

se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización.

"la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, se ha creado un sentimiento de unidad y existen normas y metas comunes".

- Interacción: Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.
 - Se desarrolla un sentimiento de pertenencia
 - el grupo que refuerza los lazos de camaradería y distingue a los miembros de aquellos que no lo son.
- Cohesión: Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo.
- Motivos y metas comunes: Regulado por reglas que son comunes a todos los miembros.
- Normas de conducta: Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.
- Estructura: Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.

No es solamente un grupo de individuos en interacción... es un conjunto de individuos que tienen un fin determinado, están organizados y poseen organismos colectivos.

Se caracteriza por "poseer objetivos valiosos desde el punto de vista social y porque sus miembros, conscientes del valor de estos, contribuyen como una unidad a la realización de los mismos"

- Enlace o relación orgánica con otras formas de comunidad. El colectivo, a diferencia del grupo, no puede funcionar aislado, pues la motivación social que posee implica la relación orgánica con otras formas de comunidad
- Unidad. La unión cohesionadora se muestra con mayor intensidad y se basa en objetivos comunes de alto valor social.
- Posición de órganos de coordinación, comunicación y control en los que cada miembro posee alguna responsabilidad. Se organiza una jerarquía de responsabilidades donde cada miembro ocupa una posición y tiene cierto nivel de dirección.

La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

- Función epistemológica: Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".
- Adaptativa: Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
- Legitimadora: Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
- Instrumental: La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- Reguladora (controladora): Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- Motivadora: Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.
- Simbólica: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.

- Las técnicas: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
- El código simbólico: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- Los modelos de la realidad: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.
- El mundo normativo: Filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en logros.

- Valores: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- Héroes: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- Ritos y rituales: canales informales de interacción que se usan para la inductación de los miembros en la cultura de la organización.
- Redes de trabajo de la comunicación cultural: incluyen la filosofía de la organización (misión, objetivos, prioridades, programas y estrategias básicas), recursos simbólicos y mitología.

- Conductuales: a ellas 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 visto como estructura de poder...
- Materiales: son los recursos materiales de la organización: la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipos.

- Cultura del poder: se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo (Zeus).
- Cultura de los roles: se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción (Apolo).
- Cultura de tareas: se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos (Atenea).
- Cultura de personas: basada en los integrantes de la organización (Dionisio).

Cultura organizacional

Cultura organizacional y estrategia.

El cambio en las organizaciones.

La gestión del cambio.

- empresa: Desarrolla sus actividades y/u operaciones a nivel interno y externo. La concordancia entre la estrategia y la cultura organizacional es clave para el desempeño ideal de una compañía. Si todos los miembros de la empresa tienen conocimiento del diseño estratégico de la misma, y se le son otorgadas las condiciones, herramientas y políticas necesarias para el cumplimiento de este, será mucho más fácil trabajar de manera uniforme por el cumplimiento de las metas organizacionales establecidas.

- Definición:
 - Según Gordon: Tienen un flujo permanente de cambio, es decir, para el primer autor el cambio es un proceso normal por el que pasa una organización mientras que para el segundo autor las organizaciones estarían constantemente cambiando.
 - Acosta (2002): Como el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de una organización. 22 producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean e impulsan.
 - Chiavenato (1995, citado en Díaz, 2005): Conjunto de alteraciones tanto en la estructura como en los comportamientos de una organización, este cambio no ocurriría de forma espontánea, sino que, por la presión de fuerzas, ya sean internas o externas (del ambiente).
 - Poole y Van de Ven (2004): Una diferencia en la forma, cualidad o estado, a través del tiempo, en una entidad de la organización.
 - Burke (2008): Las organizaciones deben ser entendidas como sistemas abiertos pues reciben la influencia del entorno en el cual residen.

- Teorías y Modelos de Cambio Organizacional:
 - Modelos Evolucionistas: Es que 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, el cual tendría como objetivo la supervivencia de la organización.
 - Modelo Teleológico: 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 predeterminado.
 - Modelos de Ciclo de Vida: 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).
 - Modelo Dialéctico: 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).
 - Modelos Socio cognitivos: 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).
 - 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 lentos 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).

- Modelo de campo de fuerzas de Lewin:
 - Descongelamiento: En esta etapa se identifica el problema y se comienzan a rechazar las ideas o prácticas que se disminuirían las fuerzas que mantienen el equilibrio organizacional.
 - Cambio: En esta etapa se trabajan las estructuras y procesos para generar nuevas prácticas e ideas para alcanzar el estado deseado.
 - Recongelamiento: En esta última etapa se busca conseguir un nuevo estado de equilibrio, se refuerza con mecanismos de soporte que fortalecen el nuevo estado.
- Teoría de cambio planificado de E. Schein:
 - Descongelamiento: Agrega que en esta etapa las personas deben encontrar una motivación que cree la necesidad de cambio; esto se produce a través de la negación o desaprobación de la actitud o conducta presente.
 - Cambio: Se debe preparar al individuo para confrontar nuevas contingencias, los mecanismos utilizados son los de 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.
 - Recongelamiento: Se deben generar los mecanismos que permitan establecer un nuevo estado organizacional, se debe permitir al individuo definir si su nueva conducta está acorde con su personalidad y concepto de sí mismo y si es aceptado por quienes lo rodean.

- Modelos de gestión del cambio:
 - Modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley:
 - Fase 1: Desarrollo de una necesidad para el cambio.
 - Fase 2: Establecer una relación de cambio, es decir que el sistema cliente busque 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: Corresponde a la implementación de las acciones planificadas para obtener el cambio organizacional.
 - Fase 6: En esta fase el cambio 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 movilizara las próximas etapas.

- Modelo de Jerry Porras:
 - Funcionamiento organizacional: son los elementos formales de una organización que proveen mecanismos de coordinación y control necesarios 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: Se refiere a 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. Para este modelo si se realizan cambios en alguno de los elementos de los subsistemas se producen cambios en la conducta individual y por tanto en estos elementos se convierten en las variables independientes o manipulables.

- Modelo Teórico de la dinámica del cambio organizacional planeado: Este modelo 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 Lihwin: Este modelo posee en una visión de sistema abierto, en que el ambiente externo sirve de insumo y el rendimiento organizacional e individual como salida, está compuesto por doce cajas interrelacionadas que son consideradas como categorías para entender una organización y analizarlas, este modelo está influenciado por otros modelos como el de Weisbord, Schein, Nadler y Tushman y Tichy.



CULTURA ORGANIZACIONAL

ALUMNO: OSCAR GOMEZ DIAZ

DOCTORADO EN EDUCACION

CONCEPTO DE CULTURA Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES.