

## **Unidad 7. LA CULTURA CORPORATIVA**

### **I. introducción**

La cultura explica la organización y tiene las respuestas a las que ésta se enfrenta.

En las organizaciones públicas se buscan nuevos métodos para actuar en el interior de las organizaciones. Los ciudadanos piensan que las administraciones no funcionan bien, aunque son más eficaces de lo que pensamos.

Pero es necesario también el cambio de cultura desde dentro.

### **II. concepto de cultura**

#### **1.-CONCEPTO**

La importancia del concepto cultural es cada vez más importante. Una organización cultural fuerte tiene más probabilidades de éxito.

–conceptos culturales utilizados comúnmente:

–Regularidad en conductas

–generalización de normas y valores

–aceptación de estas

Pero la cultura referida sobretodo a asunciones básicas y creencias de la organización.

#### **2.-CULTURA CORPORATIVA según E.S.Schein. (más destacado estudio de la cultura organizativa)**

Definición de Schein: clásica y completa y consiste en asunciones básicas desarrolladas por un grupo con aceptación e integración para resolver problemas.

#### **3.-LOS NIVELES DE LA CULTURA ( citados por Schein)**

–Nivel 1: producciones y creaciones de una organización. Medios Materiales y pautas de comportamiento.

–Nivel 2: valores o ideas de actuación

–Nivel 3: Presunciones básicas o creencias de cuestiones resueltas anteriormente que se utilizarán en problemas futuros

#### **4.-LAS FUNCIONES DE LA CULTURA**

El conocimiento de la cultura permite predecir y resolver problemas futuros:

–adaptación al entorno

–integración interna de formas de actuación, valores etc. (para comunicarse)

#### **5.-LOS ELEMENTOS QUE AFECTAN A LA CULTURA**

- La historia de un grupo: hay cultura donde hay un grupo definido. En el proceso de formación hay que considerar: –Tamaño –Tiempo

–División interna

- El peso del líder: es decisivo y su posición induce valores, hábitos y creencias. Schein distingue varias vías a través de las cuales el líder configura la cultura.

1. Las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización, estatutos, materiales...etc.
2. Las construcciones, el diseño de las instalaciones y socialización del personal.
3. Las enseñanzas e instrucciones por el líder.
4. Los sistemas para asignación de premios y status.
5. Las historias, leyendas o anécdotas sobre el fundador o personas clave
6. Las cosas a las que el líder presta atención y controla.
7. Las reacciones en situaciones críticas
8. El diseño de la estructura organizativa
9. Los sistemas y procedimientos de organización
10. los criterios de reclutamiento, selección, promoción, jubilación y despido

### **III. ¿Qué es el éxito en una organización pb?**

Para que unos valores propugnados por líderes se conviertan en cultura es preciso que tengan éxito. En la administración pública el éxito es que la política, programa o acción sirvan los intereses generales.

Los 4 enfoques clásicos definen el éxito como:

- Lo bien que una organización cumple sus onjetivos.
- El grado de adquisición de recursos
- La ausencia de tensión interna y presencia de buena comunicación e integración
- El grado de satisfacción de los afectados por la organización con sus productos.

El primer enfoque presupone la existencia de objetivos claros, medibles y consensuables. El segundo enfoque implica una clara conexión entre recursos económicos y resultados. El tercero una conexión entre procesos internos y resultados. Y por último entre satisfacción de los afectados y conducta de la organización.

Para medir la eficacia del entorno hay que responder a las siguientes preguntas:

- 1–el campo de actividad donde me centro
- 2– perspectiva de quien me mido
- 3– nivel de análisis que uso

4–tiempo empleado

5–datos usados

6–referente empleado o una mezcla de todos

#### **IV. La cultura en el tiempo**

El contexto político, económico y social en que se desarrolla la actividad de las organizaciones públicas ha dejado de caracterizarse por la estabilidad. La integración europea, el proceso de descentralización territorial, la crisis económica...etc son factores responsables de las turbulencias del entorno de la administración. La crisis del paradigma burocrático propiciado por estos factores exigen un cambio en las organizaciones pública. Así, los modelos de planificación, comunicación o toma de decisiones ya existentes se van alterando por nuevas pautas de comportamiento. Una vez existen asunciones básicas en un grupo, se transmiten a los miembros de la organización desde el principio de su incorporación, así el tener una cultura definida se refleja en:

- reclutamiento de empleados
- programas de orientación al nuevo empleado
- evaluación del rendimiento
- promoción
- programación del desarrollo
- modo de toma de decisión

#### **V. cómo diagnosticar la cultura de una organización**

Es una tarea compleja y costosa, pero es ineludible antes de iniciar cambios en la organización. Cualquier cambio en una **cultura fuerte** generará menos conflictos que en una débil. Dado que la cultura afecta a la gente en su comportamiento puede justificarse su análisis porque:

–la cultura orienta y regula el comportamiento de los miembros de la organización.

–el líder debe conocer la cultura organizativa, debe ser consciente de donde parte si quiere transformar lo existente.

El proceso de diagnóstico de la cultura organizativa empieza en la superficie y va desde el exterior hacia el interior y puede realizarse por:

- consultores externos:
- debe comenzar por el estudio del escenario físico
- debe continuar por lecturas sobre la cultura de la propia organización
- comprobación del trato a extraños
- entrevistas a empleados
- distribución de cuestionarios
- observación de la distribución del tiempo
- buscar con datos recolectados actuaciones previsibles y comprobar si la predicción se cumple
- si el diagnóstico se realiza dentro de la organización, es aconsejable:
- buscar objetividad
- estudiar los caminos por donde progresa la carrera de los empleados
- analizar la duración en los puestos
- analizar informes, reuniones, etc.
- Prestar atención a las anécdotas o historias internas (redes culturales)

Pero una **organización débil** se caracteriza por:

- no tiene claras las asunciones
- no hay claridad en las prioridades
- diferentes creencias en la organización
- líderes destructivos
- desorganización

Los síntomas de una organización cultural débil son:

- fijar atención hacia el interior
- atención a corto plazo
- problemas en el estado de ánimo
- fragmentación en la toma de decisión
- estallidos emocionales frecuentes

## **VI. los tipos de cultura en la administración**

De acuerdo con Quinn existen 4 modelos de organizaciones que han tenido éxito a lo largo de los últimos cien años en la teoría y en la práctica, son poderosas construcciones intelectuales que afectan a cada uno de los aspectos de una organización

1–adhocracia responsable– se centra en la adaptabilidad y el cambio (innovación y creatividad). La gente dentro se siente retada por las dificultades y se entrega en superar dicho reto.

2–compañía racional énfasis en producción y beneficio. Si los empleados rinden bien se les compensa económicamente.

3–jerarquía estable proporciona estabilidad y certidumbre. El mayor premio es la seguridad en el puesto.

4–equipo cooperativo énfasis en la entrega, participación en la toma de decisión y la comunicación. Este grupo se caracteriza por un fuerte sentido de pertenencia.

## **VII. el clima laboral**

La definición de clima laboral más utilizada es la de Poter, Lawler y Hackman los cuales consideran que el clima se refiere a las propiedades habituales o características de un ambiente de trabajo y de su naturaleza según es percibida por las personas que trabajan en él.

Para algunos autores el clima es el objetivo externo y separado de los individuos, y para otros la opinión del empleado se forma del clima subjetivo de la organización. La búsqueda de un clima laboral adecuado es una de las prioridades de las organizaciones modernas, para ello se usan estadísticas de como se perciben los rasgos esenciales de la organización y que se echa en falata en relación a ellos. Los resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral nos muestran cuales son los puntos fuertes y débiles de la organización para , a partir de estos datos, adoptar planes de acción y retroalimentación a los empleados.

## **VIII. conclusiones**

Todo cambio en los procesos, sistemas, estructuras o recursos humanos de la organización que vayan contra la cultura de la misma están condenados al fracaso.

La cultura de una organización puede ser cambiada, pero ello exige tiempo, liderazgo, éxito y reforzamiento,

además de que la cultura de la organización debe ser un elemento estable en el tiempo y no puede ser modificado con rapidez. Hay que tener en cuenta que la cultura determina la forma de ejercer el liderazgo y que es un mecanismo autorregulador del poder.

Finalmente es preciso diseñar instrumentos que puedan ayudar a los líderes a aprender los componentes culturales, valores y la dimensión ética de su organización, organizando, dirigiendo y controlando la organización.