

# Cultura y Clima Organizacional





# ¿Qué es la Cultura Organizacional?

- ◆ Lluvia de Ideas

# ¿Qué es la cultura organizacional?

- ◆ Es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes a los miembros.

Cultura organizacional = Organización

Personalidad = Individuo



# Cultura Organizacional



- ◆ Es un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de otras.
- ◆ Podemos definir “cultura” como las respuestas dadas (o esperadas) ante determinados problemas.
- ◆ Incluye tabues, costumbres y usos, creencias y sentimientos colectivos.



# Cultura



- ◆ La cultura se transmite a los nuevos miembros
- ◆ Hay muchos elementos de la cultura que los sujetos los interiorizan de tal modo que incluso forman parte de su identidad .

# ¿Qué características incluye la Cultura Organizacional

- ◆ Innovación y asunción de riesgos
- ◆ Atención al detalle
- ◆ Orientación a resultados
- ◆ Orientación a las personas
- ◆ Orientación al Equipo
- ◆ Energía
- ◆ Estabilidad

8 ····· 6 ····· 4 ····· 2 ····· 0 ····· 2 ····· 4 ····· 6 ····· 8

**Muchísima - Mucha - Regular – Poca – Muy poca**



# ¿Por qué es importante la cultura en una organización?

- ◆ Facilita o dificulta el cambio
- ◆ Orienta a las personas
- ◆ Les da identidad
- ◆ Integra o fracciona a los miembros
- ◆ Refuerza o minimiza algunos valores
- ◆ ...

**La cultura tiende a ser estable y es uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización**



---

# Tipos de Cultura

(ejemplo de una clasificación)

---



- ◆ Academia
- ◆ Club
- ◆ Equipo de Beisbol
- ◆ Fortaleza



---

# Academia

---

- ◆ A estas organizaciones les gusta reclutar profesionales recién graduados, proporcionarles capacitación especial, y luego conducirlos pasando cuidadosamente por puestos especializados.
- ◆ Ejemplos: Procter, Price Waterhouse, IBM...



---

# Club

---

- ◆ Alta lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave. La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la Academia aquí se prepara a generalistas.
- ◆ Ejemplos: Dependencias del gobierno, Delta Airlines, Fuerzas Armadas...



---

# Equipo de Beisbol

---

- ◆ Innovadores y tomadores de riesgo
- ◆ Diversidad de edad y de experiencias
- ◆ Grandes incentivos por la creatividad y resultados
- ◆ Ejemplos: Despachos contables, creadores de software, agencias de publicidad...



---

# Fortaleza

---

- ◆ Su preocupación es la supervivencia. Muchas fueron antes Academias o clubes.
- ◆ Poca seguridad en el puesto.
- ◆ Se han enfrentado a tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación.
- ◆ Ejemplos: grandes minoristas, compañías de explotación de gas...



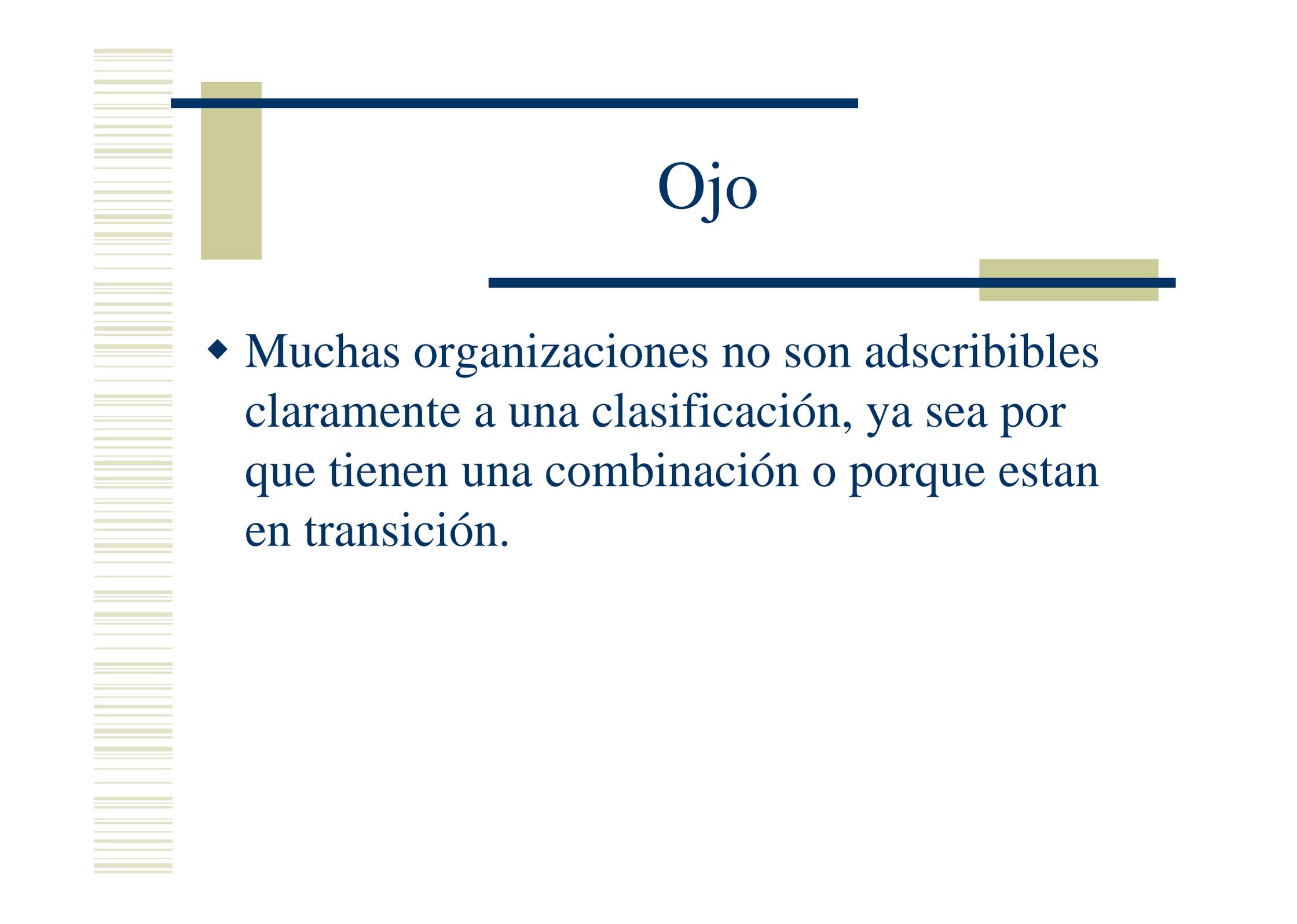
---

# ¿Dentro de qué categoría estarían?

---

- ◆ Una empresa de Clasificación de Riesgo
- ◆ Una empresa que ofrece Seminarios
- ◆ Un laboratorio que comercializa medicamentos

Según la clasificación anterior



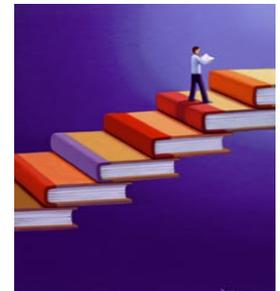
# Ojo

- ◆ Muchas organizaciones no son adscribibles claramente a una clasificación, ya sea por que tienen una combinación o porque estan en transición.

# La cultura para Margaret Mead

Ella propone 3 tipos de cultura (para una sociedad): la que se aprende desde varias generaciones atrás (los abuelos son importantes para transmitir cultura), la que se aprende de los padres, y la que se desarrolla entre pares (coétaneos) por en su presente las ideas de las generaciones mayores son para la “edad de piedra”.

Un clásico: *La adolescencia y la cultura en Samoa*. M.Mead.





---

## La cultura tiene efecto sobre sus miembros

---

- ◆ Determina su comportamiento. (no totalmente)
- ◆ Guía su manera de pensar.
  - Se puede ver e.j. vestimenta, orden...
  - Se puede sentir e.j. atención, calidez...



---

# ¿Tienen las organizaciones culturas uniformes?

---

- ◆ No.
- ◆ Hay una **cultura dominante**, que expresa los valores centrales que comparten la mayor parte de los miembros.
- ◆ También hay subculturas que generalmente se dan por departamento o por separaciones geográficas
- ◆ La cultura dominante o las subculturas pueden ser fuertes o débiles.



---

# Cultura: Débil o Fuerte

---

## **Débil**

- ◆ Poca intensidad
- ◆ Diversidad de valores
- ◆ Menor influencia sobre los miembros
- ◆ No es el eje de la identidad

## **Fuerte**

- ◆ Intensa
- ◆ Valores centrales
- ◆ Gran influencia sobre los miembros
- ◆ Eje de la identidad

# Cultura Fuerte

- ◆ Una cultura fuerte puede inhibir siendo:
  - Una barrera para el cambio
  - Una barrera a la diversidad
  - Una barrera a las fusiones y adquisiciones.

Un contra ejemplo es el caso de la cultura en el Sillycon Valley. Hay abundante información sobre la misma en Revistas, internet, incluso en la TV. Es importante revisarla.



# Cultura Fuerte y Formalización

Una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización.

La cultura fuerte no necesita de documentación escrita para influir sobre sus miembros o para saber que es lo que se les pide. Hay una tradición fuerte y un flujo de información que llega a todos los niveles.

**Formalización** = Patrones **escritos** de comportamiento, funciones, reglas, etcétera.



---

# ¿Cómo se aprende la Cultura?

---

- ◆ Historias: Las llantas de Nordstrom.
- ◆ Rituales: Premiación anual de Mary Kay.
- ◆ Símbolos materiales: Trabajar en Nike.
- ◆ Lenguaje: Terminología propia de una organización (algunas veces propia de la actividad)



# Historias



Un día llegó un cliente a Nordstrom y exigió que le devolvieran el dinero por los neumáticos que había comprado y con los cuales no estaba satisfecho. Justo pasó el Sr. Nordstrom y aprobó inmediatamente la devolución para sorpresa del vendedor.

La cadena Nordstrom no vende neumáticos.

Esta historia se la cuentan siempre a los empleados nuevos



---

# Rituales

---

La premiación anual de Mary Kay (cosméticos) es un ritual en el cual se pueden ver y sentir los valores de la empresa. Es casi un desfile de modas y los premios son lujosos (jamás daran como premio un electrodoméstico o un artefacto de línea blanca... eso sería un insulto)



# Símbolos Materiales



No es raro que los grandes ejecutivos de Nike hayan sido o sean grandes atletas. Las instalaciones están rodeadas de espacios para practicar el deporte (gimnasios, canchas de basket, volley, etcétera.)

Hay bonificaciones a los ejecutivos que se movilizan en bicicleta.

# Lenguaje

- ◆ Charlie 26 30 en Cancha Limon 35  
(operadores de tráfico aereo)
- ◆ ¿Ha traído su 504?  
Banco de la Nación
- ◆ ¿Cuánto subio el ICA?  
Indice creado por el Grupo Apoyo.



# El Líder y la Cultura



- ◆ El líder impregna a la organización de sus valores y su estilo.
- ◆ Es fundamental el comportamiento del líder para modelar la cultura.

Este tema se verá con mayor profundidad en el capítulo de liderazgo

# Influencias sobre la cultura

- ◆ El entorno.
- ◆ La cultura de la nación. Revisar: Los estilos administrativos por países.
- ◆ Clima como influencia potencial.
- ◆ Los líderes.

Los valores son uno de los componentes fundamentales de la cultura



# Clima Organizacional

---

---

- ◆ Es un cambio temporal en la actitud de las personas. Se puede deber a varias razones:
  - Días finales del cierre anual.
  - Proceso de Reducción de personal
  - Incremento general en los salarios
- ◆ Al momento de recopilar información sobre una cultura hay que tener cuidado de confundirla con el clima que puede atravesar la organización.



# ¿Qué influye sobre el Clima Organizacional?

- ◆ Pueden haber cambios positivos y negativos
- ◆ Alteración de las condiciones económicas
- ◆ Competencia
- ◆ Cambio de líderes
- ◆ Restructuración, reducción, capacitación...
- ◆ Días de pago, problemas con algún empleado...



---

# ¿Cómo se mantiene viva una cultura?

---

- ◆ Mediante la selección de nuevos candidatos (que se adaptan mejor a la cultura de la organización)

Por ejemplo: Disney contrata a personas con un perfil definido: jóvenes, solteros (as), sin defectos físicos visibles, más delgados que el promedio, más altos que el promedio, etcétera.

# ¿Cómo se mantiene viva una cultura?

- ◆ En los Procesos de Inducción (PI) de personal.

En un PI se explica al personal cómo está organizada la empresa, cuáles son las reglas, que se espera de ellos, se les explica detalles de salarios, etcétera.

- ◆ Por socialización.

En las culturas fuertes la socialización (interacciones con los demás) es fundamental y crítica, sea esta adecuada o inadecuada.



# Ejercicio

Describe la Cultura de una organización en la cual haya formado parte, en términos de:

- Cultura dominante.
- Subculturas
- Valores centrales
- Historias, Ritos, Símbolos materiales, lenguaje.
- Ejemplo de Clima
- El líder como modelo (o líderes)