

UNIVERSIDAD DEL SURESTE



**MATERIA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**CUADRO SINOPTICO Cultura Organizacional.**

DOCTORA NAYELI MORALES GÓMEZ

ALUMNO ROBERTO GARCIA SEDANO BARREDA

Tapachula, Chiapas a 27 de noviembre de 2020

## CULTURA ORGANIZACIONAL

- Su estudio es relativamente nuevo
- Antes de 1980 pocos autores hablaban de este tema
- En las primeras obras se hablaba de valores, creencias presunciones básicas, principios
- Tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de las empresas
- Identifica, distingue y orienta a la organización
- Se presentan dos tendencias:
  - o La que concibe la cultura como elemento esencial de la organización (algo que se tiene)
  - o La que la identifica como esencia organizativa (algo que se es)
- Algunos autores entienden a la organización como un sistema compuestos por subsistemas que interactúan y la cultura como una variable interna

## DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- El concepto de cultura empresarial se ha aplicado ya en otras áreas del pensamiento.
- Usado en antropología, filosofía y sociología.
- Basado en investigaciones sobre comportamiento de pequeños grupos sociales y colectivos.
- El concepto puede remontarse a Elton Mayo en los años 20 del siglo pasado.
- La cultura se desarrolla en torno a problemas que los grupos enfrentan y su solución.
- Desde una perspectiva psicológica el proceso de formación de grupos implica:
  - o Toda organización inicia con un pequeño grupo en evolución continua
  - o Las propiedades esenciales de un grupo son:
    - Interacción - relaciones recíprocas
    - Cohesión – sentimiento de pertenencia
    - Motivos y metas comunes
    - Normas de conducta
    - Estructura jerárquica
- Edgar H. Schein sostiene que el elemento grupo es determinante en la evolución de la cultura de una organización.
- A.S. Makárenko dice que la colectividad o colectivo es un complejo de individuos con un fin determinado, organizados y con organismos colectivos.

## FUNCIONES DE LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN

Trelles concluye que

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

Para Robbins (1991)

- La cultura debe definir los límites:
  - Transmitir un sentido de identidad
  - Facilitar el compromiso personal
  - Incrementar la estabilidad del sistema social

Enrique Javier Diez Gutiérrez establece la siguiente tipología

- Función epistemológica – La cultura permite comprender la vida organizativa
- Adaptiva- para comprender la razón de ser de la organización
- Legitimadora- justifica el sentido de la organización
- Instrumental- es la forma ideal de lograr la eficiencia en la organización
- Reguladora(controladora) – es una guía informal de comportamiento
- Motivadora- genera cooperación y motiva al personal
- Simbólica- resume los valores o ideales sociales de los miembros de la organización

Los tres principales periodos de las empresas son:

Nacimiento y primeros años

- La cultura es una aptitud distintiva
- Unifica la empresa
- Fuerte socialización

Adolescencia de la empresa

- Declina la integración cultural. Se crean subculturas
- Posible pérdida de identidad
- Oportunidad de cambio cultural

Madurez empresarial

- Madurez o declinación de los productos
- Aumento de estabilidad interna o estancamiento

ELEMENTOS Y COMPONENTES

Existen dos posiciones respecto a los elementos culturales

- Holística
  - o Reúne todo lo adoptado por una sociedad o grupo
- Diferenciadora
  - o Diferencia algunos elementos, el resto son manifestaciones o productos culturales

Kreps(1992)

- o Valores- valores y creencias compartidas de la actividad de la organización
- o Héroe- miembros sobresalientes de la organización
- o Ritos y rituales – celebraciones para reforzar valores
- o Redes de trabajo de la comunicación cultural- canales de interacción

Freitas agrega:

- o Historias y mitos- narrativas de eventos reales o no de la filosofía organizacional
- o Tabúes- áreas prohibidas en la organización
- o Comunicación- intercambios de información
- o Normas- lineamientos escritos o no

## NIVELES DE MANIFESTACIÓN

- Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel considera con más ventajas la visión diferenciadora e introduce el termino sistema cultural
  - o La organización constituye un sistema cultural con:
    - Valores
    - Creencias
    - Manifestaciones
- Aplicadas a la organización se pueden clasificar en:
  - o Conceptuales – filosofía de la organización
  - o Conductuales – comportamiento no verbal
  - o Estructurales – normas y procedimientos
  - o Materiales- tecnología, instalaciones, equipos
- Cada organización valora los elementos culturales de forma distinta

## TIPOLOGÍAS CULTURALES

Charles Handy (1978)

- o Cultura del poder(Zeus): dirige y control por personas clave
- o Cultura de los roles(Apolo): descripción de cada puesto
- o Cultura de tareas(Atenea): orientada a obtener resultados
- o Cultura de personas(Dionisio): basada en integrantes de la organización

Se pueden distinguir otras categorías de sistemas culturales

- o Fuertes o débiles- los rasgos culturales determinaran comportamiento de los integrantes
- o Concentradas o fragmentadas- donde se alojan los componentes culturales
- o Tendientes al cierre/apertura- facilidad de incorporación de cambios en el entorno
- o Autónomas o reflejas- singulares o imitación de algún modelo externo

## CULTURA ORGANIZACION AL Y ESTRATEGIA

- Toda compañía que quiera resaltar en su sector debe tener una estrategia definida y clara
- Debe cumplir sus objetivos clave
- A este proceso se le llama dirección estratégica
  - o las gerencias
  - o La mercadotecnia
  - o Finanzas
  - o Contabilidad
  - o Producción
  - o Operaciones
  - o Investigación y desarrollo
  - o Sistemas de información
- Quienes materializan lo planeado en la planeación estratégica son los empleados
- El proceso de planeación estratégica tiene tres etapas determinantes:
  - o Formulación de la estrategia – objetivos
    - La estrategia y la cultura organizacional deben concordar
    - Todos los miembros de la organización deben conocer la estrategia
  - o Implantación de la estrategia
  - o Evaluación de la estrategia

## DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACION AL SEGÚN AUTORES

- Según Gordon(1997) – es un etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones
- Para Acosta (2002) las organizaciones tienen un flujo permanente de cambio. Define el cambio como transformaciones en las distintas dimensiones de la organización
- Chiavenato(1995)- conjunto de alteraciones en estructura y comportamientos de una organización
- Poole y Van de Ven (2004) – diferencia en la forma, cualidad o estado a través del tiempo
- Burke(2008)- las organizaciones son sistemas abiertos y el cambio es motivado por fuerzas de distintos orígenes
- El foco del cambio y sus consecuencias son impredecibles
- Vértiz señala que el cambio provoca incertidumbre
- Davis y Newstrong dicen que las organizaciones no están en cambio constante, sino que alcanzan estados de equilibrio cuando se establecen relaciones estables con el tiempo
- Tsoukas y Chia(2002). El cambio es un proceso continuo y natural en las organizaciones
- Romeo (1990) Las organizaciones están en permanente estado de cambio, pero mantienen un sentido de continuidad

TEORÍAS Y  
MODELOS DE  
CAMBIO  
ORGANIZACIONAL

Van de Ven y Poole (1995)  
agrupan las teorías en:

- Modelos Evolucionistas - el cambio es un proceso constante, acumulativo y probabilístico. No se puede planear y predecir.
- Modelo Teleológico- las organizaciones se mueven por metas que las obliga a cambiar. El líder es la pieza principal en el proceso de cambio
- Modelo de ciclo de vida- el cambio es inminente. La preparación es fundamental para enfrentar el cambio
- Modelo Dialéctico- el cambio es producto de fuerzas que se oponen y generan cambios al presentarse conflictos
- Modelos socio cognitivos- basado en teorías constructivistas. Cada persona da distinto significado a la realidad. La necesidad de cambio se da por disonancia cognitiva. El líder debe dar sentido al cambio
- Modelos culturales- hace referencia a la complejidad en las organizaciones. Los cambios son largos y lentos. El cambio es impredecible. El líder debe saber transmitir el cambio

Teoría de  
cambio

- planificado de E. Schein- Amplia la teoría de Lewin agregando mecanismos psicológicos a las etapas
  - o Descongelamiento- en esta etapa las personas deben tener una motivación
  - o Cambio- preparar al individuo para nuevas contingencias
  - o Recongelamiento- permitir al individuo definir su nueva conducta

Modelo de Ronald  
Lippitt, Jaenne Watson y  
Bruce Westley

- o Fase 1: Desarrollo de la necesidad de cambio
- o Fase 2: establecer una relación de cambio-agente que ayude a llevar el cambio
- o Fase 3: realizar diagnóstico del problema a resolver
- o Fase 4: planificación de acciones y alternativas
- o Fase 5: implementar acciones planificadas
- o Fase 6: generalizar el cambio a toda la organización. Estabilización del cambio
- o Fase 7: finaliza la relación con el agente del cambio

**Bibliografía:**

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