

LOS NOVENTA

Cambios en las organizaciones

Hacer que los empleados compartan el significado

EN LA ORGANIZACION

La cultura es la percepción compartida de significados entre todos los miembros de una organización, y que distingue a una organización de otra

VALORES

CENTRALES: los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización

CULTURA NACIONAL:
cultura predominante en una nación

CULTURA DOMINANTE:
expresa los valores centrales
y dominantes que son
compartidos por la mayoría
de los miembros de la
organización

SUBCULTURAS: miniculturas
dentro de una organización, que
generalmente se definen por las
designaciones de departamentos y
por la separación geográfica

La cultura, por definición, es difícil de describir, es intangible, implícita y se da por sentada

Los nuevos empleados, para ser aceptados, deben aprender las reglas que la cultura tiene incorporadas. El incumplimiento de estas reglas da como resultado sanciones y desaprobación general

CULTURAS FUERTES V/S DEBILES

CULTURA FUERTE: tiene un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación de personal. Los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.

Estos elementos pueden hacer aparecer como innecesario que las cosas estén por escrito

7 características que refleja 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 y dinamismo**
- 7.- Estabilidad**

**La presentación publicitaria de estas dos organizaciones:
¿permite detectar o conocer algunos de los elementos culturales de cada una?**

COMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS

1.- HISTORIAS

2.- RITUALES

3.- SIMBOLOS MATERIALES

4.- LENGUAJE

1.- HISTORIAS: Estas historias anclan el presente en el pasado, y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales

-Narración de acontecimientos de los fundadores

-La ruptura de reglas

-Éxito de mendigos que llegan a ser millonarios

-Reducciones en la fuerza de trabajo

-Reubicación de empleados

-Reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones

RITUALES: Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización; indican qué metas tienen mayor importancia, qué gente es importante y cuál no, etc.

SIMBOLOS MATERIALES: comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo, clase de comportamiento apropiado (buscador de riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social, etc.)

4.- LENGUAJE: muchas veces las organizaciones usan el lenguaje para identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender y utilizar ese lenguaje, los miembros evidencian su aceptación de la cultura. Y al hacerlo, ayudan a preservarla

FUNCIONES DE LA CULTURA

- 1.- Define fronteras. Crea distinciones entre una organización y otra**
- 2.- Transmite un sentido de identidad**
- 3.- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal**
- 4.- Incrementa la estabilidad del sistema social**
- 5.- Sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. Define las reglas del juego**

INTENSIFICA el compromiso organizacional y la consistencia del comportamiento del empleado. Reduce la ambigüedad al mostrar qué hacer y cómo hacer lo que se hace

LA CULTURA COMO DESVENTAJA

En ocasiones la cultura puede ser disfuncional:

- 1.- Barrera contra el cambio**
- 2.- Barrera hacia la diversidad**
- 3.- Barrera contra las fusiones y adquisiciones**

Barrera contra el cambio

La consistencia en el comportamiento es un activo en ambientes estables, pero hace más difícil responder a los cambios

Barrera hacia la diversidad

Las culturas fuertes promueven el ajuste de los empleados, pero al contratar personal diferente pueden perder las fortalezas únicas de personas diferentes y su respectivo aporte

Las culturas fuertes pueden favorecer el prejuicio y la insensibilidad hacia la diferencia

Barrera contra las fusiones y adquisiciones

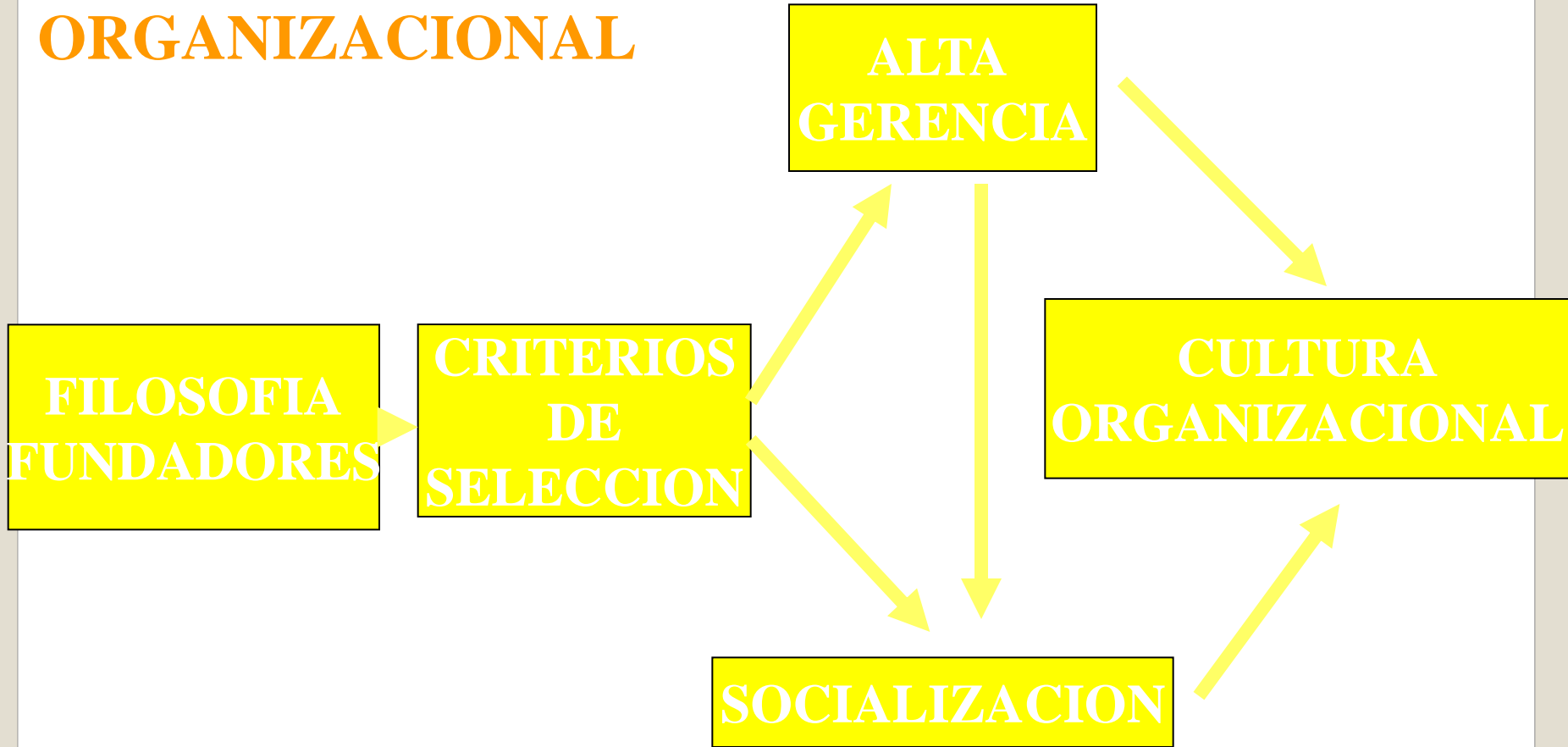
En años recientes se ha constatado que la compatibilidad cultural en una fusión o adquisición, es responsable de que realmente funcionen las cosas

CREACION DE LA CULTURA

Cómo comienza una cultura?

Los fundadores son quienes un mayor impacto en la cultura inicial. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. Además, el tamaño pequeño de las nuevas organizaciones favorece más la imposición de la visión

FORMACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



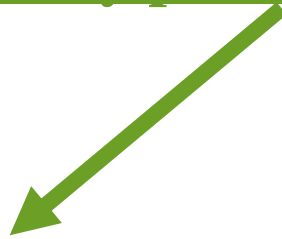
MANTENCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

TRES FUERZAS BASICAS

- 1.- Prácticas de Recursos Humanos**
- 2.- Acciones de la alta dirección**
- 3.- Métodos de socialización**

Mantenimiento de la cultura organizacional

1.- CIERTAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: criterios para evaluar desempeño, capacitación, actividades de desarrollo de la carrera, procedimientos de ascenso (a quienes más se ajustan a la cultura), prácticas y proceso de selección



Prácticas de selección

Además de contratar a quienes cumplan o tengan el perfil; conciente o inconscientemente se favorece a postulantes con valores similares a la organización

Si los postulantes perciben conflicto entre sus valores y la organización, pueden eliminarse por sí mismos

Mantenimiento de la cultura organizacional

2.- Acciones de la alta dirección

Con lo que dicen y con su forma de comportarse, establecen normas que se filtran hacia abajo

Ej.: toma de riesgos, grado de libertad, vestimenta apropiada, qué acciones se traducirán en ascensos y/o aumentos de salario, etc.

Mantenimiento de la cultura organizacional

3.- Métodos de socialización: es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura de la organización

Inducción, programas de entrenamiento, otros.

La socialización tiene tres etapas:



1.- Prearribo

2.- Encuentro

3.- Metamorfosis

Métodos de socialización

1.- PREARRIBO

Abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización

2.- ENCUENTRO

El nuevo empleado ve cómo es en realidad la nueva organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser diferentes

Métodos de socialización

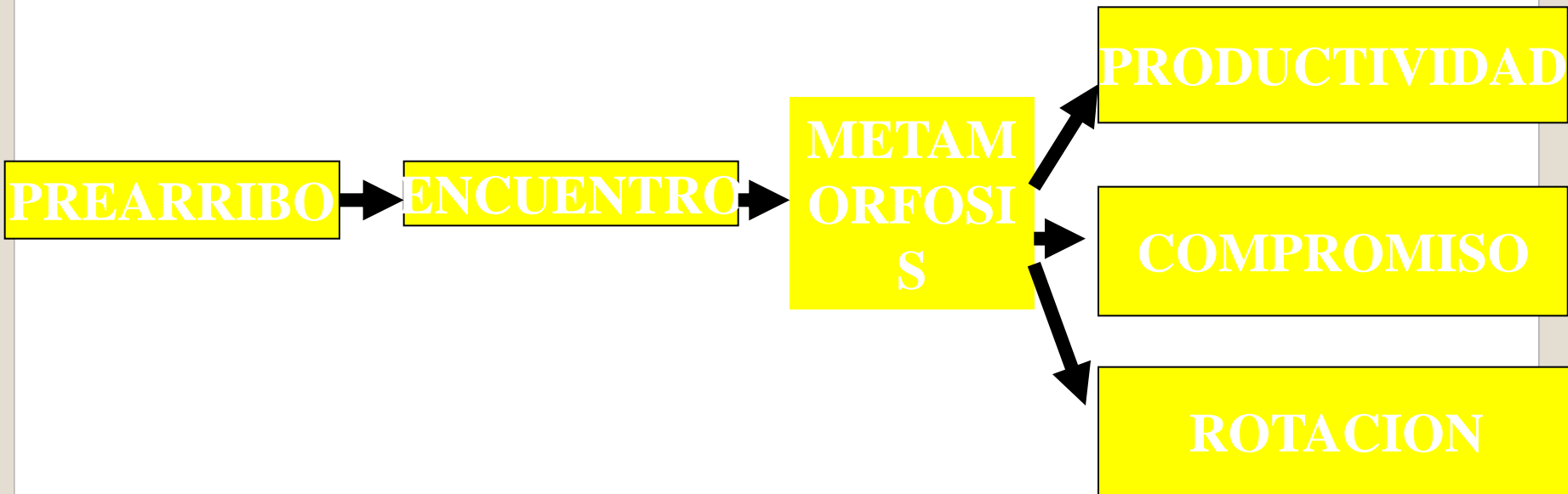
3.- METAMORFOSIS

Tienen lugar los cambios de larga duración. El nuevo empleado domina las habilidades requeridas, lleva a cabo con éxito sus nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo



PROCESO DE SOCIALIZACION

RESULTADOS



OPCIONES DE SOCIALIZACION DE ENTRADA

- 1.- FORMAL V/S INFORMAL**
- 2.- INDIVIDUAL V/S COLECTIVA**
- 3.- FIJA V/S VARIABLE**
- 4.- EN SERIE V/S ALEATORIA**
- 5.- INVESTIDURA V/S DESPOJAMIENTO**

OPCIONES DE SOCIALIZACION DE ENTRADA

1.- FORMAL V/S INFORMAL mientras más se le segregue y se le distinga, para hacer explícito su papel de recién ingresado, más formal será la socialización. La socialización informal en cambio pone al empleado nuevo de inmediato en su puesto de trabajo

2.- INDIVIDUAL V/S COLECTIVA

3.- FIJA V/S VARIABLE: el nuevo ingreso lleva a cabo su transición de externo a interno. El proceso fijo establece etapas estandarizadas de transición. Ej.: de analista de cuentas, ejecutivo de cuentas, geólogo senior, profesor asistente y profesor adjunto, profesor titular

4.- EN SERIE V/S ALEATORIA en serie el nuevo ingreso sigue un modelo. Ej. Sistemas de aprendices o tutorías.

Aleatoria: al nuevo empleado se le deja por su cuenta

5.- INVESTIDURA V/S DESPOJAMIENTO: asume que el perfil que trae el nuevo ingreso es el adecuado para el éxito en el cargo; se confirman estos rasgos y se apoyan. El despojamiento en cambio trata de eliminar ciertas características.

Forma en que la cultura organizacional afecta el desempeño y la satisfacción

Innovación y toma de riesgos
Atención al detalle
Orientación a los resultados
Orientación hacia las personas
Orientación al equipo
Energía y dinamismo
Estabilidad

