



**Nombre del alumno: Luis Fernando
Cancino Araujo**

**Nombre del profesor: MTRO.
Malaquías García Pérez**

**Licenciatura: medicina veterinaria y
zootecnia**

Materia: Estructuras organizacionales

Nombre del trabajo: Antología

**Nombre del profesor: MTRO.
Malaquías García Pérez**

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida. Los gerentes se enfrentan cara a cara al poder de la cultura cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas y los valores culturales básicos.

La cultura organizacional existe en dos niveles, en la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, es decir, la manera de vestir y actuar de las personas, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que utiliza la empresa y los símbolos, las historias y las ceremonias que comparten los miembros de la organización. Sin embargo, los elementos visibles de la cultura reflejan los valores más profundos en la mente de los integrantes de la empresa. Esos valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento implícito operan inconscientemente para definir la verdadera cultura. Por ejemplo, Steelcase construyó un nuevo centro de desarrollo corporativo en forma de pirámide que tiene "estaciones de pensamiento" dispersas y abiertas, con tableros blancos y otras características que inspiran ideas. Hay un atrio abierto desde la planta baja hasta el techo, con un gigantesco péndulo que oscila..

Surgimiento y propósito de la cultura

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.

Cuando esas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura

organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder.

Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y

saben cómo trabajar juntas con eficacia. La cultura es la que usa las relaciones de trabajo

cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y sutil no y cómo, se asignan el poder y la posición.

La adaptación externa se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata

a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas. Puede ayudar a las organizaciones a responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor. Como

se estudia en la sección BookMark de este capítulo, la cultura apropiada puede ayudar a

transformar el desempeño de una organización promedio a verdaderamente excelente.

La cultura de la organización también usa la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas o políticas escritas. Por consiguiente, ambas funciones de la cultura están relacionadas con la creación del capital social de la organización, al forjar relaciones ya sean positivas o negativas tanto dentro de la organización como con los externos.

4.2 Rasgos de la cultura organizacional

Para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables. Los artefactos se pueden estudiar, pero es difícil descifrarlos con precisión. Una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener un significado diferente del que tiene en otra. Para comprender que sucede en realidad en una organización, se requiere un trabajo de detective y quizá cierta experiencia como interno.

Historias y mitos. Las historias son narraciones basadas en acontecimientos irreales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarlos acerca de una organización. Muchas historias son acerca de héroes de la empresa que sirven como modelos o ideales para cumplir con las normas y los valores de la firma. Se considera que algunas historias son leyendas debido a que los acontecimientos son históricos y tal vez se embellecieron con detalles ficticios. Otras historias son mitos, que son congruentes con los valores y las creencias de la organización, pero que no están respaldados por hechos. Las historias mantienen con vida los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre todos los empleados.

Los siguientes son ejemplos de la forma en que las historias modelan la cultura:

- En los hoteles Ritz
- En el Carlton se cuenta una historia acerca de un asistente que trabajaba en la playa y que amontonaba las sillas para guardarlas durante la noche, cuando un huésped le pregunta si podrá dejar afuera dos sillas. El

huésped querra regresar a

la

playa por la noche y proponerle matrimonio a su novia. Aun cuándo el asistente ya

había concluido su turno, no sólo dejó afuera las sillas.

sino que se quede hasta mas

tarde, vistió de esmoquin y

escolta a la pareja hasta sus

sillas, colocadas frente a una

mesa donde había flores,

champaña y velas encendidas.

La historia esta firmemente

arraigada en el folclor de

Ritz-Carlton y simboliza el

valor de ir mas allá del

llamado del deber para

complacer a las huéspedes.

- Los empleados en IBM a menudo escuchan una historia acerca de la guardia de seguridad que desafió al presidente del consejo de IBM. Aun cuando sabia quien

era, la guardia insistió en que el presidente del consejo no podía entrar a un área particular

porque no llevaba la autorización de seguridad apropiada. En vez de que la

reprendieran o la

despidieran,, la elogiaron por su diligencia y su compromiso por preservar la seguridad de los edificios de **IBM**. Al narrar esta historia, los empleados hacen hincapié tanto en la importancia de seguir las reglas como en las contribuciones

críticas de todos los empleados, desde el nivel superior hasta el inferior de la organización.

Simbolos. Otra herramienta para interpretar la cultura. es el simbolo, es decir, algo que

representa ,otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos, debido a que representan valores mas profundos. Otro símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico.

Relaciones de poder. Analizar las relaciones de poder significa descifrar quien ejerce su influencia o manipula o tiene la capacidad de hacerlo. ¿Que personas y departamentos son los tenedores clave del poder en la organización? En algunas empresas, el personal de finanzas tiene bastante poder. mientras que en otras son los ingenieros y los desafiantes. Otro aspecto es considerar si las relaciones de poder son formales o informales, por ejemplo si las personas tienen el poder basándose principalmente en su posición en la jerarquía, o en otros factores, como su experiencia y conocimientos o su carácter admirable. Considere las siguientes ejemplos:

- Una firma de inversiones en Atlanta, Georgia, tiene un "santuario interno," con oficinas, varios y un salón comedor para los altos directivos. La puerta de entrada tiene una cerradura electrónica a la que sólo pueden tener acceso los miembros. Los gerentes de nivel medio tienen el título de "directores" y comen en un comedor separado. Los supervisores de primer nivel y otros empleados comparten una cafetería general. Las instalaciones del comedor y los títulos indican quien tiene mas poder en la jerarquía vertical de la organización.

- En W. L. Gore, pocas personas tienen títulos y nadie tiene un jefe. En vez de que las personas tengan poder basándose en su posición, los líderes surgen dependiendo de quien tiene una buena idea y puede reclutar a personas que trabajen en ella.

. El ultimo elemento se relaciona con los sistemas de control, o el funcionamiento interno de la manera en que la organización controla a las personas y las operaciones. Esto incluye estudiar cosas tales como la forma como se administra la información, si los gerentes aplican un control del comportamiento o de los resultados relacionados con las actividades de los empleados, los sistemas de control de calidad, los métodos de control financiero, los sistemas de recompensas y como se toman las decisiones. Los siguientes son dos ejemplos de la forma en que los sistemas de control reflejan la cultura:

- En InBev NV, el gigante cervecero belga-brasileño que recientemente adquirió Anheuser-Busch, con sede en Estados Unidos, los gerentes del centro de distribución con frecuencia empiezan el día con una especie de reunión de estimulación. repasando los objetivos de venta del día y motivando a las personas para que salgan a vender mas cerveza. El sistema de compensación de la empresa, basado en incentivos y su enfoque en un incremento en las ventas, al mismo tiempo que se reducen rigurosamente los costos, son elementos clave de su cultura corporativa altamente competitiva.

- Netflix permite que los empleados hagan la mayoría de sus propias elecciones, incluso en la forma de su propia compensación y en cuantas vacaciones deben tomar. Esta libertad, combinada con la responsabilidad, refleja lo que la gerente de marketing Heather McIlhenny llama una cultura fuerte, de satisfacción de un adulto maduro.

Debemos recordar que la cultura existe en dos niveles, los valores subyacentes y los supuestos implícitos así como los artefactos visibles y las conductas observables. Los ritos y las ceremonias, las historias, los símbolos, las estructuras de la organización, las relaciones de poder y los sistemas de control que acabamos de describir son manifestaciones visibles de los valores implícitos de la empresa. Esos artefactos y conductas visibles se pueden utilizar para interpretar la cultura. Pero los gerentes también los utilizan para modelar los valores de la empresa y reforzar la cultura corporativa deseada.

Se puede concluir diciendo que la cultura organizacional es dinámica, evolutiva y se crea mediante la interacción de los elementos como individuos, grupos, equipos, líderes, normas, estructura de los roles, relaciones con el contexto, aprendizajes organizacionales de éxitos y fracasos.

