



**ALUMNO:**

Suemi Monserrat Gasca Ramírez

**MATERIA:**

Comportamiento organizacional

**Unidad II**

Diseño y cultura organizacional

Lic. Administración y Estrategia de Negocios

5to Cuatrimestre

**DOCENTE:**

Lic. Alejandro Aguilar

---



# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

---

# UNIDAD II. DISEÑO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

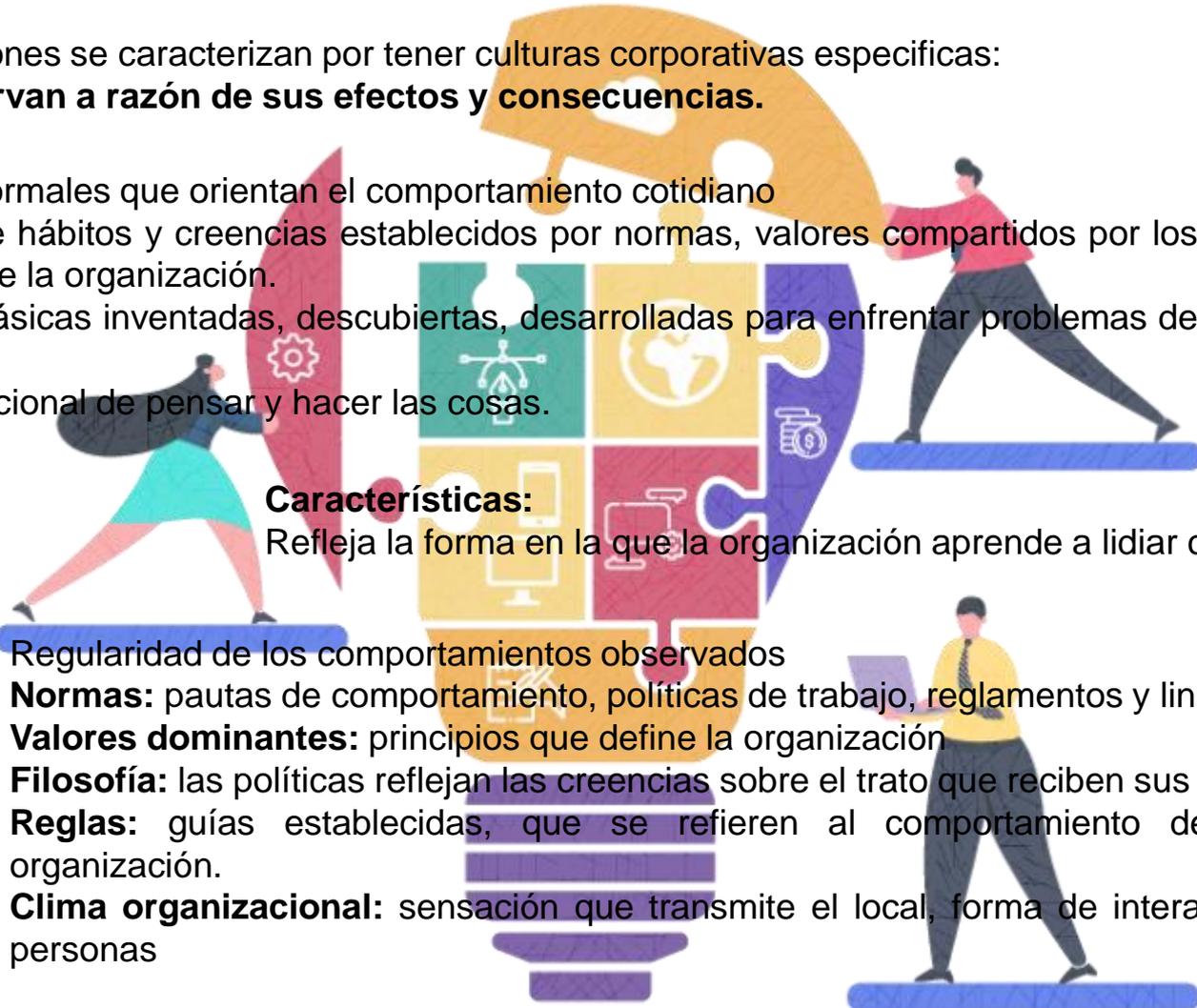
Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas:  
**Estas se observan a razón de sus efectos y consecuencias.**

- Normas informales que orientan el comportamiento cotidiano
- Conjunto de hábitos y creencias establecidos por normas, valores compartidos por los miembros de la organización.
- Nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas para enfrentar problemas de adaptación.
- Forma tradicional de pensar y hacer las cosas.

### **Características:**

Refleja la forma en la que la organización aprende a lidiar con su entorno.

- Regularidad de los comportamientos observados
- **Normas:** pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos
- **Valores dominantes:** principios que define la organización
- **Filosofía:** las políticas reflejan las creencias sobre el trato que reciben sus empleados
- **Reglas:** guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- **Clima organizacional:** sensación que transmite el local, forma de interactuar de las personas



## 2.6 TIPOS DE CULTURAS Y PERFILES ORGANIZACIONALES

La administración de las organizaciones es un proceso relativo contingente:

La administración nunca es igual y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas.

**Sistema 1. Autoritario coercitivo:** autocrático, fuerte, y muy arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización.



**Sistema de comunicaciones precario y vertical:** transmiten ordenes de arriba hacia abajo. No se piden a las personas que generen información.



**Sistema de recompensas y sanciones:** sanciones y medidas disciplinarias, genera un ambiente de temor y desconfianza. La gente debe obedecer puntualmente las reglas bajo la pena de ser sancionados



**Proceso de decisión:** todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria, se expone ante gerencia para que esta decida



**Relaciones interpersonales:** la directiva ve con suma desconfianza conversaciones informales y procura impedir las. Aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre si.



## 2.6 TIPOS DE CULTURAS Y PERFILES ORGANIZACIONALES

---

### 2 Sistema autoritario y benevolente:

Sistema administrativo y autoritario que solo es una versión atenuada del sistema 1, es mas condescendiente y menos rígido del anterior.

**Proceso de decisión:** permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario.

**Sistema de comunicaciones:** prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes. También puede recibir comunicaciones que provienen de la base.

**Relaciones interpersonales:** tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia.

**Sistema de recompensa y sanciones:** sigue haciendo hincapié en las sanciones, pero con menos arbitrariedad. se ofrecen algunas recompensas salariales y materiales.

**Relaciones interpersonales:** tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia.



## 2.7 CARACTERISTICAS DE LAS CULTURAS EXITOSAS

---

**La cultura tiene repercusiones cada vez mas claras en el desempeño de las organizaciones.**

Las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados.

**Fitz – Enz identifica ocho practicas aplicadas por las organizaciones excepcionales:**

1. **Fijación de un valor equilibrado**, alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados.
2. **Compromiso con una estrategia básica y esencial**, estrategia clara y concentra esfuerzos correctamente.
3. **Intensa y vinculación de la estrategia con su sistema cultural**, cultura corporativa fuerte y bien definida.
4. **Comunicación masiva de doble vía**, sistemas de comunicación bien desarrollados.
5. **Asociación con los grupos de interés**, tratan a los asociados de forma congruente e integral.
6. **Colaboración funcional**, fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación.
7. **Innovación y riesgo**, enfocadas a la innovación y creatividad.
8. **Nunca están satisfechas**, tratan de mejorar y perfeccionarse.

## 2.7 CARACTERISTICAS DE LAS CULTURAS EXITOSAS

---

### **Valores culturales**

Son prioridades de las organizaciones. Son elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad y definen a las personas y organizaciones.

La continuidad de los valores de una organización marca su rumbo y define su comportamiento.

### **Niveles de valores:**

- Es superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad , importante y valioso para la organización.
- Se percibe que los valores son necesarios y se promueve el dialogo y la discusión en torno a ellos.
- Intensa actividad basada en los valores, que se transforman en aspectos inseparables de la organización.

### **Las organizaciones transmiten valores por medio de:**

- Todo aquello que se recompensa
- Todo que se sanciona
- Las personas dicen cuando no se admiten la responsabilidad de lo que han hecho
- Lo que las personas callan cuando surgen problemas
- Lo que hacen las personas cuando se angustian ante las criticas
- Las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
- Congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

## 2.8 NATURALEZA DEL CONOCIMIENTO

---

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

**El conocimiento se basa en cuatro características:**

1. **Es táctico:** El conocimiento es algo personal, se forma dentro de un contexto social e individual. Se construye en forma social. Un individuo siempre asimila las experiencias nuevas por medio de los conocimientos que posee.

2. **Se orienta a la acción:** siempre esta generando nuevos conocimientos por medio del análisis de sus impresiones sensoriales. Se refleja en verbos como aprender, olvidar, recordar y comprender.

3. **Esta sustentado en reglas:** con el tiempo vamos creando innumerables pautas que actúan como reglas inconscientes que permiten manejar todo tipo de situaciones.

4. **Cambia constantemente:** El conocimiento se construye y reconstruye constantemente en la mente de las personas. Esta orientado a la acción y basado en reglas, individual y cambia constantemente.



## 2.9 TIPOS DE CONOCIMIENTOS

---

### Conocimiento

Su uso se encuentra en una etapa de adopción por parte de las organizaciones y está generando una nueva teoría administrativa. El concepto de competencia está formada por cinco elementos que dependen entre sí.

**1. Conocimiento explícito:** Implica conocer los hechos. Principalmente por medio de información, casi siempre en la educación formal.

**2. Habilidad:** Arte de saber hacer, implica destacar en alguna práctica ( física o mental). Se adquiere con entrenamiento y práctica.

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

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

**4. Juicios de valor:** Percepciones individuales sobre aquello que se considera cierto. Actuando como filtros conscientes e inconscientes en el proceso personal del saber.

## 2.9 TIPOS DE CONOCIMIENTOS

---

### Conocimiento táctico o inconsciente:

Se encuentra 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 de manera oral o escrita. Y es el conocimiento más común dentro de la organización y está relacionado con la cultura organizacional.

### Conocimiento explícito:

Este contenido en documentos, manuales, libros o programas de capacitación estructurados.

Acumulación de políticas, procedimientos y procesos de negocios en los cuales se basan las operaciones de la organización.

El conocimiento explícito tiene una vida muy corta. La información se vuelve obsoleta rápidamente porque el entorno de los negocios cambia.

El conocimiento táctico debe convertirse sistemáticamente en conocimiento explícito para formar una nueva fuerza de trabajo que sea productiva e innovadora.

## 2. 10 USO DEL CONOCIMIENTO

---

Hay dos tipos de conocimientos, de acuerdo con su uso: por si acaso (**just in case**) y justo a tiempo (**just in time**)

### JUST IN CASE

Es el que necesitan las personas antes de desempeñar su trabajo.

Cuando una compañía admite a un nuevo empleado, este recibe una capacitación básica sobre procesos de trabajo y experiencias pasadas para desempeñar su labor.

### JUST IN TIME

Es el que necesitan las personas cuando ejecutan su trabajo.

Lo que pretende con las inversiones en tecnología de la información es ofrecer conocimiento justo a tiempo , cuando se necesita.

Permite rápida distribución de la información y las organizaciones pueden consolidar procesos que reduzcan el tiempo requerido para convertir conocimiento táctico en conocimiento explícito.