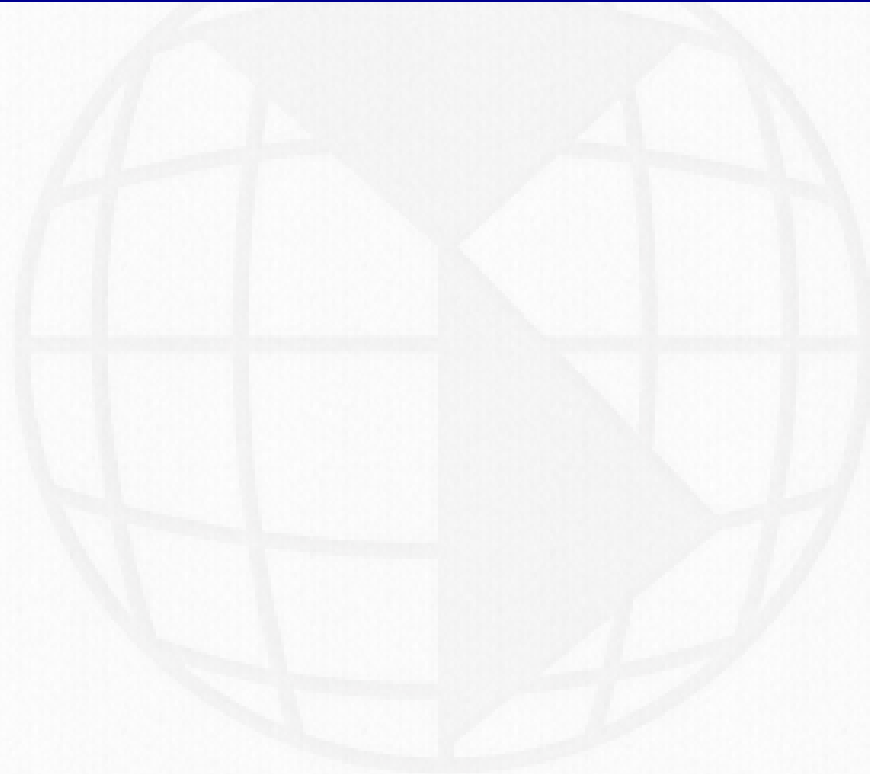




UNID®

UNIVERSIDAD  
INTERAMERICANA  
PARA EL DESARROLLO

# Comportamiento organizacional



---

## Sesión No. 11

### Nombre: Comportamiento a nivel de organización cultural

---

#### Contextualización

---

Ahora que ya se sabe lo que es un grupo y un equipo de trabajo y las ventajas de tener equipos de trabajo dentro de las organizaciones, es importante entender otro factor primordial dentro del comportamiento organizacional que es la cultura, misma que en cualquier contexto es un factor determinante en el comportamiento de las personas.

La cultura dentro de las organizaciones trae varias ventajas como la detección de problemas para posteriormente poder solucionarlos, integrar a los empleados con más facilidad a los procesos para el logro de las metas, de igual forma facilita la formación de equipos de trabajo y finalmente facilita la detección de necesidades de los trabajadores.

Por lo tanto durante esta sesión se analizará el comportamiento a nivel organizacional y su variante “la cultura”, se detallarán las funciones de ésta sobre las organizaciones, se comprenderá el cómo se puede crear una cultura de manera exitosa y cómo a través de esto se puede llegar a un cambio positivo para la organización.

Es importante que conozcas los tipos y las funciones de la cultura dentro de las organizaciones empresariales con la finalidad de tener los conocimientos suficientes para lograr generar un cambio organizacional.



## Introducción al Tema

---

### *¿En qué consiste la cultura dentro de las organizaciones?*



Cuando se habla de cultura se habla de un conjunto de creencias, ideas, valores, actitudes que se comparten, por lo tanto cuando se menciona la cultura a nivel organizacional se refiere a este conjunto de elementos, mismos que comparten los integrantes de una organización.

A continuación se enlista una serie de características que se incluyen en el tema de cultura a nivel organizacional (Amorós, 2007):

- Comportamientos, se crea una rutina mediante el horario de llegada, de comer, de igual forma se crea una forma de hablar.
- Normas, al encontrarse dentro de la misma organización, se comparten las normas, mismas que dan forma a la cultura organizacional.
- Valores, al igual que las normas, la organización debe fomentar ciertos valores que comparten los grupos de trabajo dentro de la organización.
- Filosofía, misma que se da a través de las políticas que deben seguir los empleados.

Estos comportamientos, normas, valores y filosofías son propios de cada organización, por lo que la cultura organizacional varía de una empresa a otra.

---

## Explicación

Existen varios elementos que pueden dar la definición de lo que es la cultura organizacional.

1. Innovación y toma de riesgos.
2. Atención al detalle.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación hacia las personas.
5. Orientación al equipo.
6. Energía.
7. Estabilidad (Amorós, 2007, p. 230).

Así podemos decir que mediante las características antes mencionadas y estos siete elementos se puede lograr una cultura organizacional.

## Funciones de la cultura

### *¿En qué beneficia la cultura a la organización?*

Como pudiste ver en el apartado anterior, la cultura tiene factores determinantes de cada organización, a continuación se enlistarán las diversas funciones que puedes encontrar a partir del establecimiento de una cultura organizacional.

- La cultura sirve para crear distinciones entre organizaciones creando en cada una un sentido de pertenencia y diferenciación.
- Al desarrollar un sentido de pertenencia se crea un sentido de identidad propio de la organización.
- Es a través de la cultura que se puede favorecer el desarrollo de compromiso más allá de un nivel personal.

- Se logra aumentar la estabilidad de los procesos propios de la organización a través del establecimiento de normas.
- De igual forma se puede utilizar como el sistema de control a través del cual se pueden guiar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Además ayuda a subrayar la importancia de cada uno de los integrantes, pues a través del establecimiento de la cultura que se logra considerar a las personas como el elemento esencial dentro de la organización, además ayuda a fomentar la disciplina, cooperación, responsabilidad, trabajo en equipo, etc.

A través del análisis de estos elementos se puede decir que el papel de la cultura dentro de una organización es “como influencia en el comportamiento de que un empleado parece ser cada vez más importante en la década de los noventa, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección” (Amorós, 2007, p.231).



## Creación y mantenimiento de la cultura

### *¿Cómo se puede crear y mantener la cultura dentro de la organización?*

La formación de una cultura organizacional no es un evento que se dé por casualidad, es el resultado de la necesidad de tener una adaptación externa y una integración interna.

Es importante que la organización reconozca que existe una cultura, costumbres y formas de vida que son externas a la empresa pero que se encuentra en su alrededor, por lo tanto la adaptación tienen que ver con el reconocimiento de estos elementos, de tal manera que logre hacer frente a ese contexto que se

encuentra en constante cambio, entre los temas que se deben considerar para la creación de la cultura y su vez la adaptación de la misma son (Soto, 2005):

- Misión y estrategia: se debe establecer claramente la misión de la organización mediante el desarrollo de estrategias que se planteen con esa finalidad.
- Metas: no está demás volver a mencionar que el establecimiento de metas es un elemento esencial en éste y otros aspectos de la organización.
- Medios: se debe analizar estratégicamente las metas de la organización con la finalidad de encontrar las técnicas necesarias para lograr un medio que tiene que ver con la motivación y por ende con el mejor desempeño en el sistema de recompensas.

Así podemos concluir que para que se pueda crear una cultura dentro de la organización, los empleados deben compartir conocimientos así como la forma de hacer frente a la adaptación, tanto interna como externa, aunque se debe de considerar que parte de la cultura dentro de la empresa no puede estar peleada con los valores y cultura predominante dentro del país.

Se debe de considerar como punto importante la influencia del medio así como de la globalización que modifica la cultura, se debe tomar conciencia de las diferentes culturas y con más énfasis si se trata de una empresa multinacional.



## Mantenimiento de la cultura organizacional

Normalmente se busca contratar personas que se puedan adaptar a la cultura organizacional a través de entrevistas y referencias, se puede saber si una persona es adaptable o no, de igual forma muchas veces se toma la decisión de despedir a determinada persona por no ser adaptable a la cultura organizacional, de esa forma se asegura el equilibrio dentro de la empresa (Amorós, 2007).

Aunque se deben analizar más y mejores métodos para mantener la cultura organizacional que el simple despido del personal, mismos que pueden ser:

- A través de la evaluación y control por parte de los directivos hacia los trabajadores.
- Los directivos deben ser asertivos ante las adversidades y problemas que puedan estar enfrentando los equipos de trabajo.
- La capacitación del personal es una forma de recordarles y subrayarles la cultura organizacional para que se apropien de ella.
- Reorganización jerárquica de la organización mediante la observación de los resultados y el comportamiento de los empleados, asegurando su mayor desarrollo.

De igual forma uno de los métodos más sobresalientes para el mantenimiento de la cultura organizacional es “incluye los procesos y comportamientos a los que prestan atención los directivos y equipos, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan” (Amorós, 2007, p. 234).



## Tipos de culturas organizacionales

### *¿Cómo crear equipos de alto rendimiento?*

Charles Handy citado en (Soto, 2005) propone 4 tipos de culturas organizacionales considerando los roles en relación con las personas, además se basa en dioses mitológicos para poder nombrar cada una:

- Cultura del poder (dios Zeus): en esta cultura se considera una jerarquía en la cual exista un centro de poder desde el cual se guíe y observe a los empleados.
- Cultura de los roles (Apolo): se trata de dejar sumamente establecidas las responsabilidades de cada miembro en relación con su puesto.
- Cultura de tareas (Atenea): se trata de trabajar a partir de varios proyectos, un paso a la vez para lograr la meta, en donde cada proyecto debe ser trabajado en un tiempo determinado.
- Cultura de personas (Dionisio): el centro del trabajo y todo lo que conlleve es a través de los integrantes de la organización.

Existe otra categoría de la cultura organizacional que se denomina “fuerte o débil”, “según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes” (Soto, 2005, p. 76), se trata del supuesto de que entre más elevado sean los rasgos culturales se podrán imponer rituales y maneras de realizar las tareas de cada integrante de manera controlada y acorde a las necesidades de la empresa.





## Cambio de la cultura organizacional

### *¿Cómo crear equipos de alto rendimiento?*

A través de la misma metodología con la cual se puede crear y mantener la cultura organizacional, se puede utilizar para modificarla mediante los siguientes cambios:

- Principalmente se trata de cambiar los elementos en los cuales los directivos y equipos prestan más atención.
- Cuando hay una crisis dentro de la organización es un buen momento para realizar una modificación, cambiando la forma en que se enfrentan ante las crisis.
- Una manera efectiva de lograr el cambio dentro de la cultura organizacional es desde la contratación, se deben modificar los criterios para que se integren nuevos empleados.
- Se deben cambiar el tipo de recompensas que se asignan a los trabajadores o los criterios para obtenerlas.

El cambiar estos elementos puede ser difícil y algunas veces se puede tomar una mala decisión, pero si se quiere lograr un cambio en la cultura organizacional, la manera de hacerlo es a través del análisis de las situaciones que ya se han planteado para que el margen de error sea mínimo.



## Conclusión

---

La cultura organizacional se puede definir y sintetizar como la percepción que tienen los trabajadores de determinada organización sobre los valores, hábitos y las maneras de guiar de la misma; es importante siempre que se quiera crear una cultura organizacional tomar en cuenta que cada región tienen su propia cultura, que puede o no estar muy arraigada y no se debe tratar de ir en contra de ella, más bien la organización se debe adaptar a ella.

Por lo tanto es importante resaltar que la cultura organizacional debe ser:

- Legitimadora.
- Instrumental.
- Reguladora.
- Motivadora.
- Simbólica.



Así mismo, dentro de las organizaciones encontramos diversos tipos de culturas que se categorizan de diversas formas, sin embargo la cultura puede ser débil o fuerte según la intensidad en la que sus contenidos son compartidos, conocidos y el nivel de impulso que ejerce sobre la conducta de los participantes inmersos en ella.

## Para aprender más

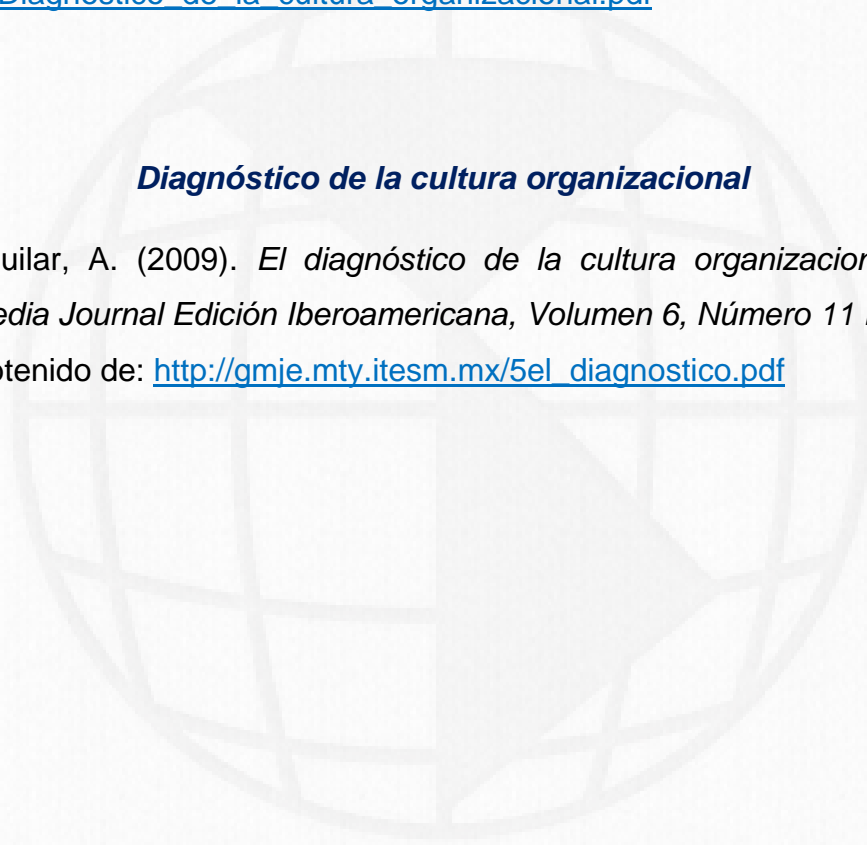
---

### ***La cultura Organizacional***

- Rodríguez, M. (2005). *Diagnóstico de la cultura organizacional*. pp. 136 - 157, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega. Obtenido de: [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1802/1/Diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1802/1/Diagnostico_de_la_cultura_organizacional.pdf)

### ***Diagnóstico de la cultura organizacional***

- Aguilar, A. (2009). *El diagnóstico de la cultura organizacional*, *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, Volumen 6, Número 11 Pp. 67-81 Obtenido de: [http://gmje.mty.itesm.mx/5el\\_diagnostico.pdf](http://gmje.mty.itesm.mx/5el_diagnostico.pdf)



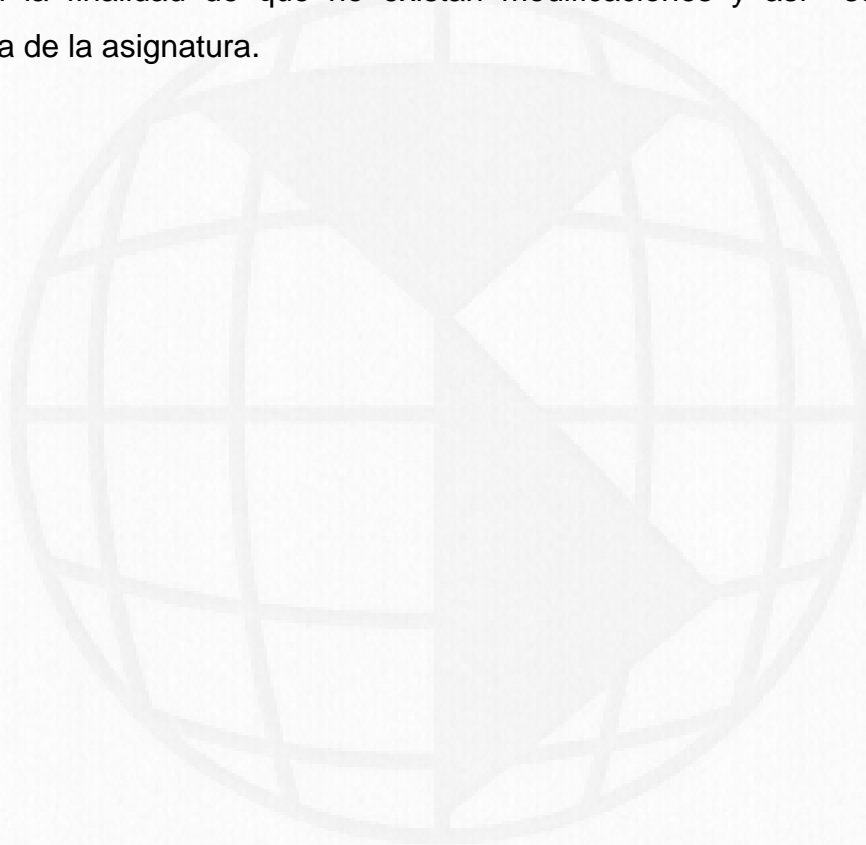
## Actividad de Aprendizaje

---

### **Instrucciones:**

Con la intención de reforzar lo aprendido en la sesión, realiza una actividad en la cual a través de un mapa conceptual extraigas los temas de ésta como el por qué es importante el comportamiento a nivel organización cultura.

Puedes realizarlo en cualquier programa, al final tendrás que guardarlo como PDF, con la finalidad de que no existan modificaciones y así subirlo a la plataforma de la asignatura.



## Referencias

---

- Aguilar, A. (2009). *El diagnóstico de la cultura organizacional*, *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, Volumen 6, Número 11 Pp. 67-81  
Obtenido de: [http://gmje.mty.itesm.mx/5el\\_diagnostico.pdf](http://gmje.mty.itesm.mx/5el_diagnostico.pdf)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
- Esthepen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2005). *Diagnóstico de la cultura organizacional*, Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega, pp. 136 -157  
Obtenido de: [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1802/1/Diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1802/1/Diagnostico_de_la_cultura_organizacional.pdf)
- Soto, E. (2005). *Comportamiento organizacional, impacto de las emociones*. México: Thomson Leraning.