



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema: Administración

Subtema: Cultura Organizacional

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en
Administración de Empresas

Autores:

Br. Adriana Gabriela Cardoza Tinoco

Br. Freddy Javier Bermúdez Balladares

Br. Rosa Emilia Zapata Gómez

Tutora: Msc. Ana María Sánchez. Morraz

Managua-Nicaragua, Diciembre de 2019

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración docente	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos	4
Capítulo uno: Generalidades de la administración	5
1.1. Definición de administración	5
1.2. Proceso administrativo	7
1.2.1 Planeación	7
1.2.2 Organización.....	7
1.2.3 Dirección.....	7
1.2.4 Control	7
1.3. Características de la administración	8
1.3.1 Universalidad.....	9
1.3.2 Especificidad.....	9
1.3.3 Unidad temporal	10
1.3.4 Unidad jerárquica.....	10
1.4. Importancia de la administración.....	11
1.5. Habilidades de los gerentes	12
1.5 Habilidades generales	13
1. Habilidades conceptuales	13
2. Habilidades Interpersonales	13
3. Habilidades Técnicas.....	13
4. Habilidades Políticas.....	13
1.6. Habilidad Específica	13
1. Controlar el entorno de la organización y sus recursos	13
2. Organizar y coordinar	13
3. Manejar información	14

4.	Propiciar el crecimiento y el desarrollo	14
5.	Motivar a los empleados y manejar conflictos	14
6.	Resolver problemas estratégicos.....	14
Capítulo dos: Generalidades de Cultura Organizacional		15
2.1	Definición de cultura organizacional	15
2.1.1	La cultura como variable externa.....	17
2.1.2	La Cultura como Variable Interna	18
2.1.3	La cultura organizacional como metáfora raíz	18
2.2	Componentes de una cultura Organizacional	20
2.2.1	Elementos Observables.....	20
2.2.2	Elementos no observables de la cultura organizacional	21
2.3	Principio de la cultura organizacional.....	22
2.4	Funcionalidad de la cultura organizacional	24
2.5	Importancia de la cultura organizacional.....	26
2.5.1	La cultura organizacional como ventaja competitiva	27
2.6	Características de la cultura organizacional.....	29
2.7	Clasificación de Cultura organizacional	30
2.7.1	Aspectos que caracterizan a la cultura fuerte.....	30
2.7.2	Aspectos que caracterizan a la cultura débil	31
2.8	Tipos de Cultura Organizacional	32
2.9	Factores que afectan la cultura organizacional	33
Capitulo tres: Formación de la cultura organizacional.....		35
3.1	Etapas de la formación de la cultura.....	35
3.2	Formas de transmitir la cultura a los trabajadores	37
3.2.1	Historias.....	38
3.2.2	Rituales.....	39
3.2.3	Símbolos materiales	41
3.2.4	Lenguaje.....	42
3.3	Creación de una cultura organizacional ética.....	43
3.4	Creación de una cultura organizacional positiva	45

3.4.1	Desarrollo de las fortalezas del empleado.....	46
3.4.2	Recompensas en lugar de castigos.....	47
3.4.3	Énfasis en vitalidad y crecimiento.....	48
3.4.4	Limites de una cultura positiva.....	49
3.5	Cambio cultural.....	49
3.6	Acciones para generar un cambio cultural.....	51
Capitulo cuatro: Factores que influyen en el desarrollo de la cultura organizacional.....		54
4.1	Entorno Organizacional.....	55
4.1.1	Tipos de Entorno.....	56
4.1.1.1	La dimensión homogénea/heterogéneo.....	56
4.1.1.2	La dimensión estable/dinámico.....	56
4.2	Variables de la cultura organizacional.....	57
4.2.1	Variables en función al cambio organizacional.....	57
4.2.1.1	Gestión del conocimiento.....	58
4.2.1.2	El aprendizaje Organizacional.....	59
4.2.1.3	La Innovación.....	59
4.2.1.4	La Responsabilidad social.....	60
4.2.2	Variables en función al entorno interno.....	61
4.2.2.1	El liderazgo en la cultura organizacional.....	61
4.2.2.2	Cultura organizacional y clima organizacional.....	62
4.2.2.3	Estructura organizacional.....	62
4.2.2.4	Comportamiento organizacional.....	65
4.2.2.5	La cultura organizacional y la ética.....	65
Conclusiones.....		66
Bibliografía.....		68

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios por haberme brindado la sabiduría y fuerzas cada día para poder culminar mis estudios y lograr una meta más en mi vida.

A mis padres Gustavo Cardoza Sánchez y Celina Tinoco Martínez por ser parte fundamental a lo largo de esta trayectoria y brindarme el apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

Br. Adriana Gabriela Cardoza Tinoco

Le dedico este trabajo a mis padres, por haberme criado bien hasta ser un adulto, especialmente a mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada decisión y reto que he presentado, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad

Br. Freddy Javier Bermúdez Balladares

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la oportunidad y sabiduría de culminar mi carrera, siendo una meta importante en mi vida.

A mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de todo este proceso y de mi vida.

Br. Rosa Emilia Zapata Gómez

Agradecimiento

Agradezco a Dios primeramente por brindarme siempre la sabiduría, perseverancia y fuerzas para llegar a cumplir una de mis metas y poder culminar mi carrera satisfactoriamente.

A mis padres y a mis hermanas por su apoyo incondicional y ánimos brindados para seguir adelante y culminar mi carrera.

Y a mis maestros por su esfuerzo y su conocimiento brindado día a día para formarnos como profesionales exitosos.

Br. Adriana Gabriela Cardoza Tinoco

Agradezco a mi querida familia, mi madre Norma, mi padre Luis y mis hermanos que de alguna manera me han apoyado, mis padres que han estado en todo momento a mi lado, brindándome su afecto, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

Br. Freddy Javier Bermúdez Balladares

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y perseverancia en este proceso de formación.

A mi familia por su valioso apoyo, siendo ustedes mi fuente de inspiración y clave de todo mi esfuerzo.

Agradezco de forma especial a cada uno de los docentes de la facultad de ciencias económicas que fueron una brújula de conocimiento para mi formación profesional.

Br. Rosa Emilia Zapata Gómez



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, el cual plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Administración**, hace constar que los bachilleres: Freddy Javier Bermúdez Balladares, Carné No. 14200970, Rosa Emilia Zapata Gómez, Carné No. 10015829, Adriana Gabriela Cardoza Tinoco, Carné No. 15206460. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **subtema titulado: Cultura Organizacional**. Obteniendo la calificación de 50 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 18 días del mes de febrero del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Ana María Sánchez Morraz

Tutora

Seminario de Graduación

Resumen

En la presente investigación documental sobre Cultura organizacional aborda aspectos importantes, enmarcados en cuatro capítulos para hacer evidente el carácter instrumental del tema aplicado a las organizaciones. Se enfatiza desde su definición, formación y factores internos y externos que dinamizan su expresión.

El objetivo general de esta investigación es analizar aspectos importantes de la cultura organizacional a través de teorías expuestas por expertos en cuanto a conceptos, funciones, etapas de la formación de cultura y factores que influyen en su desarrollo dentro de las organizaciones, con el propósito de brindar una herramienta de apoyo a futuras generaciones estudiantiles, sirviendo como referencia para el debate en sus conocimientos administrativos.

Es importante destacar que la presente investigación se elaboró aplicando técnicas de investigación documental, en diversas etapas, que permitieron cumplir con los objetivos planteados. En un primer momento se realizó la ubicación de la información referente al tema, consultando distintas fuentes, como centros de documentación y visitas a páginas web. Proceso que permitió elaborar el esquema de trabajo y finalmente se realizó la recolección y análisis de la información.

Introducción

El presente documento investigativo aborda el tema de la administración y todos sus aspectos en general, como la definición, procesos administrativos como la planeación, organización, dirección y control, características e importancia.

También se aborda el tema de cultura organizacional que se puede definir como valor que aprecian los miembros de una institución generando impacto en la productividad; en la actualidad es de gran importancia, ya que constituye diferentes variables del comportamiento que se interrelacionan con aspectos estructurales, sociales, históricos y del entorno; los cuales generan un impacto en la productividad de la organización.

Para las organizaciones la administración, tiene como labor diseñar modelos de organización para mejorar el desempeño, pero sobre la base de los conocimientos adquiridos en sus propias experiencias.

El propósito del presente documento entender y analizar a través de la teoría científica todos los aspectos importantes de la cultura organizacional para el reforzamiento de los conocimientos administrativos.

Para el desarrollo de esta investigación documental, inicialmente se realizó la ubicación de la información referente al tema, para ello se visitaron distintas fuentes, tales como centros de documentación y visitas a páginas web, dando lugar a la elaboración del esquema de trabajo, aplicando diferentes técnicas como elaboración de fichas de contenido, fichas bibliográficas y aplicación de normas APA.

El documento está estructurado en cuatro capítulos, los cuales se enmarcan dentro del tema principal de estudio la cultura organizacional. El primer capítulo describe generalidades de la administración definiendo conceptos, procesos, características, importancia y habilidades de los gerentes.

En el segundo capítulo corresponde a las generalidades de la cultura organizacional en este se define el termino de cultura organizacional, la cultura como variable externa e interna, elementos observables y no observables de la cultura organizacional, principio de la cultura organización, funcionalidad de la cultura organizacional, características de la cultura, importancia de la cultura, clasificación, tipos de cultura factores que afectan la cultura organizacional

En el capítulo tres corresponde a la formación de la cultura organizacional en este se presenta las etapas de la formación de la cultura, las formas de transmitir la cultura a los trabajadores, la creación de la cultura organizacional ética y positiva.

El capítulo cuatro corresponde a factores que influyen y se presentan en el desarrollo de la cultura organizacional, los tipos de entorno, las variables de la cultura organizacional.

Justificación

El presente trabajo investigativo busca, mediante el análisis de teorías y conceptos básicos, presentar aquellos aspectos importantes de la cultura organizacional los cuales aportan en el desarrollo de toda organización.

Desde el punto de vista teórico esta investigación es de gran utilidad ya que nos permite conocer las diferentes particularidades de una organización referentes a las teorías y definiciones de la cultura organizacional, y otros aspectos que abarca el informe ya que la cultura organizacional es vista como una forma de vida dentro de las organizaciones regidas por un conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y actividades ejecutadas por los miembros de la empresa y que debe ser transmitida y aprendida por los nuevos miembros para lograr ser incorporados dentro de la organización y se sientan identificados con la misma de una forma más personal.

Desde el punto de vista práctico esta investigación aporta un beneficio a las organizaciones brindándoles conocimientos específicos de la importancia de la creación y conducción de una cultura y transmitirla a sus trabajadores desde el principio para lograr resultados positivos dentro de la empresa, como mayor productividad, eficiencia, un sentido de identidad, un clima laboral satisfactorio entre otros aportes.

Esta investigación servirá de antecedente para futuras investigaciones relacionadas a este tema, en el campo universitario. Es también una valoración sobre la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de las organizaciones, que debe de tomar en cuenta el profesional para sentirse identificado con la organización a la que vaya a pertenecer y lograr un buen desempeño

Objetivos

Objetivo general

1. Analizar, a través de la teoría científica, aspectos importantes de la cultura organizacional para el reforzamiento de conocimientos administrativos.

Objetivos específicos

1. Presentar aspectos teóricos de la administración a través del estudio documental y su importancia para el desarrollo de la organización.
2. Plantear las generalidades de la cultura organizacional mostrando las principales componentes, principios, funcionalidad, importancia, características, clasificación, así como los tipos, y los factores que influyen en ella.
3. Describir la formación de la cultura organizacional para un mejor entendimiento de su surgimiento en la organización.
4. Identificar factores que influyen en el desarrollo de la cultura organizacional para el conocimiento de estos.

Capítulo uno: Generalidades de la administración

La administración se considera como el agente de transformación, ya que se consigue a través del proceso de planeación, organización, dirección y control resultados. Robbins & Decenzo (2002) precisa “Administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia través de otras personas y junto con ellas” (p.5). Es decir, conseguir hacer las cosas con y a través de las personas, definiendo que hacer y cómo hacerlo. La administración recurso humano es de vital importancia ya que elaborado el trabajo con el personal adecuado se obtiene una mayor eficiencia y eficacia en el proceso de desarrollo de la empresa.

La administración es fundamental, pues imparte efectividad a los esfuerzos humanos, además de ayudar a obtener mejor personal, equipo, materiales y relaciones humanas. La administración suele ser ejercida por un administrador, cuya tarea principal consiste en fijar objetivos y administrar los recursos de todo tipo, para lograr los resultados deseados.

1.1. Definición de administración

Fayol (como citó Ramirez, 2010) define “La administración como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversas índoles” (p.4). Aunque normalmente se concentran en las cuatro actividades básicas como planificar, organizar, dirigir y controlar, que un proceso que consigue la optimización de recursos, centrar esfuerzos y potenciar los miembros de su equipo de trabajo. Ayuda a la realización del proceso de manera más rápida y eficiente de esta manera también se logra aprovechar el conocimiento y las destrezas de los integrantes del equipo de trabajo.

Una organización tiene como objetivo lograr resultados, por lo tanto, está relacionado con la eficiencia y eficacia. Robbins & Decenzo (2002) define “Eficiencia como la relación entre los insumos y los productos” (p.5). si se logra evitar el mal uso de los recursos disponibles se logrará cumplir adecuadamente finalizar el producto y se aprovechan los insumos.

Los autores indican que la administración tiene como objetivo principal lograr el máximo beneficio posible de una empresa mediante la organización y planificación, así como la dirección y el control de los recursos que tiene a su disposición para lograr alcanzar sus objetivos. Quien se ocupa de administrar la empresa debe producir con el mínimo costo el máximo beneficio, siendo sus claves de acción, la eficiencia, la eficacia, la organización, la investigación, las ideas innovadoras y la toma de decisiones.

Una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios. Así mismo Robbins & Decenzo (2002) plantea que eficacia es “Hacer lo correcto; alcanzar las metas” (p.5).

El autor refiere que es la eficacia se refiere a nuestras capacidades para alcanzar las metas y objetivos que nos proponemos, es decir se relaciona con el nivel de consecución de nuestros propósitos. El grado de cumplimiento de las metas perseguidas o el logro de los objetivos en un tiempo planeado.

1.2. Proceso administrativo

Es una serie de acciones dirigidas al logro de un objetivo, consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control. Hurtado (2008) define “La gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas del arte, de las habilidades personales y de liderazgo” (p.46). Es decir, herramientas que se aplica para el logro de objetivos, y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Chiavento (como citó Hurtado, 2008) define cada proceso administrativo de la siguiente manera:

1.2.1 Planeación

Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro del mismo.

1.2.2 Organización

Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitaciones de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos

1.2.3 Dirección

Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca el logro de lo propuesto

1.2.4 Control

Permite comprar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar correctivos necesarios (p.48).

Los autores se refieren a que el proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

La relación entre estas funciones del proceso administrativo, tiene como fin alcanzar la eficacia y eficiencia organizacional mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos; donde cada función repercute en la otra, permitiendo que el fin de una función determine el desarrollo de la otra, estableciendo una constante retroalimentación.

Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

1.3. Características de la administración

El concepto de administración radica en su universalidad, es decir está dirigida a toda actividad humana. Hurtado (2008) describe a continuación algunas características que permiten a la administración resaltar su carácter científico:

1.3.1 Universalidad.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

1.3.2 Especificidad

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

1.3.3 Unidad temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

1.3.4 Unidad jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo (p.37).

Ninguna organización puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente; ella permite alcanzar las metas de las organizaciones, sean estas económicas, políticas o sociales encausando para ellos las aptitudes y energías humanas hacia una acción efectiva. El ejercicio de la administración influye sobre toda la sociedad siendo sus roles principales como estabilizadora de las instalaciones, colabora en los campos sociales, instrumento de bienestar y servidora de la política.

De esta manera, la administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales, mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos. La práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de ésta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los campos de la ciencia y tecnología.

La principal característica de la administración es; la creación de herramientas y técnicas que sirvan para aprovechar de la mejor manera los recursos operativos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de conocimiento, entre otros), y en base a ello, poder planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos hacia la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones.

1.4. Importancia de la administración

La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, esta será más necesaria. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar. Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

Una decisión administrativa es correcta si se eligen los medios apropiados para alcanzar los fines o meta propuestas organizacionales. Reyes (2004) afirma “La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste” (p.16). El éxito de un organismo social depende, directamente e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de esta de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

La importancia de la administración está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todo ser es administrador de su propia vida, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, familia, etc.

La administración imparte eficacia y eficiencia a los esfuerzos humanos, a través del logro de las metas oportunamente, y eficiencia reduciendo en lo posible la utilización de los recursos, es decir, con los menores costos y gastos posibles.

Es decir, la importancia radica en elevación de la productividad, al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos, de la cual depende de una adecuada administración de los recursos. Al mismo tiempo imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

1.5. Habilidades de los gerentes

La administración nos brinda las herramientas, tácticas y conocimientos científicos para alcanzar los objetivos de las organizaciones también es importante recalcar la importancia que tiene el gerente y que tipos de habilidades posee de manera que haga funcionar la empresa manteniendo una armonía, un ambiente meramente laboral haciendo uso de sus habilidades y realizarlas con eficacia y eficiencia podrá lograr los objetivos en tiempo y forma.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Es por eso es esencial identificar habilidades generales que permitan llevar a cabo las actividades administrativas que no permitan tomar las mejores decisiones. Robbins & Decenzo (2002) definen las siguientes habilidades:

1.5 Habilidades generales

1. Habilidades conceptuales
Capacidad mental, para analizar y diagnosticar situaciones complejas
2. Habilidades Interpersonales
Capacidad para entender, enseñar y motivar a otros.
3. Habilidades Técnicas
Experiencias o conocimientos especializados.
4. Habilidades Políticas
Posición personal, sentar una base de poder y establecer los contactos correctos.

1.6 Habilidad Específica

1. Controlar el entorno de la organización y sus recursos
Demostrar en las juntas de planificación y asignación de recursos, así como en la toma inmediata de decisiones, la capacidad para entender acciones y llevar la delantera para hacer cambios en el entorno.
2. Organizar y coordinar
Con esta capacidad, los gerentes organizan las cosas en torno a las tareas y, a partir de ahí, coordinan relaciones de interdependencia entre las tareas y cuando procede.

3. Manejar información

Ese conjunto de comportamientos comprende usar los canales de comunicación y la información para identificar problemas, entender los cambios del entorno y tomar buenas decisiones.

4. Propiciar el crecimiento y el desarrollo

Los gerentes propician su crecimiento y desarrollo personales, así como los de sus empleados, mediante el aprendizaje constante en el trabajo.

5. Motivar a los empleados y manejar conflictos

Los gerentes propician su crecimiento y su desarrollo personales, así como los de sus empleados, mediante el aprendizaje constante en el trabajo

6. Resolver problemas estratégicos

Los gerentes asumen la responsabilidad de sus decisiones y se aseguran de que los subalternos apliquen debidamente sus habilidades para tomar decisiones (p.15).

El análisis de las habilidades gerenciales adquiere relevancia cuando permite al ejecutivo la comprensión e interpretación de los conceptos, procesos, técnicas, funciones, sus interrelaciones con las personas y equipos de trabajos de la organización, al igual que los grupos de interés.

Para el desarrollo de estas habilidades, el directivo requiere hacer uso de fuentes de información, determinar lo que necesita para hacerlo mejor, consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estos procesos, al igual que preguntarles objetivamente a los directivos lo que ellos piensan sobre estas habilidades.

La gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, Es decir herramientas que se aplica para el logro de objetivos, y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. El proceso administrativo se define de la siguiente manera: planeación, organización, dirección y control.

Capítulo dos: Generalidades de Cultura Organizacional

Para abordar el tema de la cultura organizacional es necesario comprender la cultura humana. Peters y Waterman (citado por Pérez, 2009) puntualizan al respecto “La cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas” (p.186). Por lo tanto, en lo que expresa el autor, implica que cada colaborador o persona integrante de una organización es un contribuyente y forjador de la cultura en su entorno organizacional; es por eso se pretende lograr que los integrantes de la organización asuman actitudes de estructuración progresiva y correlativa que ayuden la actividad productiva.

2.1 Definición de cultura organizacional

El término cultura organizacional es el conjunto de normas escritas y no escritas, sensaciones, clima laboral existente y forma de trabajar de una organización. Tylor (1871) establece:

La cultura o civilización, tomada en sentido etnográfico amplio, es ese todo o complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, y las costumbre y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad (p.64). Lo anterior precisa que la cultura es la suma de conocimientos, de actitudes de las personas que forman parte de la sociedad.

Ouchi (como cita Calderon, Murillo & Torres, 2003) plantea lo siguiente “La cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones” (p.114). Es decir, la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos dentro de la unidad social que se identifica como la organización. Schein (como citó Olea, 1994) describe la cultura como “un modelo de presunciones básicas” (p.14). Desde la perspectiva gerencial la cultura es algo que la organización tiene y es susceptible de ser gestionada. Así mismo, Smircich (como cita Rodríguez, 2009) afirma “La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos” (p.68).

La cultura organizacional está dada por los gerentes de nivel superior de la empresa, siendo estas sus creencias y formas de percibir situaciones, convirtiéndose así en normas, se tiene que tomar en cuenta que la cultura es algo muy estable dentro de las empresas, y que no se modifica fácilmente, ya que puede tomarse varios años, puesto que conlleva a modificar o cambiar valores, símbolos, conductas, etc.

La cultura organizacional, es la suma determinada de valores y normas, compartidas por personas y grupos de organización, las cuales controlan la manera en que interactúan unos con otros, así como el entorno de la organización; en cuanto a la identidad organizacional, es un marco que interpreta los sentimientos y experiencias organizacionales que se basan en las relaciones propias y de los demás, la cual sirve para guiar el accionar de los miembros de una organización que busca indagar en las relaciones dentro de las organizaciones.

Se considera entonces, que la cultura evoluciona constantemente; es un proceso de aprendizaje continuo de la organización y evoluciona al enfrentarse a problemas clásicos o novedosos, tanto de adaptación al entorno como de integración interna. Smircich (como cita Merchán & López, 2015) Sostiene que, para la comprensión del concepto de cultura organizacional, es preciso ver la categoría cultura como una variable externa, como variable interna o como, metáfora raíz:

2.1.1 La cultura como variable externa

Entre la amplia variedad de estilos que sobresalen de la cultura, ésta puede ser asimilada como una variable externa o independiente. Las diferencias culturales son tan relevantes que incluso se refleja en aspectos tan intangibles como los estilos de comunicación, y creencias. Según Smircich (como cita Merchán & López, 2015) afirma:

La cultura como una variable externa está relacionada como un fenómeno nacional que influye en el contexto organizacional; es decir, las organizaciones son partes de un sistema más amplio, donde los empleados, que provienen de otras instituciones culturales como la familia, la iglesia o comunidad, alimentan la realidad organizacional en la que se desempeñan (p.116).

Esto figura que la cultura está formada por los diferentes conocimientos de cada uno de los colaboradores, también la forma de comunicación como, por ejemplo, tener políticas de puertas abiertas para empleados, para expresar cualquier inconformidad, opinión o retroalimentación.

2.1.2 La Cultura como Variable Interna

La mirada de la cultura como variable interna es producto de una serie de estrategias de mejoramiento de la productividad y en estrecha relación a la idea que la organización tiene una cultura, según Smircich (como cita Merchán & López, 2015) afirma:

La cultura organizacional vista como variable interna, entiende a las organizaciones como productoras de cultura; por tanto, como pegamento social que la mantiene unida, y expresa valores compartidos por sus miembros como la punta del iceberg, bien sean los mitos, historias, leyendas y lenguaje (p.117).

Tanto elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura formando una organización particular, con sus normas y principios de actuación forjados a lo largo de su historia, que configuran su cultura organizativa.

Bajo esta mirada teórica se asume que las organizaciones “tienen” una cultura, la cultura como una variable interna mira la organización como un organismo que debe adaptarse a los imperativos generados por el entorno y, en consecuencia, se constituye en un subsistema proclive a ser controlado por los niveles gerenciales para asegurar el “éxito”.

2.1.3 La cultura organizacional como metáfora raíz

Esta considera la organización no como si tuviera una cultura, sino que, si fuera en realidad una cultura, cuya metáfora raíz es la que da un enfoque holístico e integral de la organización en los contextos del desarrollo teórico de la administración contemporánea.

Esta se ingresa al estudio de las relaciones entre la teoría organizacional con la teoría social, que parten de las escuelas cognitivas, simbólicas y de los paradigmas emergentes para entender la realidad organizacional como algo construido socialmente, incluyendo las perspectivas críticas, que miran el fenómeno organizacional como una producción social en sintonía con el desarrollo que han sufrido las ciencias sociales en los últimos años, así Smircich (como cita Merchán & López, 2015) afirma:

La cultura organizacional entendida como metáfora raíz establece que las organizaciones en lugar de poseer culturas, en realidad son culturas, y a partir de este aspecto deben ser entendidas y analizadas no por los factores económicos y materiales sino expresivos y simbólicos, derivadas de las diversas concepciones de cultura desde la antropología, tales como el cognitivismo, simbolismo y estructuralismo (p.118).

Esto significa que la cultura organizacional debe ser interpretada, procesada como algo cognitivo con los aspectos sociales y críticas que este incorpora, para su aprovechamiento en la gestión administrativa.

Se puede entender mejor una organización si se conoce su “cultura”, el qué, cómo y por qué se hacen las cosas, así como el cómo y por qué de sus actos; en cuanto a la identidad organizacional, difiere de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia, puesto que, la naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional.

2.2 Componentes de una cultura Organizacional

Los componentes no son más que las características de una persona, elementos mediante se proyectan formas de conducta. Schein (citado por Sánchez, Bonilla y Ortega, sf) plantea los elementos observables y no observables:

2.2.1 Elementos Observables

1. Prácticas

Son el elemento más complejo y viable e incluyen los tabúes, y las ceremonias. Los tabúes son conductas que las culturas prohíbe

2. Relatos

Los relatos refieren caos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura, con frecuencia, estos escriben las creencias y los logros singulares de los líderes, obtenidos a lo largo del tiempo, en términos heroicos y románticos

3. Lenguaje

Es un sistema de sonidos, vocales, signos, escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales

4. Símbolos

Es cualquier objeto viable que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión de la cultura observable más sencilla y básica

5. Socialización:

Es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura. El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen, sean coach u observen las normas de forma consiente.

2.2.2 Elementos no observables de la cultura organizacional

1. Valores y normas

Los valores son las creencias básicas que abrazan las persona en cuanto a cosas que son importantes, que tiene sentido y que son estables a lo largo del tiempo

2. Premisas

Las premisas son compartidas son las ideas y sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura dan por sentado y que consideran ciertos (p.4).

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos: Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas. Y los elementos invisibles, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Todos estos elementos son el conjunto que dan origen y manifestaciones aprendidas de un determinado ambiente.

2.3 Principio de la cultura organizacional

Los principios permiten implementar y mejorar la cultura de manera que se aprovechara de manera eficiente los recursos y talentos dentro la organización.

Los principios en que se basa la cultura empresarial de cualquier organización son:

1. Objetivos

Concretan las líneas globales de actuación de la empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los sistemas de gestión. Torres (2014) afirma. “Son los fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo de planeación, pero sí en una fecha posterior” (p.44). Esto sirve para orientar las acciones hacia un propósito, para ello se necesita fijar plazo o tiempo de cumplimiento.

2. La Misión

Torres (2014) define “es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares.

Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del negocio” (p.141). La misión recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior, traduce el Propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar a la organización y centra sus esfuerzos.

3. Los Valores

Constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

4. Las Políticas Generales

Torres (2014) plantea “Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar” (p.45). Es decir, concretan las líneas globales de actuación de la empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los sistemas de gestión. Estas políticas persiguen alcanzar los objetivos básicos asumiendo los contenidos formulados en la misión.

El autor se refiere a que la misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. Sirve como punto de referencia o base para la toma de decisiones y las acciones de todos miembros de la empresa, pero además de ello, sirve como fuente de inspiración y motivación.

Es importante conocer que la visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo., los valores de una empresa son cualidades, principios o creencias que una empresa posee, todo esto o orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa, también los objetivos, la misión, los valores y las políticas deben ser revisados y actualizados en su conjunto periódicamente para ratificar el contenido de las mismas y adaptarlas a los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio continuo.

2.4 Funcionalidad de la cultura organizacional

La cultura organizacional es funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional. Schein (como cita Rodríguez, 2009) “Considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la integración interna mediante la cohesión de sus miembros o a la adaptación externa a los cambios contextuales” (p.75). Se requiere, entonces, la práctica cotidiana de los valores, las normas y los procedimientos corporativos para el fortalecimiento de las relaciones laborales, que al mismo tiempo representan gran importancia para el sistema de interrelaciones de áreas funcionales que buscan maximizar la eficiencia empresarial.

El éxito de las organizaciones se logra a través del buen desempeño con su grupo de trabajo. Calderón (1999) describe “La cultura se manifiesta en los patrones de pensamiento que se transmiten a los empleados (especialmente a los nuevos) y que les ofrece estrategias de acción para tener éxito en la adaptación, desempeño y supervivencia en la organización” (p.12).

Esto quiere decir que la cultura organizacional contribuye a la implantación de la estrategia de la empresa. Las organizaciones deben preocuparse por transmitir la cultura de empresa a sus empleados, y deben hacerlo desde el principio, es por eso, que el departamento de Recursos Humanos debe tener muy claro cuál es la cultura para poder incluirla como un filtro más en los procesos de selección de candidatos.

Uno de sus principales funciones es que proveen la identidad de sus miembros, permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, les crea sentido de pertenencia y facilita el compromiso con sus valores e ideologías

Resaltar la importancia de las personas, se considera como elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización Robbins & Judge (2009) plantean las siguientes:

1. Define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
4. Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
5. La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (p.555).

Esto plantea que la cultura organizacional es importante porque define normas, facilitando el compromiso y reforzando la unidad de la organización, y a su vez genera un control y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

Si la cultura organizacional se implementa satisfactoriamente dentro de la empresa se podrá tener un incremento de la comunicación e interacción entre los empleados disminuyendo la brecha entre el mando alto y los colaboradores, además, se incrementa la responsabilidad donde se define quien es responsable de que y por quien, generando una energía y optimismo creciente participando en el alcance de los objetivos generales de la organización.

2.5 Importancia de la cultura organizacional

La Cultura organizacional, es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros; la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma. Padilla (2017) afirma “Es importante conocer el tipo de la cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos” (p.10).

Es importante porque el tipo de cultura desarrollada será la característica distinguible que se puede utilizar como estrategia para adaptarse al entorno.

Dada la importancia de la cultura en los resultados de la organización, se requiere transformar sus valores, adecuar las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización. Romero (2016) plantea “La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la organización” (p.1).

Por lo tanto, las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los

integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

El conjunto de conductas y valores que dirigen la organización, determina la forma en la que funciona y es observable cuando el equipo de trabajo de la empresa proyecta e incrementa productividad, la cultura organizacional es de gran importancia, ya que tiene un impacto directo en los resultados de las empresas aprovechando al máximo el talento humano.

2.5.1 La cultura organizacional como ventaja competitiva

En medida que avanza el siglo XXI, cambios económicos y demográficos están causando un gran impacto en la cultura organizacional, estos cambios obligan a orientarse hacia los avances tecnológicos. La transformación de la cultura de una organización es un proceso que presenta enormes desafíos, no solo por la gran cantidad de aspectos que se ven involucrados sino por lo complejo de definir y abordar la cultura.

La cultura organizacional puede ser construida y usada como herramienta por los administrativos, para el desarrollo de los procesos de transformación, ya que se requiere que las empresas cuenten con personal profundamente consciente de la visión, misión y valores centrales, aspectos que se requieren para implementar las estrategias de la empresa. Kaplan & Norton (como cita Sheen ,2018) definen la cultura como “un activo intangible”, es decir el factor valioso a utilizar para crear una cultura fuerte es el perfecto dominio por parte de sus colaboradores de los principios que la organización.

En un entorno cada vez más globalizado las empresas tienen que comprender las distintas dinámicas culturales en juego. De Mooij (como citó Sheen, 2018) señala “La cultura influye en todos y cada uno de los aspectos de la estrategia, tanto a nivel corporativo como del producto y de la marca.” (p.23). Por lo tanto, es fundamental el estudio del entorno para poder adaptar cambios que puedan orientar el debido comportamiento de la organización ante el contexto.

Se puede afirmar que la cultura organizacional es el modelo de pensar, ser, actuar de una organización, para Cameron & Quinn (como citó Sheen, 2018) “La cultura asegura la estabilidad de una organización, refleja la ideología prevalente que las personas llevan en sus mentes, transmiten los valores y creencias de la organización y sus integrantes” (p.16) Por tanto el término cultura organizacional se ha convertido en una poderosa vía de mantener unida una empresa frente a presiones para la desintegración. Dennison (1984) plantea.

Las organizaciones con una cultura que alienta la participación de los empleados no solo tienen una mejor actuación que aquellas que no la poseen, sino que esta diferencia se amplía con el tiempo y la plantea una relación de causa-efecto entre la cultura y el desempeño (p.20).

Es decir que la cultura crea gran impacto en las operaciones de la empresa, de modo que si se crea compromiso de las personas con su trabajo los resultados serán exitosos, por eso es que cada organización tenga definida su cultura organizacional y que su personal pueda sentirse completamente inmerso, ya que ellos serán quienes promuevan dicha cultura.

2.6 Características de la cultura organizacional

La existencia de la cultura organizacional permite que las personas perciban las organizaciones como poseedoras de ciertas características únicas, que les permite enfrentar su medio ambiente con éxito adaptativo. Robbins & Judge (2009), sugieren siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización. Robbins & Judge (2009) Determinan las siguientes características:

1. Innovación y aceptación del riesgo

Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. Atención al detalle

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. Orientación a los resultados

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4. Orientación a la gente

Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5. Orientación a los equipos

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. Agresividad

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. Estabilidad

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status que no en contraste con el crecimiento (p.552).

Estas características plantean que la cultura organizacional es controlar el modo en que las personas interactúan con el exterior, para relacionarse con la sociedad en la cual la empresa está inserta, la cultura organizacional sirve como un portavoz del modo en que esa empresa se relaciona con la sociedad, es decir su imagen; la forma del cuidado del medio ambiente, su interés por el entorno de la misma, su influencia y participación en las actividades.

2.7 Clasificación de Cultura organizacional

La cultura organizacional engloba una serie de conceptos como creencias, valores, comportamientos, entre otros manifestando el tipo de cultura a través de las diferentes conductas.

La cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible (p.554).

Esto fija que en la cultura fuerte los valores centrales son compartidos con firmeza, son aceptados por la gran mayoría de empleados, los cuales se comprometen con la organización mientras que en la cultura débil existe indiferencia del personal, así como de la gerencia, productividad baja, escaso compromiso y alta rotación del personal.

Por lo tanto, la cultura fuerte es condición suficiente para la competitividad empresarial y determinar los componentes específicos que hacen de ella el factor estratégico de la productividad. La clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a Robbins & Judge (2009):

2.7.1 Aspectos que caracterizan a la cultura fuerte

1. La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
2. Los puestos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados
3. La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal
4. Los miembros se identifican que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad
5. La gerencia internacionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viables y creativo
6. Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal (p.527).

Dentro de la cultura fuerte existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, los que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda. La unificación de los objetivos, la alta motivación, la organización y el control que implica este tipo de culturas se convierte en la palanca que potencia la rentabilidad. Una cultura fuerte permite al grupo adoptar e implantar decisiones rápidas y coordinadas para reaccionar contra un competidor o en favor de un cliente.

2.7.2 Aspectos que caracterizan a la cultura débil

1. La supervisión es estricta y el personal tiene poca libertad en su trabajo
2. El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimiento están debidamente formalizados
3. La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal

4. Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo
5. Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal
6. La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos
7. Bajo propensión al riesgo no se estimula al colaborador par ser innovador (p.527).

Se debe entender a la cultura débil , como aquella done las personas están como encerradas porque o pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos por lo que han sido bloqueados, en este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con un grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización ,porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados.

2.8 Tipos de Cultura Organizacional

Existen diferentes tipos de culturas descritas por diferentes autores, en este caso haremos mención de los modelos de Robbins & Judge (2009):

1. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva.
2. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros.

Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras tal vez tenga una subcultura que compartan únicamente los miembros de ese departamento (p.553)

El autor enfatiza en que la cultura dominante es la definición de creencias, prácticas, y comportamientos que comparten los miembros de una organización, mientras las subculturas es más específicos formados por su comportamiento distintivo. Mientras que las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica, así como la edad, grupos étnicos o género de sus miembros. A veces las subculturas son simplemente, grupos con gustos comunes como ropa, música, costumbres, cualidades estéticas, políticas, sexuales, o una combinación de ellas

2.9 Factores que afectan la cultura organizacional

La cultura organizacional, tiene un impacto directo sobre los procesos de trabajo y la gestión de las personas en la empresa.

El análisis de la cultura de una organización exige la revisión, tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles de la cultura, creencias, lenguajes, normas, símbolos y costumbres, en los distintos grupos de interés al interior y al exterior de la organización. Los factores según Padilla (2017)son:

1. La historia y propiedad:

Al entender la propiedad como responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados

2. El tamaño:

Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una organización pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

3. La tecnología:

Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos

4. Metas y Objetivos:

Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias

5. El personal:

Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros, significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura (p.11).

Todos estos factores demuestran que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr calidad en la gestión empresarial que orienten al trabajador y proyecten identidad de la organización. La mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas, pero las organizaciones son algo más, tienen

personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras. Los teóricos de las organizaciones ahora reconocen esto a la cuenta del papel tan importante que juega la cultura en las vidas de los miembros de las organizaciones. Es un proceso de aprendizaje continuo de la organización y evoluciona al enfrentarse a problemas clásicos o novedosos.

Capítulo tres: Formación de la cultura organizacional

Para Schein (1988) “la cultura ha sido definida como el resultado del aprendizaje del grupo” (p.186). Cuando algunas personas simultáneamente tienen que afrontar una situación problemática y juntas crear una solución, nos hallamos ante la situación básica para la formación de la cultura.

El proceso supone una definición compartida del problema y el reconocimiento compartido de que algo que se ha inventado, funciona y sigue funcionando. La capacidad inicial para compartir supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la nueva experiencia compartida constituye el comienzo de la formación de una cultura nueva que se convertirá en característica de ese específico grupo de personas.

3.1 Etapas de la formación de la cultura

Toda empresa forma y tiene una cultura organizacional, una personalidad propia fruto de las formas de ser, hacer y pensar de las personas que forman parte del equipo, especialmente de los fundadores o líderes. La cultura organizacional no es estática, surge y cambia a medida que la organización va modificándose. El paso del tiempo fortalece esa cultura, aunque puede desvirtuarse ante factores como crecimientos de personal, entre otros.

Una empresa puede formar una cultura organizacional que impulse la competitividad y aporte al éxito. De acuerdo a Schein (como se citó en Krieger & Fincowsky, 2012) reitera que la formación de la cultura organizacional está compuesta de las siguientes etapas:

1. La cultura organizacional que configuran los fundadores: Los fundadores suelen darle su rasgo peculiar a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de organizarla y transmitiendo sus valores, desvalores, juicios y prejuicios. Por lo general, el fundador basa la cultura original en sus propias experiencias organizacionales del pasado y traerá sus aprendizajes a la nueva organización.
2. La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos: Los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades. En el proceso aportan metas, valores, esperanzas y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren.
3. La que es implantada y transmitida por los líderes: Las culturas empresariales son creadas por líderes, una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y la destrucción de la cultura, cuando sea necesario. La cultura y el liderazgo son dos caras que no pueden ser entendidas por separado. Existe la posibilidad de que lo único importante que hagan los líderes sea la creación y conducción de la cultura (p. 374-375).

El autor refiere que la formación de la cultura dentro de las organizaciones se da a través de tres etapas en la que se involucran los fundadores, líderes y los grupos de personas de la organización los cuales durante el proceso aportan valores, metas, esperanzas y normas para poder así crear un ambiente satisfactorio y lograr lo que se proponen.

El proceso de formación de la cultura se da con el surgimiento de un grupo ya que la cultura es el producto aprendido de la experiencia grupal, a medida en que se constituye este grupo, van manifestándose determinadas formas de pensamiento, valores, que son resultados de la experiencia compartida que indican cómo hacer las cosas.

Por consiguiente, sin el grupo no puede existir cultura y sin la existencia de un cierto grado de cultura solo hablaríamos de un agregado de personas y no de un grupo

3.2 Formas de transmitir la cultura a los trabajadores

La cultura empresarial se refiere a un significado compartido por los miembros de una organización, de creencias, valores, actitudes, conductas. Es la forma de hacer las cosas en una organización.

Cuando una organización se crea, asume una vida propia, que perdura a pesar de que los miembros de la organización cambien. En la cultura organizacional se transmite un sentido de identidad a los miembros, en donde se establecen límites entre una organización y otra, facilitando la creación de compromiso en el capital humano de la organización.

Las organizaciones deben preocuparse por transmitir la cultura de empresa a sus empleados, y deben hacerlo desde el principio. Robbins & Judge (2009) indican que “La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje” (p.564). Estas formas potenciarán la cultura empresarial y ayudarán a construir una compañía más fuerte y positiva, un lugar donde todos se sientan orgullosos de trabajar en él.

Contar historias, realizar determinados ritos, utilizar ciertos símbolos y crear un lenguaje propio son las maneras de transmitir la cultura empresarial que se suelen utilizar de forma muy intensa y diversa que hacen que los empleados se sientan conectados, comprometidos y motivados con el trabajo a hacer mayores contribuciones.

3.2.1 Historias

Los grupos y la organización desarrollan una historia de operaciones y sucesos a lo largo del tiempo, dándoles la forma de mitos e historias que se transmiten de generación en generación.

Estas historias anclan el presente en el pasado, suelen centrarse en los momentos críticos vividos por la empresa que revelan sus comportamientos cuando deben imaginar soluciones en lugar de reproducir lo ya vivido, Krieger & Fincowsky (2012) afirman que “Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores o innovadores sirven para motivar a los individuos, y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre” (p.372). Aunque los mitos y las historias cuentan sucesos reales, por lo general suelen exagerarse o distorsionarse con el paso del tiempo.

Historias que contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización como reacción ante errores del pasado, reubicación de empleados, dificultades organizacionales y éxitos sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización proporcionándoles explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Escuchar las historias de una empresa es la mejor forma de saber quién las representa. Lessem (como se citó en Veláz, 1999) piensa que:

Los relatos y leyendas recogen la sabiduría popular del grupo. Los dirigentes seleccionan de entre esas historias aquellas que sirven para sintetizar los valores esenciales, persuadir, motivar y guiar la conducta cotidiana. Comprometen, transmiten, ilustran y embellecen las creencias básicas. La memoria común proporciona un sentido de tradición y continuidad (p.42).

Los autores se refieren a que las historias que normalmente los dirigentes eligen para relatar son las que cuenten grandes hazañas de algún héroe o campeón que encarnan los valores de cultura proporcionándoles modelos de actuación a los integrantes de la organización, así mismo, persuadiendo y motivando a seguir una buena conducta, aunque en ocasiones contar historias sobre la deshonestidad de un empleado y su despido sirve como ejemplo para que los demás empleados no caigan en el mismo error y reforzar su honestidad y lealtad a la empresa.

Las historias se deben de tomar en cuenta también en procesos dentro de la organización como puede ser la bienvenida de un empleado, ya que contarle historias básicas de la empresa puede ayudarlo a conocer más profundamente sus valores, creencias y a identificarse con la misma de una forma más personal.

3.2.2 Rituales

Son las rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones a través de juegos, costumbres y ceremonias. Al aprender cómo deben conducirse, los individuos actúan con menor antigüedad e incertidumbre ante las situaciones que se presentan, lo que favorece la coordinación.

Por otra parte, estos rituales suelen ser influidos por instrucciones y procedimientos que la organización establece para indicar como debe comportarse su personal.

Los rituales son una forma útil de manifestar y expresar la cultura de una empresa. Robbins & Judge (2009) mencionan que “Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto” (p.564). Suministran ejemplos visibles de lo que la organización representa.

Las organizaciones de cultura vigorosa crean rituales del comportamiento de su vida corporativa que les dan a sus empleados una sensación de seguridad. Krieger (2012) señala que:

Los rituales incluyen aquellas actividades que celebran la incorporación a una empresa (entrada o iniciación), las transiciones (promociones), la renovación y motivación (reuniones anuales, fiestas de navidad, día de campo) la desvinculación (despidos), las sanciones, los retiros (fiestas de jubilación, fiestas de despedida).

Algunos ritos y rituales son planificados, ensayados y se llevan a cabo de manera formal, mientras que otros son espontáneos (p.371).

Los autores hacen mención que los rituales son manifestaciones de las creencias, valores y del tipo de comportamiento que se espera de los empleados, guían el comportamiento en la vida corporativa y ayudan a asentar una cultura vigorosa que producirá resultados mejores manteniendo unido al grupo de personas dentro de la organización y con su exterior.

3.2.3 Símbolos materiales

Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos buscando que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.

Desde insignias a condecoraciones, pasando por emblemas, escudos, brazaletes, hombreras, lazos, medallas, placas y todo tipo de adornos, surgen como distintivos para recompensar simbólicamente alguna “hazaña” o logro específico, o bien como reconocimiento a toda una trayectoria profesional al servicio de la compañía.

Los símbolos son elementos de las historias y forman parte del sistema de comunicación formal e informal dentro de la organización. Vélaz (1999) señala que “Esta clase de símbolos manifiesta la posición jerárquica dentro de la organización, con el peligro derivado de establecer barreras entre los distintos niveles, debido a su carácter excluyente” (p.30). Los símbolos siempre contienen mensajes de gran fuerza expresiva acerca de las cosas que poseen verdadero valor para la organización.

La distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se da a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta.

Los símbolos permiten a las personas interpretar y comprender sus roles y funciones dentro de la organización. Robbins & Judge (2009) afirman que “Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o bien ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social” (p.542). Son creados de forma que muestren los índices de comportamiento.

Los autores reiteran que los símbolos materiales son los que les indican a los empleados lo que posee valor, la importancia de los empleados en relación a la posición jerárquica y el comportamiento adecuado dentro de la organización, así mismo, es también un reconocimiento para el empleado debido a su servicio brindado en la compañía.

3.2.4 Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, al aprender este lenguaje los miembros dan fe que aceptan la cultura y están dispuestos a conservarla. Existen términos únicos para describir al equipo, funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio.

El lenguaje es algo que debe ser aprendido por los miembros de la organización para poder comunicarse efectivamente y, por lo tanto, llevarse bien. Robbins & Judge (2009) señalan que “Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinadas” (p.565).

El lenguaje y las palabras utilizadas adquieren un significado particular por el hecho de constituir el núcleo cultural o base de creencias con las que se identifican los miembros de la organización.

El autor reitera que las organizaciones vinculan el lenguaje con su propia cultura, es normal que utilicen, internamente, jergas o abreviaturas que son solamente conocidas en su contexto.

No obstante, en ocasiones, pueden aparecer conflictos en el momento en que el propio lenguaje del trabajador choca con el lenguaje de la empresa. Aquí el trabajador puede estar alejado de la cultura e identidad de la empresa, porque es un recién llegado o por sencillo desconocimiento.

3.3 Creación de una cultura organizacional ética

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una en el comportamiento de sus miembros dentro de la ética.

Las organizaciones que deseen tener una cultura organizacional ética deben apoyarse en el liderazgo de sus gerentes de alto nivel, de tal manera que sean ellos quienes transmitan la importancia que se le da al comportamiento ético. Esto se logra no solo a través de los mensajes orales y escritos, sino también con el ejemplo dado en la toma de decisiones y el comportamiento.

Una cultura organizacional que con toda probabilidad conforme estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca a moderada agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes en dicha cultura tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a cómo se logran las metas tanto como cuáles son las que se logran.

Una cultura organizacional fuerte tendrá más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores. Robbins & Judge (2009) presentan acciones por parte de la dirección para crear una cultura más ética:

1. Sea un rol modelo visible: Los empleados observarán el comportamiento de la alta dirección como un parámetro que define el comportamiento apropiado. Cuando los altos directivos son vistos como personas que siguen caminos éticos, envían un mensaje positivo a todos los trabajadores.
2. Comuniquen expectativas éticas: Las ambigüedades éticas se minimizan si se crean y divulga un código de ética organizacional. Debe enunciar los valores fundamentales de la organización y las reglas éticas que se espera sigan los empleados.
3. Dé capacitación sobre ética: Realice seminarios, talleres y programas similares acerca de la ética. Use sesiones de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización a fin de aclarar cuáles prácticas están permitidas y cuáles no, y para enfrentar posibles dilemas éticos.
4. Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos: Las evaluaciones del desempeño de los gerentes deben incluir una evaluación punto por punto de cómo se miden sus decisiones respecto del código de ética de la empresa
5. Las evaluaciones deben incluir los medios de que se valieron para alcanzar las metas, así como éstas en sí. Las personas que actúen con ética deben ser premiadas de manera notoria por su comportamiento. Igual importancia tiene que los actos faltos de ética sean castigados en forma conspicua.
6. Brinde mecanismos de protección: La organización necesita proveer mecanismos formales para que los empleados analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto debe incluir la creación de consejeros de ética o funcionarios para la ética (p.567).

Los autores hacen mención que el trabajo de establecer un entorno ético positivo debe de empezar en el extremo superior de la organización. Cuando la alta gerencia destaca valores éticos sólidos, los supervisores son más proclives a ejercer un liderazgo ético.

Las actitudes éticas positivas se transfieren desde arriba hacia los trabajadores de línea, los valores que exhibe la alta gerencia sirven para predecir el comportamiento poco ético de los empleados, por lo tanto, una cultura organizacional inadecuada influirá de manera negativa en la conducta ética de los trabajadores.

La cultura ética es clave para fomentar el compromiso, el trabajo en equipo y el respeto profesional. Las empresas que no tienen una cultura ética suelen fracasar, decepcionando tanto a clientes como a trabajadores, la cultura ética busca un equilibrio justo entre todas las partes que forman la organización. Para lograr una cultura ética empresarial satisfactoria las autoridades de cada organización deben de realizar acciones que les brinden a los empleados caminos más éticos y un mensaje más positivo acerca de la ética y la conducta que deben seguir dentro de la organización.

3.4 Creación de una cultura organizacional positiva

Una cultura organizacional positiva atraerá no sólo por sus beneficios salariales, sino sobre todo por la calidad de vida que entrega hacia los colaboradores, lo que se convierte en una ventaja competitiva y es lo que hace a la organización única.

Una cultura organizacional positiva es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos sean vistos como un desacuerdo necesario para la creatividad y la innovación.

Esto permite enfrentarlos con una actitud proactiva y no sólo desde la perspectiva de la solución de los problemas. Robbins & Judge (2009) definen “La cultura organizacional positiva como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales” (p.567). En una cultura organizacional positiva, un elemento fundamental y que no se puede dejar de lado es la calidad de vida de cada colaborador.

De la definición anterior Robbins & Judge hacen énfasis en reconocer que la parte más importante de cualquier organización, es su personal y el saber desarrollar sus fortalezas. Atraer el talento adecuado y emplear a las personas adecuadas es esencial para una cultura organizacional positiva. Por lo tanto, las organizaciones que se enfocan en las personas y sus fortalezas crean sin esfuerzo culturas organizacionales positivas.

3.4.1 Desarrollo de las fortalezas del empleado

Los empleados traen fortalezas y debilidades al unirse a una compañía. Los gerentes deben trabajar para aprovechar las fortalezas de su personal para lograr una mayor eficiencia en la empresa y maximizar la productividad, comprender sus fortalezas de puede ayudar a los gerentes a evaluar más fácilmente a los mismos y asignarles tareas apropiadas a sus capacidades y aptitudes.

Fomentar el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores de la organización es un factor de gran importancia, porque permite transformar la información en conocimiento adquirido y con esto se puede lograr que la productividad del equipo de trabajo se incremente. Robbins & Judge (2009) señalan que:

Gran parte del Comportamiento Organizacional y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas (p.567).

Una cultura organizacional positiva detecta las fortalezas de sus empleados y busca la manera de desarrollarlas de manera que aumenten los beneficios de su empresa, al mismo tiempo no ignora y reconoce las preocupaciones o problemas de sus empleados que impiden que expresen al máximo su potencial. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva.

3.4.2 Recompensas en lugar de castigos

Hay un momento y lugar para el castigo, pero también los hay para los premios. Aunque la mayoría de organizaciones se centran lo suficiente en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños (y baratos) como los elogios.

Se fomenta que los gerentes motiven a los empleados con recompensas o castigos, pero motivar no tiene nada que ver con hacer bien su trabajo, sino que se sientan espectaculares en su trabajo. Robbins & Judge (2009) señala que “Crear una cultura organizacional positiva significa que los gerentes atrapen a los empleados haciendo algo bueno” (p.568). Parte de crear una cultura positiva es la articulación de los elogios.

Muchos gerentes no hacen elogios bien porque temen que los empleados se confiarán y no se esforzarán más, o porque no les den valor a los elogios.

El autor hace referencia que tanto los castigos como las recompensas son parte fundamental dentro de las organizaciones, que hay un lugar y momento para cada uno y que parte de crear una cultura positiva es la utilización de elogios como medio de motivación para hacerles sentir a gusto en su trabajo, es más efectiva que el castigo para forjar la cooperación humana y asegurar el bien común. No hacer elogios se convierte en un “asesino silencioso”, como el aumento de la presión arterial. Como por lo general los empleados no piden elogios, es común que los gerentes no se den cuenta de los costos de no hacerlos.

3.4.3 Énfasis en vitalidad y crecimiento

La vitalidad de la empresa se expresa por la búsqueda de nuevos caminos y relaciones, su capacidad de construir nuevas ideas y respuestas. Robbins & Judge (2009) afirman que “una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo” (p.568). Es imprescindible que todos los integrantes estén alineados, con un propósito común y que se mantengan muy motivados para generar mayor eficiencia y crecimiento tanto personal como de la empresa.

Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y muestra interés no sólo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa.

3.4.4 Límites de una cultura positiva

Aun cuando muchas compañías han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es una idea demasiado nueva para saber con certeza como y cuando funciona mejor. Robbins & Judge (2009) indican que “quizás el establecimiento de una cultura positiva genere beneficios, pero una organización también necesita ser objetiva y evitar rebasar los límites de la eficacia” (p.569).

Una cultura organizacional dinámica, clara y positiva, atraerá no sólo por sus beneficios salariales, sino porque genera bienestar y calidad de vida al interior de la organización, haciendo posible un mejor trabajo en equipo y formando colaboradores que saben interpretar adecuadamente la filosofía de su empresa. Así, se genera un mejor servicio, lo que redundará finalmente en sustentabilidad y dividendos de largo plazo.

Hay beneficios en establecer una cultura positiva, pero una organización también necesita tener cuidado para ser objetiva, y no perseguirla más allá de la eficacia. Ya que la eficacia por sí sola puede alcanzar el éxito, pero, puede ser sorprendente descubrir a qué costo se ha conseguido, debido a que alguien eficaz trata siempre de alcanzar el éxito, sin enfocarse en los posibles fracasos.

3.5 Cambio cultural

Hablar de cambio hoy en día no es algo esporádico sino una constante. Aunque parezca una contradicción el cambio es ahora lo habitual, no hay organización que no haya afrontado en algún momento un cambio en su dinámica de gestión.

Diferentes situaciones pueden desencadenar escenarios de cambio, y estos cambios, a su vez, pueden afectar total o parcialmente a los recursos de la empresa, en términos más generales, de la organización.

El cambio cultural es la tarea más difícil a encarar en una organización, tanto por parte de sus líderes como de los consultores. Este cambio suele condicionar los otros cambios en la organización, tanto como factor resistente de un modelo cultural que perdura, como impulsor en un modelo cultural cambiante. Krieger & Fincowsky (2012) afirman que existen diversos motivos que nos alertan acerca de que algo debe hacerse para cambiar la cultura de la organización:

1. Cuando una organización está en crisis, tiene un pobre funcionamiento o no cumple con la misión asignada. Habrá que modificar lo viejo y crear una nueva cultura, deberá encararse un programa de transformación cultural.
2. Cuando se produce un cambio en el entorno (entrada de nuevos competidores, apertura de mercados y globalización) o cuando la empresa actúa en un medio turbulento y altamente competitivo, que cambia con frecuencia, y la organización sigue apegada a los valores y modos de conducción tradicionales.
3. El cambio puede ser más difícil, porque los propios parámetros y paradigmas culturales vigentes en la organización le hacen difícil percibir el problema. De allí el rol de los consultores. Es muy difícil que una organización pueda transformar su cultura sin ayuda externa y un liderazgo muy fuerte.
4. Cuando las empresas crecen mucho y rápido existe el riesgo de burocratización, y pérdida de identidad provocada por la gran incorporación de empleados con distintas culturas organizativas en las que se formaron.

5. Cuando no existen un plan estratégico, una misión y visión compartidas en la organización (p.380).

Los autores se refieren a que es necesario cambiar la cultura de la organización cuando ha dejado de ser eficaz, cuando impide que se cumpla la misión o los objetivos de la empresa o institución, o cuando perjudica o estorba su funcionamiento y pone en peligro su estabilidad, su desarrollo o hasta su supervivencia. Las empresas tratan de modificar su sistema formal de establecer planes, cambian objetivos y estrategias y hasta llegan a modificar su estructura de organización.

Pero si no se transforma la cultura organizacional de acuerdo con las nuevas necesidades y oportunidades, incluyendo valores, creencias, formas de comportamiento, así como su misión, sus objetivos, sus prioridades y sus controles; a pesar de los esfuerzos que se hagan, y hasta de pequeños avances, no se logrará realmente la transformación, lo que podría ocasionar que la supervivencia de la empresa o institución esté en grave riesgo.

Un proceso de cambio no estará completo si no se toma en cuenta los aspectos financieros, procesos clientes, cultura gente. Todos son importantes y necesarios se tiene que tener claro que las empresas buscan resultados, sin embargo, el cambio cultural es el primer paso, ya que las personas con sus comportamientos, crea el entorno para alcanzarlos.

3.6 Acciones para generar un cambio cultural

Para Krieger & Fincowsky “la gestión del cambio es el proceso mediante el cual se gestiona la transición a una nueva realidad” (p.381). Esta gestión procura convencer y persuadir a los miembros a que logren trabajar en un nuevo contexto que traerá buenos resultados a la organización.

Sin embargo, no es tan sencillo cambiar la cultura y los objetivos de una empresa.

Cuando se habla de administrar el cambio nos referimos al proceso a través del cual se transforma la cultura. Krieger & Fincowsky (2012) afirman que este proceso puede efectuarse siguiendo los siguientes pasos:

1. Comprender lo que pasa: Se trata de describir la situación actual de la cultura organizacional planteando sus problemas centrales.

2. Conseguir una visión compartida: Hay que darse cuenta de que solo a través del consenso de los miembros de la organización se podrá instaurar el cambio cultural.

3. Diseñar las acciones necesarias para el cambio: Para ello conviene tener una estratificación coherente entre:

Valores finales, presunciones básicas asociadas a la visión-misión que determinarán los objetivos estratégicos

Valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas.

Creencias y supuestos con que la organización encara el medio ambiente interno (eficiencia, satisfacción del cliente interno) y externo (satisfacción del cliente externo, calidad total).

4. Comunicación, capacitación, socialización e internalización: La internalización de los nuevos valores por parte de directivos, individuos, grupos y equipos es la tarea más difícil de encarar que acompaña a las transformaciones en normas, estructuras, procesos, equipamiento, modelo de gestión, sistema de recompensas.
5. Los cambios culturales no pueden ser cosméticos: Muchos creen que con dos o tres cambios en algunos aspectos formales se arregla todo; pero el cambio necesita tiempo, paciencia, energía y dedicación para concretarse. La estructura formal, las normas, podemos modificarlas con una resolución; pero si no acompañamos el proceso con la transformación cultural de personas, grupos, equipos, directivos y mandos medios, que son quienes hacen funcionar la organización, el cambio fracasará (p.381).

Los autores indican que para poder lograr un cambio en la cultura organizacional de la empresa, es necesario analizar la situación y reconocer los problemas centrales que están afectando y comunicarlo con todos los miembros de la organización, así mismo, es importante realizar capacitaciones porque el único medio para poder cambiar la cultura es el cambio personal desde la alta dirección a la base de la organización, cambios que tengan que ver con las experiencias individuales, con las lógicas de aprender y desaprender. Si el cambio no es individual la transformación de la cultura no es real.

Un proceso de cambio de cultura es complejo, requiere esfuerzo y valentía, es a mediano y largo plazo, pero requiere que se tomen acciones rápidas y efectivas. Por último, el liderazgo y apoyo de la alta gerencia durante todo el proceso es vital, dejarlo en manos de mandos medios o terceros, sólo garantiza el fracaso.

Capitulo cuatro: Factores que influyen en el desarrollo de la cultura organizacional

La cultura organizacional es algo que tienen todas las organizaciones, aunque no estén conscientes de esta. La cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal. Para Schein (como citó Belalcázar, 2010) afirma "La cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno" (p.45). Es decir, que la cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, de este modo la cultura viene determinada por muchos factores, como relaciones jerárquicas o estilos directivos, las formas de dirigir a los empleados, el liderazgo, el mercado, factores manifestados por el entorno.

Entender que el entorno se hace cada vez más dinámico, complejo e interrelacionado, conlleva que las empresas estén obligadas a cambiar, y frente a este natural comportamiento prepararse para enfrentar las turbulencias de los mercados y de golpe garantizar su propia supervivencia. Rodríguez & Acosta (2008) afirma "Las empresas son sistemas abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas" (p.14). Es decir, la cultura organizacional comprende desde el entorno social de la empresa y de construcción desde dentro, por lo tanto, a la hora de estudiar la cultura de una empresa hay que considerar necesariamente cuál es el contexto en que desarrolla su actividad, y el papel de la organización interna como elemento clave del éxito.

4.1 Entorno Organizacional

El dominio de los diferentes actores que dinamizan el ambiente en las organizaciones jurídico, económico, tecnológico y valores, constituyen la fuente de conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que modelan el comportamiento de los gerentes, al interior de las organizaciones, el cual se manifiesta de forma directa en el comportamiento y cambios que se entretajan en la cultura organizacional.

Así como las sociedades se caracterizan por poseer una cultura propia que influye poderosamente en el comportamiento de sus miembros, también las empresas tienen una cultura, la cual está formada por un conjunto de valores compartidos, como señalan Trice y Beyer (como citó Rodríguez & Acosta, 2008) afirman:

Son numerosos los factores que facilitan las interacciones entre algunos miembros de la organización y las inhiben entre otros: como son precisamente el tamaño de la organización, su dispersión geográfica, el número de departamentos, la jerarquía de autoridad, los flujos de trabajo y los procesos tecnológicos, los canales establecidos para la comunicación lateral y vertical, la localización física de los trabajadores, las normas y regulaciones, la sindicalización, etc (p.18).

Se entiende por lo antes expuesto, que existen factores internos y externo entre la organización que debe fluir para crear y mantener una visión de adaptación, es decir, los cambios en la organización, su comportamiento, sus procesos estructura, resultados y hasta su propia estabilidad, dependen y se explican a través de la influencia ejercida por los factores del entorno.

4.1.1 Tipos de Entorno

Un entorno cada vez más competitivo, trae consigo amenazas y oportunidades que implican incorporar procesos estratégicos a la organización que le permitan alcanzar un adecuado ajuste entre las variables internas de diseño organizativo, con las variables externas del entorno donde se desenvuelve. Thompson (como cita Zapata, Mirabal, Canet & Giner, 2015) afirman “Concluye que el entorno percibido está constituido por dos dimensiones: homogéneo/heterogéneo y estable/dinámico, las cuales determinarán de manera importante cómo deberá ser definida la estructura organizativa” (p.799). Pues así entendemos que hay cambios que pueden mantenerse y ser constantes, pero también pueden variar.

4.1.1.1 La dimensión homogénea/heterogéneo

Thompson (como cita Zapata, Mirabal, Canet & Giner, 2015) define la dimensión homogénea/heterogénea como: al grado de variedad o diversificación del entorno en distintos grupos que afectan a la organización proveedores, clientes, competencia, órganos de gobierno, es decir, con características distintivas de diferenciación (p.799).

4.1.1.2 La dimensión estable/dinámico

Thompson (como cita Zapata, Mirabal, Canet & Giner, 2015) afirma la dimensión estable/dinámico: Está relacionada con el carácter cambiante del entorno en cuanto a los aspectos tecnológicos, el marco normativo, la posición de los competidores, el índice de aparición o desaparición de empresas en los mercados y los cambios en los productos y servicios ofrecidos por la organización o demandados por el entorno (p.799).

En ese sentido, el entorno es heterogéneo en la medida que la organización requiere de una gran cantidad de conocimientos sobre los productos, clientes, proveedores y otros componentes de ese ambiente. Se convierte en dinámico, cuando el conocimiento se necesita adaptar a los diferentes cambios del entorno.

4.2 Variables de la cultura organizacional

Una de las cuestiones en que parece existir un mayor acuerdo en relación a la cultura es que ésta cumple dos funciones de suma importancia según Schein (como cita Rodríguez & Acosta, 2008) “integra a los miembros de la empresa para que sepan cómo relacionarse y para ayudar a ésta a adaptarse al entorno” (p.17). Es decir, La cultura organizacional tiene dos grandes ejes de importancia interno con relación a su personal, directivos, clima laboral, etc y otra con relación a la sociedad, con el medio ambiente.

4.2.1 Variables en función al cambio organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, esto son las nuevas actitudes en las empresas, tales como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones, enfatizando que la supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte su cultura a un ambiente de rápido cambio. Robbins (como cita Hernández & Cendejas, 2016) afirma:

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología, lo que existe es una vinculación recíproca entre estos elementos, que generan desafíos permanentes de actualización y adaptabilidad (p.57).

Esto se refiere a que los cambios son el producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones.

4.2.1.1 Gestión del conocimiento

Es la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales, distintivas. Como afirma Carrión (como cita Hernández & Cendejas, 2016) Dicho de otra manera:

La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (p.41)

El autor señala la gestión de conocimiento como un proceso que implica técnicas para transformar el capital intelectual de los trabajadores para obtener beneficios de ellos. Esto refiere a un concepto dinámico, y de constante flujo. La mayoría de estos activos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento

4.2.1.2 El aprendizaje Organizacional

Es el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema, para transformar de forma continua la organización, con el propósito de satisfacer cada vez más a sus clientes internos y externos por lo que es la mejor herramienta de la gestión del conocimiento. Dixon (como cita Hernández & Cendejas, 2016) “Las empresas competitivas se mantienen en busca de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno” (p.43). El aprendizaje organizacional, es el proceso de crear, retener y transferir, convirtiéndose en un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más aprovechando las capacidades, talentos de sus colaboradores.

4.2.1.3 La Innovación

La responsabilidad de propiciar una cultura organizacional propenso a la innovación depende de quienes toman las decisiones y de la forma en como estos se dan cuenta de las oportunidades que se tienen. Ivancechich (como cita Ayala, 2014) define la innovación de la siguiente manera: “innovación es la generación de una nueva idea y su incorporación en un nuevo producto, proceso o servicio, que lleve al crecimiento económico nacional, a aumentar el empleo y a originar beneficios” (p.51).

Convirtiéndose en un verdadero desafío para quienes buscan en el interior de las organizaciones los cambios que ayuden en la transformación de líneas productivas o tecnologías que hagan más y más competitivas a las industrias. Es entonces la Innovación la forma de responder ciertamente a nuevas situaciones.

La innovación es el nuevo instrumento de competitividad. Los instrumentos de gestión deben cambiar hacia formas más dinámicas de acción y reacción. En esencia el conocimiento en la empresa sirve para cambiar o para innovar.

4.2.1.4 La Responsabilidad social

Denominada responsabilidad social corporativa (RSC), es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

La relación de las empresas con su entorno tiene una doble dirección: el entorno influye en las empresas y a su vez las empresas influyen en él. Debido al aumento tanto del número de empresas como de su tamaño, se han multiplicado los efectos de las empresas sobre la sociedad. Dicho de otra manera, según Schein (como cito Hernández & Cendejas, 2016) “se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren crecer y desarrollarse” (p.54).

El autor se refiere a que el cambio surge a partir de un momento de quiebre, donde ya no se puede actuar de la misma manera en que se venía haciendo y en donde las viejas prácticas no funcionan o son poco eficientes y se convierten en barreras ante el éxito.

Es importante considerar el impacto que tiene dicho cambio en cada una de las personas o grupos involucrados en el mismo. El cambio presenta a las empresas la necesidad de adaptarse a las diferentes transformaciones del contexto ya sea interno o externo- a través del aprendizaje. Asimismo, tiene como objetivo hacer que las cosas sean diferentes. Es decir, las organizaciones gestionan el conocimiento, aprenden, innovan, desarrollando nuevos valores organizacionales.

4.2.2 Variables en función al entorno interno

Las variables en función al entorno interno, son todas las variables que están dentro de la organización, o que son elementos dentro de la organización. Estas variables son de mucha importancia porque afectan directamente, estas pueden ser personas como los líderes, ambiente de trabajo, clima entre otros.

4.2.2.1 El liderazgo en la cultura organizacional

La cultura viene determinada por muchos factores, entre ellas el líder de la organización, el cual induce a una serie de comportamientos, buenas o malas prácticas, sensaciones y emociones en las personas, el líder condiciona el clima laboral con su comportamiento. Un liderazgo visible y efectivo, donde la alta dirección se sitúa a la cabeza de los programas de mejora calidad, frente a otros objetivos y demandas en la empresa. Bass (citado por Gómez & Herrera, 2014) plantea:

Reconoce que el liderazgo es un fenómeno universal, también considera que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan las conductas del líder y las acciones de liderazgo, las metas, las estrategias de las organizaciones y, por supuesto, la percepción de los colaboradores (p.100).

El liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas; El liderazgo juega un papel central en la comprensión del comportamiento de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general da la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una predicción más exacta mejora el desempeño del grupo.

4.2.2.2 Cultura organizacional y clima organizacional

La cultura organizacional y clima son importantes para que fluya la comunicación en las empresas, el individuo se encuentra inmerso dentro de un clima particular de la organización. Denison (como cita Santa & Cabrera, 2007) “ambos constructos representan perspectivas claramente distinguibles” (p.296).

Así, mientras que la cultura se refiere a los valores y presunciones profundamente arraigadas y que dan por supuesto el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas del comportamiento. No obstante, este mismo autor sostiene que el clima se puede incardinar en la órbita de la cultura

4.2.2.3 Estructura organizacional

Ésta puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, con un intento por controlar y hasta predecir su comportamiento. Meyer & Rowan (como cita Gómez & Herrera, 2014) Reconocen:

La forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones

socialmente legitimados, lo que hace que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura (p.11).

En este sentido, cultura, estructura y entorno también deben lograr una relación de adaptación. Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Robbins & Judge, (2009) plantea los siguientes elementos:

1. Especialización del trabajo

Para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona.

En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda ésta.

2. Departamentalización

Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes. La base para agrupar los puestos se llama departamentalización. En común. Los puestos también se departamentalizan según el tipo de producto que la organización genera

3. Cadena de mando

La autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo recibe cierto grado de autoridad a fin de que cumpla con sus responsabilidades.

El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Establece que una persona debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable.

4. Extensión del control

Extensión del control es importante porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Si todo lo demás permanece igual, entre más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente es la organización.

5. Centralización y descentralización

El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Es común decir que, si es la alta dirección la que toma las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. Descentralización las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales.

6. Formalización

La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización (p.524).

Los autores se refieren a que se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura. Dicho en otras palabras, la estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades. La estructura organizacional es la forma de una empresa.

4.2.2.4 Comportamiento organizacional

Una organización es una entidad coordinada que busca una meta o varias en común Robbins & Judge (2009) define comportamiento organizacional (CO) “se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta” (p.11). Es decir, busca resultados eficaces a través del estudio de los individuos, los grupos, estructura de la empresa y en general como se comportan los colaboradores, si tienen buenas aptitudes, o si hacen algún tipo de esfuerzo por la organización. En otras palabras, es una especie de círculo evaluativo que busca esclarecer cómo se comportan las personas dentro de una organización, por qué actúan así y cuáles son los impactos de sus formas de desenvolverse.

4.2.2.5 La cultura organizacional y la ética

Hoy en día la ética organizacional se ha convertido en uno de los principales rubros hacia los que recursos humanos ha dirigido especial atención. Presentada como una influencia relevante en el comportamiento de los trabajadores en respuesta a la cultura que se brinda, los estándares éticos junto con los principios y valores son los encargados de proporcionar a la empresa de una identidad propia que a su vez refleje públicamente su compromiso con la sociedad. Baker, Hunt & Andrews define “El comportamiento ético y los comportamientos de ciudadanía organizacional a la influencia de los valores éticos corporativos” (p.849). Es importante para que las personas conozcan que conductas son apropiadas y esperadas dentro de la empresa:

Conclusiones

Una vez realizado el análisis de la teoría científica hemos llegado a las siguientes conclusiones

La comprensión del término administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Se caracteriza por la universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica. De esta manera, la administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales, mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos.

De acuerdo a lo investigado se evidencia que la cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. Es un reflejo del sistema sociocultural de una organización reflejándose en las metas, objetivos, estilo de liderazgo y tecnología.

Se evidencia la formación de la cultura organizacional a través de etapas en las que se involucran los fundadores quienes son los que aportan la idea para la creación de la cultura y el grupo de personas que se incorporan y comparten la visión del fundador aportando experiencias, metas, valores y esperanzas para lograr alcanzar lo que se proponen. La formación de la cultura organizacional es fundamental para la organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

Después de la contextualización y de identificar diferentes factores que influyen en la cultura organizacional, se puede decir que está vinculada a muchos

aspectos de la organización que son fáciles de identificar, la cual plantea la funcionalidad de la cultura organizacional en torno de a factores internos y externos.

Bibliografía

- Ayala Espinoza, P. (05 de Mayo de 2014). *Cultura Organizacional e Innovación*. Obtenido de <https://www.google.com/url>
- Belalcázar Belalcázar, S. (16 de Marzo de 2010). *Cultura organizacional*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1815>
- Calderón Hernández, G. (1999). *Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9706>
- Calderon, Murillo, Torres, G. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Obtenido de <https://scholar.google.com.ni/scholar?Start>
- Hernández , G., & Cendejas, G. (2016). *Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI*. Obtenido de <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html&ved>
- Hurtado Cuartas, D. (Julio de 2008). *Principios de administración* . Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?Id=1Fp55>
- Jaime Santa, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). *Clima y Cultura organizacional, Dos constructos par el explicar el mismo fenómeno*. Obtenido de <https://www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D2486886&ved>
- Krieger, E. B. (31 de Octubre de 2019). *Academia.edu*. Recuperado el 31 de Octubre de 2019, de Acadmia.edu: (1) (PDF) Comportamiento organizacional - Enrique B. Franklin Fincowsky y Mario José Krieger | Mauricio Galarce – Academia.edu

- Krieger, M. J., & Fincowsky, E. F. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de Comportamiento Organizacional:
https://www.academia.edu/26956362/Comportamiento_organizacional
- Merchán, A., & López, P. (Noviembre de 2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia UNEMI*, <http://cienciaunemi.unemi.edu.ec>
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Obtenido de https://www.scielo.org.co/scielo.php%3Fscript%3Dsci_abstract
- Olea Porcel, B. (1994). *Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total*. Obtenido de https://scholar.google.com.ni/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=dirigir+el+cambio+de+la+cultura+organizacional+hacia+la+calidad+total&btnq
- Oreja Rodríguez, J., & Febles Acosta. (2008). *Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/28216589>
- Padilla Pizarro, N. V. (04 de Julio de 2017). *Definición y Generalidades de Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/352909031/Definicion-y-Generalidades-de-Cultura-Organizacion>
- Pérez Martínez, A. (Junio de 2009). *Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523003>

Ramirez Cardona, C. (Enero de 2010). *Fundamentos de administración*. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?hl=es=Generalidades+de+la+administraci%C3%b3n&ots>

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?Id=caracteristicas+de+la+administracio&hl=es&sa>

Robbins & Judge. (2009). *Compartamiento Organizacional*. Obtenido de https://www.academia.edu/10981393/Comportamiento_organizacional_13a_ed.-_Robbins_Stephen_P._Author_1

Robbins, S. P. (31 de octubre de 2019). *Academia.edu*. Recuperado el 31 de octubre de 2019, de Academia.edu: https://www.academia.edu/28291192/Comportamiento_organizacional_-

Robbins, s. P. (01 de noviembre de 2019). *Psique unah*. Recuperado el 01 de noviembre de 2019, de psique unah: <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?Id=yly3ak0glykc&pg=PP17&dq=fundamentos+de+la+administracion>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: pearson educación. Recuperado el 03 de Noviembre de 2019, de Comportamiento organizacional.: https://www.academia.edu/31136742/Comportamiento_organizacional_15_edicion_.pdf

Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>

Romero, N. (01 de Abril de 2016). La importancia de la cultura organizacional. *Revista Recursos Humanos.com*
Obtenido de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/#>

Sheen Rosario (2018) La cultura organizacional y su impacto en al gestión empresarial .recuperado de [https:// books. Google.com.ni](https://books.Google.com.ni)

Sánchez, Yagual, Bonilla, Ortega. (sf de sf de sf). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/mobile/Janine90/cultura-organizacional-46597904>

Schein, E. (Jueves 31 de Octubre de 2019). *Academia.edu*. Recuperado el Jueves 23 de Octubre de 2019, de Academia.edu: <https://www.academia.edu/30896718/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf>

Schein, E. (01 de noviembre de 2019). *Scribd*. Recuperado el 01 de noviembre de 2019, de Scribd: <https://science/article/pii>

T.L.Baker, G.H.Hunt, M.C.Andrews(2006) Promover el comportamiento ético y los compartamientos de ciudadanía organizacional. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/93346458/LIBRO-Cultura-Organizacional-Schein>

Thévenet, M. (02 de noviembre de 2019). *Academia.edu*. Recuperado el 02 de noviembre de 2019, de Academia.edu: <https://www.academia.edu/15508076/>

- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Obtenido de https://www.academia.edu/19048745/Administraci%C3%25b3n_estrat%C3%25a9gica_Zacarias_Torres_Hernandez&ved
- Tylor, E. B. (1871). *Cultura primitiva I*. Obtenido de <https://www.naturalezaculturaypoder.files.wordpress.com/2014/01/tylor-1993.pdf>
- Vélaz, I. (Diciembre de 1999). *Clima y Cultura Empresarial*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2019, de Clima y Cultura Empresarial: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/4002/1/77.pdf>
- Vélaz, I. (01 de noviembre de 2019). *Dadun.unav.edu*. Recuperado el 01 de noviembre de 2019, de Dadun.unav.edu: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/4002/1/77.pdf>
- Zapata Rotundo, G., Mirabal, A., & Canet Giner, M. (2015). *El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/299425149_El_Entorno_de_la_Organizacion