

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.



**LUIS GERARDO BALLINAS
GORDILLO.
5° CUATRIMESTRE.**

**LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES.**

**ALEJANDRO AGUILAR MORALES.
15 DE MARZO DEL 2025.**

CULTURA ORGANIZACIONAL.



Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura.

1

Concepto de cultura organizacional.

1.- La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.



2

Características de la cultura organizacional.

- La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.



3

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.



4

3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

4. Filosofía. Las políticas reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5



5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.



6

TIPOS DE CULTURAS Y PERFILES ORGANIZACIONALES.

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización.



1

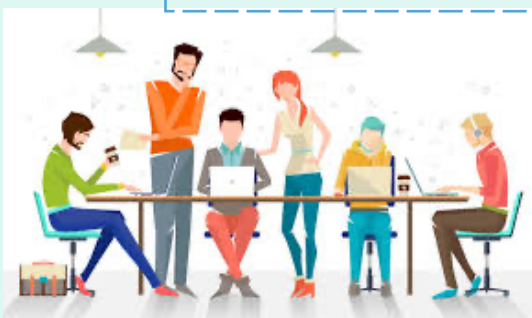
Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión.

1. Sistema Autoritario coercitivo: un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado.



2

2. Sistema Autoritario benevolente. Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.



3

3. Sistema Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.



4

4. Sistema Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado.



5

CARACTERÍSTICAS DE LAS CULTURAS EXITOSAS.



La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett descubrieron en una investigación para determinar qué factores de las culturas organizacionales las hacen llegar al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global.

1

- ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:
1. Fijación de un valor equilibrado. Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders).
 2. Compromiso con una estrategia básica y esencial. Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
 3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural. Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.



2

4. Comunicación masiva de doble vía. Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
5. Asociación con los grupos de interés. Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.
6. Colaboración funcional. Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.
7. Innovación y riesgo. Están enfocadas en la innovación y la creatividad.
8. Nunca están satisfechas. Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados.

3



Valores culturales

Los valores son las prioridades de las organizaciones. En la sección sobre ética y responsabilidad vimos que éstas son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización.



4

- Hay tres niveles de valores:
1. En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.
 2. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
 3. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

5



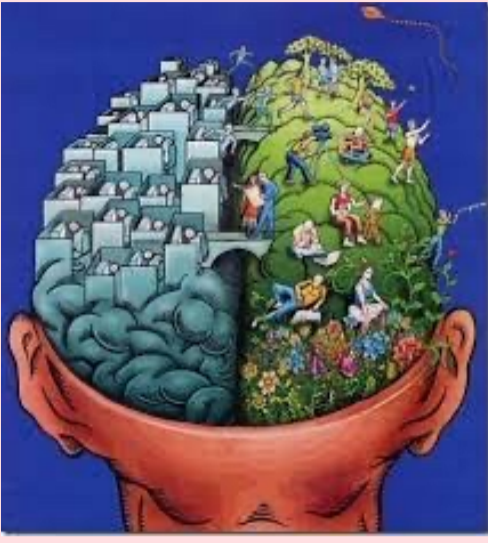
Las organizaciones transmiten valores por medio de:

- todo aquello que recompensan
- todo aquello que sancionan
- todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho
- todo lo que las personas callan cuando surgen problemas
- todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
- todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
- congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.



6

Naturaleza del conocimiento.



El conocimiento es la base de las sociedades y las organizaciones. Hoy se habla de sociedad del conocimiento, de economía basada en el conocimiento, de redes de conocimiento y de trabajadores del conocimiento.

1

El conocimiento tiene cuatro características:

1. Es tácito. El conocimiento es algo personal, es decir, se forma dentro de un contexto social e individual. No es propiedad de una organización o colectividad. Sin embargo, no es privado ni subjetivo. Aunque es personal, se construye en forma social.



2

2. Se orienta a la acción. El ser humano siempre está generando nuevos conocimientos por medio del análisis de sus impresiones sensoriales (cuantos más sentidos utilice en el proceso, mejor) y reemplazando los antiguos. Esta cualidad dinámica del conocimiento se refleja en verbos como aprender, olvidar, recordar y comprender.



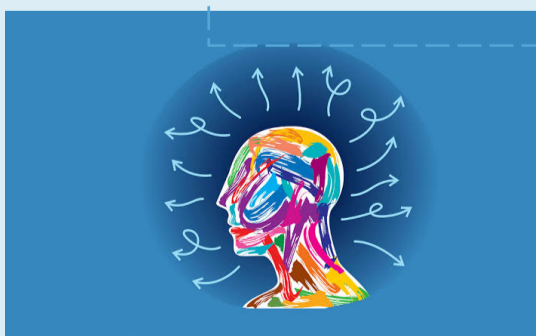
3

3. Está sustentado en reglas. Con el tiempo vamos creando en nuestro cerebro innumerables pautas que actúan como reglas inconscientes que nos permiten manejar todo tipo de situaciones. Estas reglas nos permiten actuar con rapidez y eficacia sin detenernos a pensar en lo que estamos haciendo.



4

4. Cambia constantemente. El conocimiento no es estático, sino que se construye y reconstruye constantemente en la mente de las personas. Es tácito, está orientado a la acción y basado en reglas, es individual y cambia constantemente.



5

TIPOS DE CONOCIMIENTOS.



“conocimiento” tiene tantas connotaciones, su uso se encuentra en una etapa de adopción por parte de las organizaciones y está generando una nueva teoría administrativa.

1

muchos autores continúan utilizando el concepto de competencia, la cual está formada por cinco elementos que dependen entre sí.

1. Conocimiento explícito. Implica conocer los hechos. Se adquiere principalmente por medio de información, casi siempre en la educación formal.
2. Habilidad. Es el arte de saber hacer; implica destacar en alguna práctica (física o mental) y se adquiere principalmente con entrenamiento y práctica.

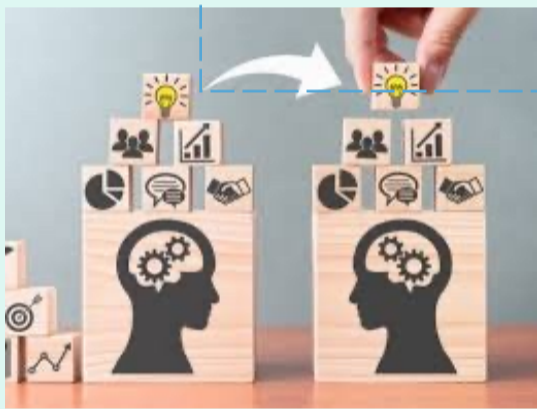


2

3. Experiencia. Se adquiere principalmente mediante la reflexión sobre los errores y éxitos pasados.

4. Juicios de valor. Son percepciones individuales sobre aquello que se considera cierto. Actúan como filtros conscientes e inconscientes en el proceso personal de saber.

5. Red social. Está formada por las relaciones del individuo con otras personas dentro de un ambiente y una cultura que se transmite por tradición.



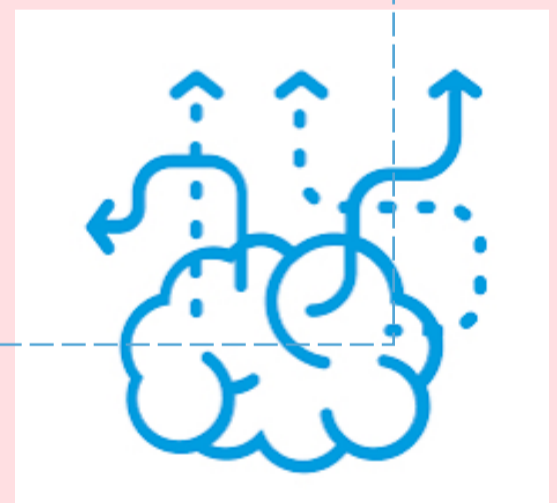
3

Existen dos tipos de conocimiento:

1. El conocimiento tácito, o inconsciente, está en la mente de las personas y se deriva de sus experiencias y vivencias. Puede ser transmitido de forma vaga y no estructurada por medio de conversaciones, correos electrónicos y en forma práctica.

Es el conocimiento de lo que sabemos, pero que no se puede expresar en forma oral o escrita.

Es el conocimiento más común dentro de la organización y está relacionado con la cultura organizacional.



4

2. El conocimiento explícito está contenido en documentos, manuales, libros o programas de capacitación estructurados. Es la acumulación de políticas, procedimientos y procesos de negocios en los cuales se basan las operaciones de la organización. El costo de compartir el conocimiento explícito a través de medios electrónicos y gráficos es bajo, pero el costo de capturar el conocimiento tácito y transformarlo en conocimiento explícito es muy elevado.



5

USO DEL CONOCIMIENTO.



1. El conocimiento por si acaso es el que necesitan las personas antes de desempeñar su trabajo. Cuando una compañía admite a un nuevo empleado, éste recibe una capacitación básica sobre procesos de trabajo y experiencias pasadas para desempeñar su labor. En el pasado, las compañías capacitaban durante meses a los nuevos empleados, pero ya no es así.

1

En opinión de Habermas, existen tres niveles de conocimiento:

1. El conocimiento emancipador es el de uno mismo. Es subjetivo y se adquiere por medio de la reflexión crítica a lo largo del desarrollo individual. Lleva al poder personal, nos libera de aceptar ideas en forma acrítica y nos hace más aptos para desafiar la influencia externa de los medios, la publicidad o líderes y políticos.



Educación crítica y emancipación.

2

2. El conocimiento comunicativo es interpersonal e interpretativo de la sociedad, la cultura y las relaciones humanas generadas por medio del lenguaje y el consenso. Se limita al grupo social y la cultura a las que pertenece el individuo.



3

3. El conocimiento instrumental es concreto y objetivo, de tipo causa-efecto, derivado de las metodologías empíricas y científicas. Está compuesto por principios invariables y leyes. Se utiliza para controlar y manipular el entorno.



4

Conocimiento organizacional
El conocimiento organizacional, o conocimiento corporativo, es cada vez más importante para el CO, la administración y la estrategia organizacional. La organización no puede crear conocimiento por sí misma, sin la iniciativa de los individuos y sin la interacción dentro de los grupos y entre ellos. El conocimiento puede ampliarse o cristalizarse en grupos, por medio de discusiones y compartiendo experiencias y observaciones.

5

