



AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

*Lima, Julio de 2011*

# La Cultura organizacional



## QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL

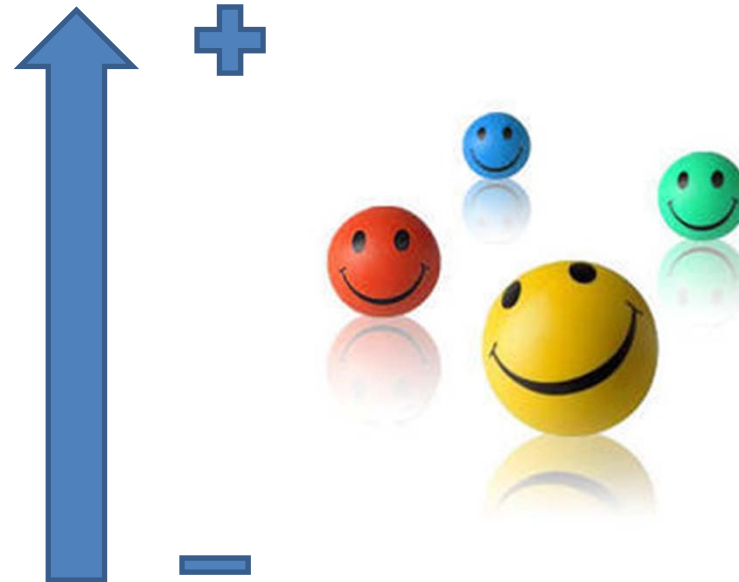
- La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.
- Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora.



Robbins 1996

- Existen **siete características** primarias que captan la esencia de la cultura de una organización.

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.**





### LA CULTURA ES UN TÉRMINO DESCRIPTIVO.

- La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las **características** de la cultura de una organización, sin importar su opinión al respecto. Esto es, se trata de un **término descriptivo**.
- Lo anterior es importante porque establece la **diferencia** de este concepto con el de la **satisfacción en el trabajo** (actitud), y por extensión con el concepto del **clima organizacional**.
- El clima organizacional mide las **actitudes** individuales o colectivas de los empleados frente al ambiente de trabajo. Los **factores componentes** tanto de la cultura como del clima, son los mismos. La diferencia está en la **objetividad** de la cultura y la **subjetividad** del clima.

# QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL



← Diferencias →

Clima  
Organizacional

Medición

Percepción

Coyuntural

Temporal

Cultura  
Organizacional

Medición

Comportamientos

Estructural

Permanente

## CULTURAS Y SUBCULTURAS

- **Cultura dominante.**- Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- **Valores centrales.**- Son los valores **principales o dominantes** que se aceptan en toda la organización.
- **Subculturas.**- Miniculturas dentro de la organización, que generalmente se definen por las designaciones departamentales y/o por la separación geográfica.
- **Cultura fuerte.**- Cultura en que los **valores centrales** se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Una cultura organizacional fuerte favorece la **consistencia en el comportamiento**. En este sentido se reconoce que ésta pueda actuar como **sustituto de la formalización**.



### FUNCIONES DE LA CULTURA

- Tiene un papel de **definición de fronteras**.
- Transmite un **sentido de identidad** a los miembros de la organización.
- Facilita la **generación de un compromiso**, más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la **estabilidad del sistema social**.
- Sirve como un **mecanismo de control** que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.





## CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA

### CÓMO COMIENZA UNA CULTURA

- Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un **mayor impacto** en la cultura inicial de esa organización.
- Tienen una **visión** de cómo debería ser la organización.
- **No están restringidos** por costumbres o ideologías anteriores.
- **El tamaño pequeño** que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

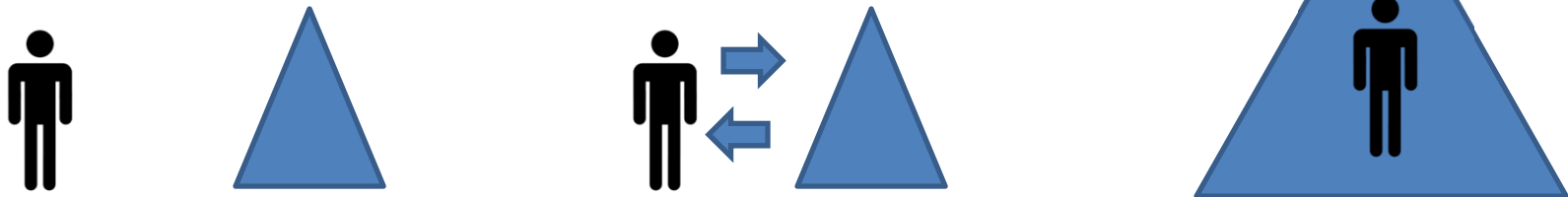


## CÓMO MANTENER VIVO UNA CULTURA

- **Selección.**- La decisión final sobre quien será contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión de que tanto se integran los candidatos a la organización.
- **Alta gerencia.**- Los gerentes, con lo que dicen y su comportamiento establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.
- **Socialización.**- Los empleados cuando ingresan a la organización no están familiarizados con su cultura, pudiendo llegar a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. Por lo tanto es necesario que se adapten a la cultura a través del proceso de socialización.
- El **proceso de socialización** consta de tres etapas:
  - Pre arribo.
  - Encuentro.
  - Metamorfosis.

## EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN: ETAPAS

- **La etapa de pre arribo.-** Reconoce explícitamente que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes expectativas. Estas atañen tanto al trabajo que va a realizarse como a la organización.
- **La Etapa de encuentro.-** En esta etapa el nuevo empleado ve realmente como es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad pudieran diferir.
- **La Etapa de metamorfosis.-** En esta etapa el nuevo empleado ajusta su comportamiento a los valores y normas de grupo.





## CÓMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS

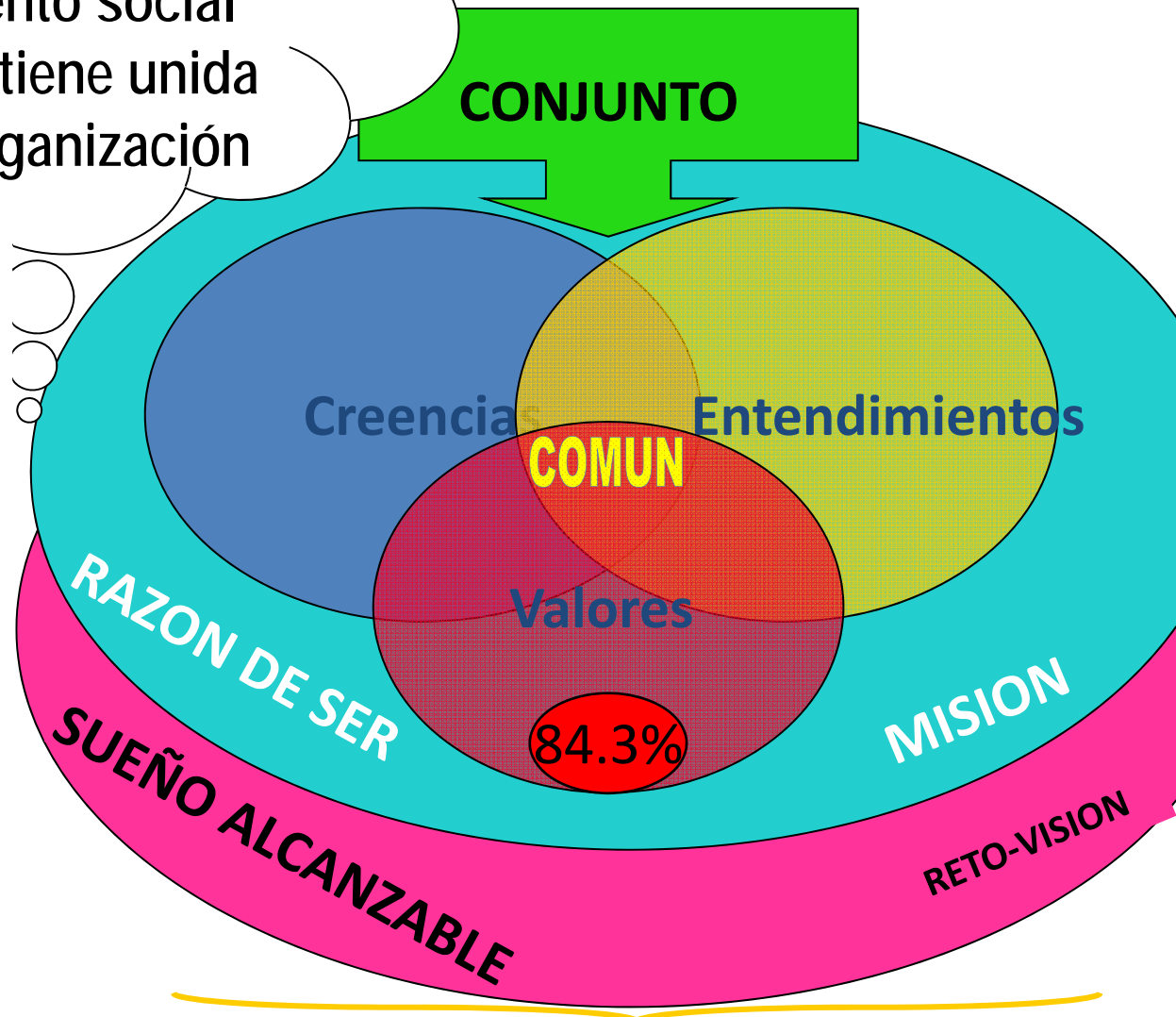
- **Historias.**- Relatos que circulan en las organizaciones y suelen contener una **narración de acontecimientos** acerca de los **fundadores** de la organización. Estas historias **anclan el presente en el pasado** y proporcionan explicaciones y **legitimidad a las prácticas actuales**.
- **Rituales.**- son secuencias repetitivas de actividades que **expresan y refuerzan los valores clave** de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y quien no lo es.
- **Símbolos materiales.**- Estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que es apropiado.
- **Lenguaje.**- Muchas organizaciones y unidades dentro de las mismas, usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

## EL CHAVO DEL OCHO

**CÓMO APRENDEN LA CULTURA  
LOS EMPLEADOS?**



La cultura es el pegamento social que mantiene unida a una organización



M  
A  
N  
I  
F  
I  
E  
S  
T  
A

- Simbolos
- Ritos
- Mitos
- Lenguaje

### Símbolos

Una quinta de clase Popular

La vivienda del personaje principal es un barril

Los zapatos y gorrito raídos del personaje principal

El traje de marinerito del niño pudiente

Las trenzas de la niña engreída y traviesa

La altura del novio de la señora problemática del barrio

El gorro de baño de la Señora más fea del barrio





### Ritos

- Cachetada de Doña Florinda a Don Ramón
  - Llanto de Kiko
  - Piñizco de Don Ramón a Quico
    - El Chavo saliendo del barril
- Doña Florinda enamorada del Profesor Jirafales
  - El llanto de la Chilindrina
- Los golpes involuntarios al Señor Barriga



*No me Simpatizas*

*Ron Damo:*

*Grrrrrrrr*



*Andale, Andale, Andale*

Lenguaje

*Una tacita de café*

*Chuzma, Chuzma,  
Chuzma*

*Si Mami!*

# QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL



**Doña Florinda es el prototipo de la persona pobre con aires de grandeza ama de casa pobre**

**Quico es el prototipo del niño engreído**

**El Señor Barriga es el prototipo del hombre con dinero**

Mitos



**El Profesor es el prototipo del intelectual pobre**

**El Chavo es el prototipo del hombre pobre**

# DISCUSION

El Chavo del Ocho es un programa que genera un perjuicio en la educación de los niños ?



# DISCUSION

Te dejaban  
ver el  
programa  
en tu  
casa?



# ANALISIS



ES VERDAD ?

PRIMER  
MUNDO

SEGUNDO  
MUNDO

TERCER  
MUNDO

EDUCACION

VALORES



ALTO



BAJO

# ANALISIS



ES EDUCACION?

ES MALO

ES  
ENTRETENIMIENTO?

ES BUENO



# CONCLUSIÓN



PUEDE TENER EFECTOS POSITIVOS

**EL PROBLEMA ES EL ALINEAMIENTO CON EL OBJETIVO ESTRATEGICO**

PUEDE TENER EFECTOS NEGATIVOS





### TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONALES: MODELO DE LA DOBLE “S”

- Este modelo se establece por la relación que puede darse entre dos dimensiones las sociabilidad y la solidaridad.
- **Sociabilidad.**- Esta dimensión se caracteriza por el grado de amistad entre miembros de una organización.
- **Solidaridad.**- Esta dimensión se caracteriza por el grado en el cual la gente comparte un entendimiento común de las metas y tareas de su organización.
- En base a la relación de estas dos dimensiones se pueden establecer cuatro tipos de culturas: **redes, mercenaria, comunal y fragmentada.**

Greenberg y Baron





### TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONALES: MODELO DE LA DOBLE “S”

- **Cultura de redes.**- Un tipo de cultura organizacional caracterizada por una **alta sociabilidad** y una **baja solidaridad**.
- **Cultura mercenaria.**- Un tipo de cultura organizacional caracterizada por una **baja sociabilidad** y una **alta solidaridad**.
- **Cultura fragmentada.**- Un tipo de cultura organizacional caracterizada por una **baja sociabilidad** y una **baja solidaridad**.
- **Cultura comunal.**- Un tipo de cultura organizacional caracterizada por una **alta sociabilidad** y una **alta solidaridad**.

**Greenberg y Baron**

## CULTURAS FUERTES VS. CULTURAS DÉBILES

**CULTURAS FUERTES** - Organizaciones donde los valores claves se exaltan con intensidad y están ampliamente compartidos por lo que estas culturas ejercen una mayor influencia sobre los empleados.

Dependen de:

- Tamaño de la organización.
- Tiempo de operación de la compañía.
- Magnitud de la rotación de los empleados.
- Intensidad con la cual se estableció la cultura.

**LOS EMPLEADOS EN LAS CULTURAS FUERTES ESTÁN MAS COMPROMETIDOS CON SU EMPRESA QUE LOS DE LAS CULTURAS DÉBILES.**

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ESTADO ES FUERTE?

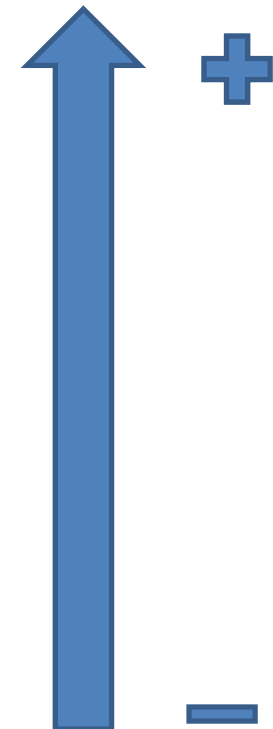
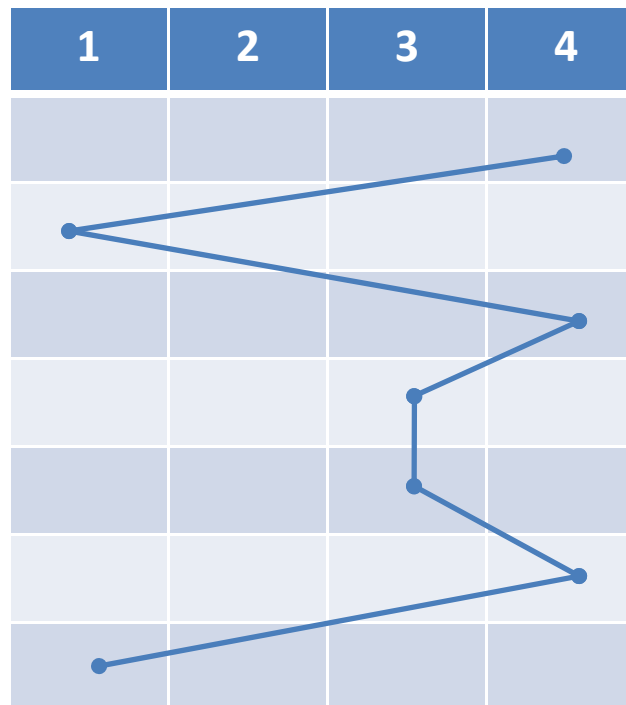
Max Weber —————> principios del siglo XX  
Modelo de Organización —————> Burocracia

### CARACTERÍSTICAS:

- Carácter legal de las [normas](#) y de los reglamentos.
- Carácter formal de las [comunicaciones](#).
- Racionalidad en la división del [trabajo](#).
- Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
- Jerarquía bien establecida de la [autoridad](#).
- Rutinas y procedimientos de trabajo [estandarizados](#) en guías y manuales.
- Competencia técnica y [meritocrática](#).
- Especialización de [la administración](#) y de [los administradores](#), como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).
- [Profesionalización](#) de los participantes.
- Completa [previsibilidad](#) del funcionamiento.

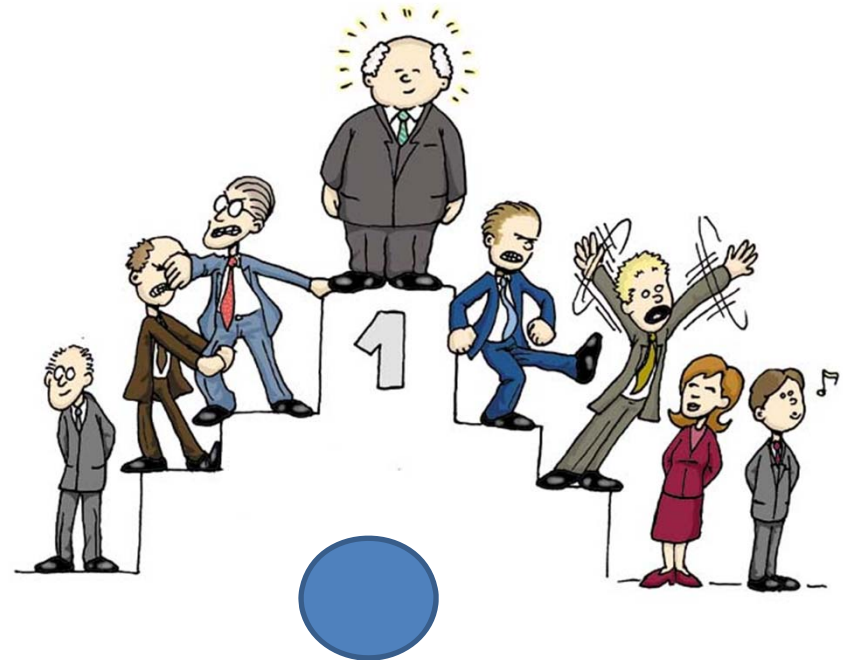
Existen **siete características** primarias que captan la esencia de la cultura de una organización.

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.**



### LA CULTURA COMO DESVENTAJA

- Barrera contra el cambio.
- Barrera hacia la diversidad.
- Barrera contra la optimización de procesos.
- Barrera contra la mejora de clima organizacional.



## LA CULTURA COMO VENTAJA

Si cada uno de nosotros decide  
el día de hoy cambiar...  
entonces el día de hoy se habrá iniciado el  
cambio hacia una cultura organizacional  
de calidad y de servicio al ciudadano...  
y con ello estaremos construyendo un Perú  
mejor para todos los peruanos