran, teniendo como objetivo la supervivencia de la organización.
- Según Kezar este tipo de teorías se enfocan en la idea de la imposibilidad de planear y predecir el cambio organizacional por parte de las organizaciones, por lo que para estas teorías todo cambio sería de tipo emergente además de continuo.
- Según Kieser (1989, citado en Kezar, 2001) el cambio estaría conceptualizado por procesos lentos, más que eventos o actividades discretas.
- Cameron, (1991 citado en Kezar, 2001). En modelos posteriores se sostiene que el cambio también puede ser anticipatorio y proactivo, teniendo siempre como objetivo el lograr la supervivencia organizacional.

### ❖ Modelos Teleológico

- Esta corriente se basa en que las organizaciones se mueven por metas, lo que las impulsaría a cambiar (Van de Ven y Poole, 1995), se basa en la idea de que las organizaciones son propositivas y adaptativas (Kezar, 2001).
- El cambio ocurre porque los líderes, agentes de cambio, o alguien en la organización consideran que debe ocurrir, quienes tendrían una meta específica o estado final que buscan cumplir (Van de Ven y Poole, 1995), este sería un proceso racional y lineal (Kezar, 2001), aunque no necesariamente seguiría una secuencia de eventos predeterminados (Van de Ven y Poole, 1995).
- En este modelo el líder tendría un rol fundamental en el proceso de cambio, es quien definiría las metas, alinearía expectativas y guiaría el proceso de cambio (Kezar, 2001).
- Las teorías de cambio planeado se enmarcan en este modelo (Chakravarthy y Lorange, 1991, citado en Van de Ven y Poole, 1995), pues estas teorías se basa en la existencia de un líder que propone un estado final deseado.
- Desde la conceptualización del cambio planeado se han agrupado modelos y teorías en la corriente del Desarrollo Organizacional (D.O) (Van de Ven y Poole, 2004 citado en Rivero y Vidal, 2009).

### ❖ Modelos de Ciclo de

- Para este tipo de teorías el cambio sería inmanente, este cambio seguiría una secuencia unitaria y acumulativa (Van de Ven y Poole, 1995).
- Este modelo comparte supuestos con las teorías evolucionistas, en términos de adaptación y la idea de sistema. Señalando que estos dos modelos serían parte de una misma categoría (Kezar, 2001).
- Su diferencia radica en el enfoque de ciclos de vida, el foco está en los cambios individuales, utilizando como metáfora las fases que atraviesa una persona durante su vida, es decir, nacimiento, niñez, juventud, adultez, envejecimiento y muerte (Kezar, 2001).
- En este modelo habría un foco en el individuo, destacando que su preparación para atravesar las distintas etapas de crecimiento organizacional sería fundamental (Kezar, 2001), por otro lado, este modelo presenta la idea de etapas fijas por las que transitaría la organización, lo cual no es mencionado en los otros modelos.
- Este tipo de modelos ve el cambio como algo natural del funcionamiento organizacional.
- El cambio no ocurriría porque las personas vean la necesidad o incluso quieran cambiar, es algo que simplemente ocurre (Miller y Friesen, 1980 citado en Kezar, 2001).
- Según Rajagopalan y Spreitzer (1996, citado en Kezar, 2001) en este modelo la jefatura tiene un rol más central que en el modelo evolucionista, ya que esta debiera guiar a sus empleados, preparándolos, motivándolos y capacitándolos para las distintas etapas de crecimiento organizacional, vendría a ser un padre para la organización.

# EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

## Teoría y modelos de Cambio

### ❖ Modelo Dialectico

- Se debe su nombre a la perspectiva Marxista Hegeliana que postula que la existencia de una idea, valor, norma, etc. en una organización va presentar siempre un polo opuesto, estas fuerzas se influirían recíprocamente, el cambio será producto de esta interacción (Kezar, 2001; Van de Ven y Poole, 1995).
- Este modelo se basa en la suposición de que las organizaciones están constantemente pasando por cambios evolutivos, pero en un momento hay fuerzas que se oponen y que generan un cambio de segundo orden, en este modelo las interacciones humanas siempre tienen inherentes el conflicto, y desde el conflicto va nacer el cambio, para este tipo de teorías el cambio no siempre va tener una connotación de progreso y beneficio organizacional (Kezar, 2001).
- Para este modelo tanto la jefatura como los empleados son claves en los procesos de cambio, siendo los grupos colectivos los centrales para el modelo, el tema político dentro de la organización, es decir, las relaciones de poder toman importancia en este modelo mucho más que la influencia del ambiente, los planes o el ciclo de vida que tiene la organización (Kezar, 2001).

### ❖ Modelos Culturales

- Este modelo hace énfasis en el carácter irracional, el espíritu inconsciente y la complejidad de las organizaciones, los procesos de cambio tienden a ser largos y lentos, la historia y valores de una organización son importantes de entender, pues representan la sucesión de cambios que han ocurrido en una organización (Kezar, 2001).
- La aproximación cultural comparte ciertas suposiciones con el modelo sociocognitivo, en que el cambio puede ser tanto de tipo planeado como emergente, progresivo o regresivo (Kezar, 2001).
- Según Smirich (1983, citado en Kezar, 2001) el cambio tendería a ser impredecible, no lineal, irracional, y dinámico.
- El rol del líder estaría en su habilidad para transmitir el cambio a los individuos a través de acciones simbólicas.
- La dificultad en lograr cambios profundos es que estos implicarían modificaciones en el núcleo de las creencias y valores de las personas, los cuales se encuentran inconscientes y fuertemente arraigados (Kezar, 2001).

### ❖ Modelos Socio cognitivos

- Este modelo hace énfasis en la cognición, basado en teorías constructivistas, difiere con los anteriores modelos, los que se basarían en el funcionalismo, según el cual todas las personas en una organización ven las cosas de igual forma, en este modelo se rechaza la idea de una cultura organizacional, ya que cada persona le daría un significado distinto a la realidad (Kezar, 2001).
- Se basan en estudios sobre la resistencia al cambio, los cuales afirman que éstos se desarrollan por la necesidad de las personas de darle un sentido y explicación a los cambios, ante lo que crean estructuras mentales o esquemas, los cuales configuran las resistencias (Kezar, 2001).
- La necesidad del cambio estaría dada por la disonancia cognitiva, es decir, la existencia de información contradictoria o conflictiva que tienen las personas sobre la organización en la que se encuentran (Kezar, 2001).
- El rol del líder en este modelo es el de dar forma a las interpretaciones que las personas hacen sobre el cambio y cómo éstas le dan sentido a éste (Harris, 1996, citado en Kezar, 2001).
- Este tipo de modelos se diferencia del dialectico en que hay un mayor énfasis en el individuo, y menos en el grupo, en común tienen la idea de que el cambio no siempre es positivo y que puede traer consecuencias negativas para la organización (Kezar, 2001).

# LA GESTIÓN DEL CAMBIO

¿Qué es?

- ❖ Surge de los modelos de cambio planificado.
- ❖ Busca movilizar la organización desde un estado presente a uno más deseable.

Definiciones

- ❖ De Cock y Rickards, posee un enfoque lineal, en que el gerente rediseña y cambia la organización, con una lógica de causalidad, los modelos en etapa siguen esta lógica
- ❖ Para Mintzberg (1987, citado en De Cock y Rickards, 1996), la gestión del cambio organizacional va traer consecuencias que son impredecibles, por lo que no sería posible hablar de etapas fijas y racionales en la gestión.
- ❖ Ruiz, J, Ruiz, C, Martínez, Peláez, s.f, gestionar el cambio en una organización es una labor compleja, no existiría un método único para implementar el cambio, y lo que puede ser exitoso en un contexto podría no serlo en otro.
- ❖ Ford, 1999, bajo una visión constructivista, el rol del agente de cambio sería la de construir una nueva realidad para la organización.
- ❖ Vértiz, 2008, siendo esencial garantizar un mínimo de certidumbre, que las personas necesitan para su interacción cotidiana
- ❖ De Cock y Rickards, 1996, los modelos de cambio planeado sirven de referencia y como un punto de partida desde el cual comenzar un programa de gestión del cambio.

Modelo y teorías sobre la gestión del cambio

❖ Modelo de campo de fuerzas de Lewin:

- Lewin establece el cambio como un proceso de tres etapas:
  - 1.- Descongelamiento: se identifica el problema y se comienzan a rechazar las ideas o prácticas que se desean cambiar, se disminuirían las fuerzas que mantienen el equilibrio organizacional.
  - 2.- Cambio: en esta se trabajan las estructuras y procesos para generar nuevas prácticas e ideas para alcanzar el estado deseado.
  - 3.- Recongelamiento: en esta se busca conseguir un nuevo estado de equilibrio, se refuerza con mecanismos de soporte que fortalecen el nuevo estado.
- Este modelo hace énfasis a la primera etapa, siendo el diagnóstico de las fuerzas que participan de la organización y el establecimiento de metas las principales acciones para llevar a cabo un cambio en una organización.

❖ Teoría de cambio planificado de E. Schein

- Retoma la Teoría de Lewin, especificando mecanismos psicológicos:
  - 1.- Descongelamiento: encontrar una motivación que genere la necesidad de cambio, se produce de la negación o desaprobación de la actitud o conducta presente.
  - 2.- Cambio: preparar al individuo para confrontar nuevas contingencias, identificarse con un modelo que guíe el proceso de cambio y la exploración del medio para obtener información sobre el problema que se busca resolver.
  - 3.- Recongelamiento: generar mecanismos que permitan establecer un nuevo estado organizacional, permitir al individuo definir si su nueva conducta acorde con su personalidad y concepto de sí mismo y si es aceptado por quienes lo rodean.

# LA GESTIÓN DEL CAMBIO

## Modelo y teorías sobre la gestión del cambio

### ❖ Modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley

- Ampliaron el modelo de Lewin a siete etapas:
  - Fase 1: Desarrollo de una necesidad para el cambio.
  - Fase 2: Establecer una relación de cambio, el cliente busca a un agente de cambio externo que lo ayude a llevar el cambio.
  - Fase 3: En esta fase se realiza el diagnóstico del problema que tiene que resolver el cliente.
  - Fase 4: Se realiza la planificación de acciones y alternativas para obtener los objetivos establecidos.
  - Fase 5: La implementación de las acciones planificadas para obtener el cambio organizacional.
  - Fase 6: El se generaliza a toda la organización y comienza la estabilización del cambio.
  - Fase 7: Se finaliza la relación sistema cliente con el agente de cambio.
- Para este modelo la primera fase es fundamental, ya que la necesidad de cambio movilizará las próximas etapas.

### ❖ Modelo de Jerry Porras

- Creó un modelo llamado "Análisis de Flujos".
- Propone que las organizaciones están compuestas por cuatro subsistemas interrelacionados: funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico
- Cada uno de estos subsistemas influyen en la conducta de los miembros de una organización, a su vez la conducta es determinante de dos tipos de resultados organizacionales: el nivel de desempeño organizacional y el nivel de desarrollo de los miembros de una organización.
  - ✓ Funcionamiento organizacional: son los elementos formales de la organización proveen mecanismos de coordinación y control para la actividad de la organización (Ej: Estructura de la organización).
  - ✓ Factores Sociales: son las características individuales y grupales de las personas que son parte de una organización, sus relaciones, y la cultura organizacional.
  - ✓ Tecnología: Es todo aquello que está directamente relacionado con la transformación de insumo a producto. Como el diseño del flujo de trabajo.
  - ✓ Ambiente físico: son las características del espacio físico en el cual se encuentra la organización.
- En este modelo si se realizan cambios en cualquier elemento de los subsistemas se producen cambios en la conducta individual y por tanto en los resultados organizacionales

### ❖ Modelo teórico de la dinámica del cambio organizacional planeado

- Se enfoca en generar un cambio en la conducta individual de los miembros de la organización, para que a partir de esta se generen los cambios en la organización.

### ❖ Modelo de Burke y Litwi

- Posee una visión de sistema abierto.
- El ambiente externo sirve de insumo y el rendimiento organizacional e individual como salida.
- Los cambios en el entorno, la misión y estrategia, el liderazgo y la cultura son los aspectos que tendrán mayor impacto en el desempeño organizacional e individual.