

# CULTURA ORGANIZACIONAL

pilar en los  
procesos de cambio

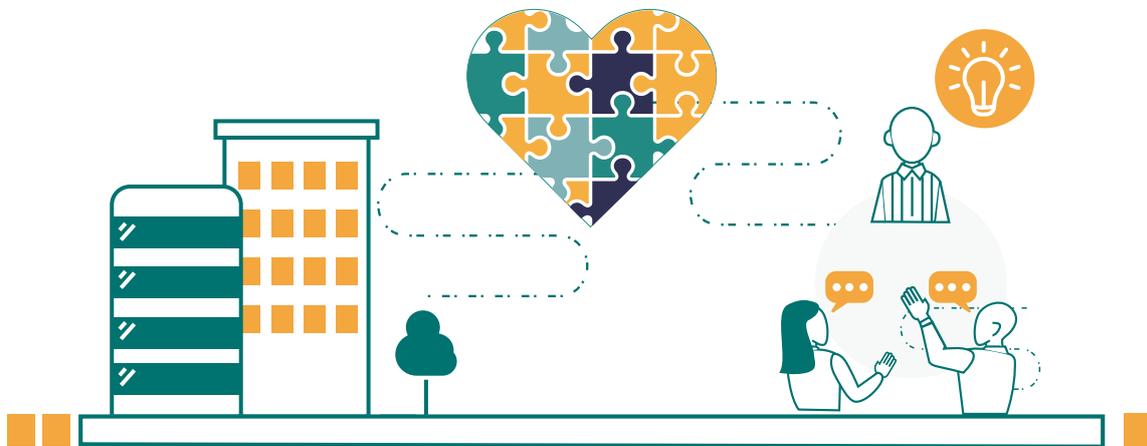


# CONTENIDO

## índice

|   |          |
|---|----------|
| <b>Introducción</b>   | <b>2</b> |
| <b>¿Qué es la cultura organizacional?</b>                       | <b>3</b> |
| <b>3 niveles de la cultura organizacional</b>                   | <b>4</b> |
| <b>La cultura durante un proceso de cambio</b>                  | <b>6</b> |
| <b>El riesgo de los paradigmas arraigados y los prejuicios.</b> | <b>9</b> |

## Introducción:



### ¿Qué es lo primero en lo que piensas cuando te dicen “la mejor empresa para trabajar”?

Probablemente piensas en empresas como Google, Apple o Facebook.

Esto se debe a que suelen identificarse como “las mejores” más allá de su evidente magnitud financiera e infraestructura encontramos que en su Cultura como organización proporcionan un conjunto de valores y prestaciones, muchas veces emocionales, más que monetarias, que sin duda promueven la imagen de las mismas como líderes en sus mercados.

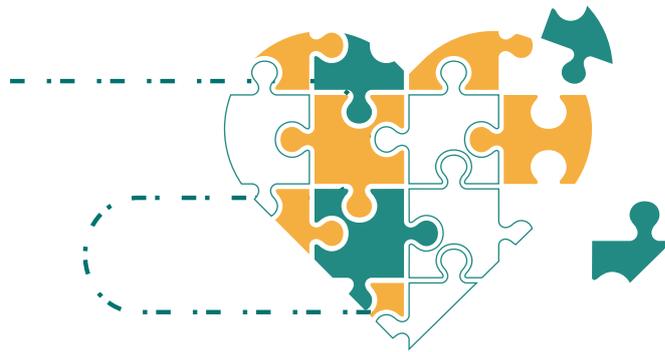
Como te puedes imaginar para las empresas conseguir una cultura con tal reputación es consecuencia de un proceso y de un complejo entramado de acciones y elementos que van de la mano con iniciativas de innovación, es decir, de un proceso constante de cambio con miras a la mejor que se origina como parte de la cultura ya que ciertas características iniciales de la misma son las que propician o motivan esas iniciativas.

La cultura y el cambio van estrechamente de la mano. La cultura se va construyendo a sí misma con base en el cambio y el cambio se construye con base en la cultura.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### ¿Qué es?

Nos referimos a la cultura organizacional como el conjunto de **hábitos, valores, políticas, tradiciones, lenguaje, símbolos, reglas explícitas e implícitas, incluso creencias** que definen la forma de pensar y actuar de los miembros de una organización. Es el comportamiento colectivo que se construye con base en la relación y las características de los individuos que conforman una organización.



### INTANGIBLE, EVOLUTIVA, INFLUENCIABLE, SISTÉMICA.

Se trata de un elemento intangible, evolutivo por lo que cambia constantemente a través del tiempo, influenciado debido a que se ve afectado por factores tanto internos como externos y que además se integra de elementos menores propios de grupos o divisiones que se forman en las empresas de manera natural y a su vez integra sistemas mayores como lo es una sociedad.

Por lo tanto, es difícil de “describir” con claridad a la cultura de una organización, es “algo” que está ahí siempre y cuyo concepto es tan abstracto que la mayoría de las veces no estamos conscientes de que cada una de las acciones y decisiones tomadas son resultado directo o indirecto de la cultura organizacional y a su vez estas siguen contribuyendo a la construcción de la misma.

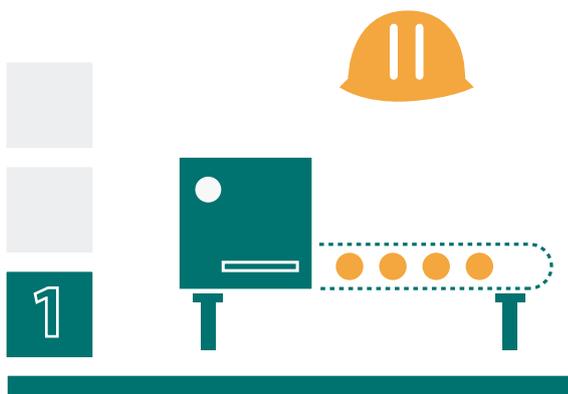
Sin embargo, hay algunos elementos que se pueden tener en consideración para el análisis y entendimiento de la Cultura organizacional:

3 niveles de la cultura

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## 3 Niveles

Schein Edgar (1993) describe 3 niveles que permiten estudiar y analizar la manifestación de ciertas características de la cultura en una organización:



### Primer nivel: Artefactos-producciones

Es el nivel más visible de la cultura y el más sencillo de identificar en el cuál encontramos la estructura administrativa de la empresa y personas que la integran; está el ambiente físico de la organización, el desarrollo tecnológico, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, el patrón de comportamiento, documento, registros, entre otros.



### Segundo nivel: Valores adaptativos

Nivel que describe principalmente el comportamiento de la organización y de sus miembros como entidad. Se refiere a los valores sociales, filosofías, estándares y metas. En este nivel se ubican la visión y misión de la empresa, reglamentos, políticas y otros elementos que tienden a marcar la pauta de la identidad de la empresa.



**Tercer nivel:**  
**Supuestos subyacentes**

Comprende a aquellas presunciones, medidas y acciones que se van adoptando con el fin de atender circunstancias puntuales externas o internas que van generando nuevas creencias, percepciones y sentimientos y que al repetirse se integran a la cultura.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### La cultura durante un proceso de Cambio.

Las iniciativas de cambio en ocasiones tienen como objetivo específico el cambiar comportamientos no deseados de la cultura de una organización o de reforzar y motivar aquellos que por el contrario son aplaudibles y deseables, sin embargo, existen otros tipos de cambio organizacional (ver video qué es el cambio organizacional) como lo es la innovación tecnológica, integración de líderes en puestos clave o la reestructuración de procesos.

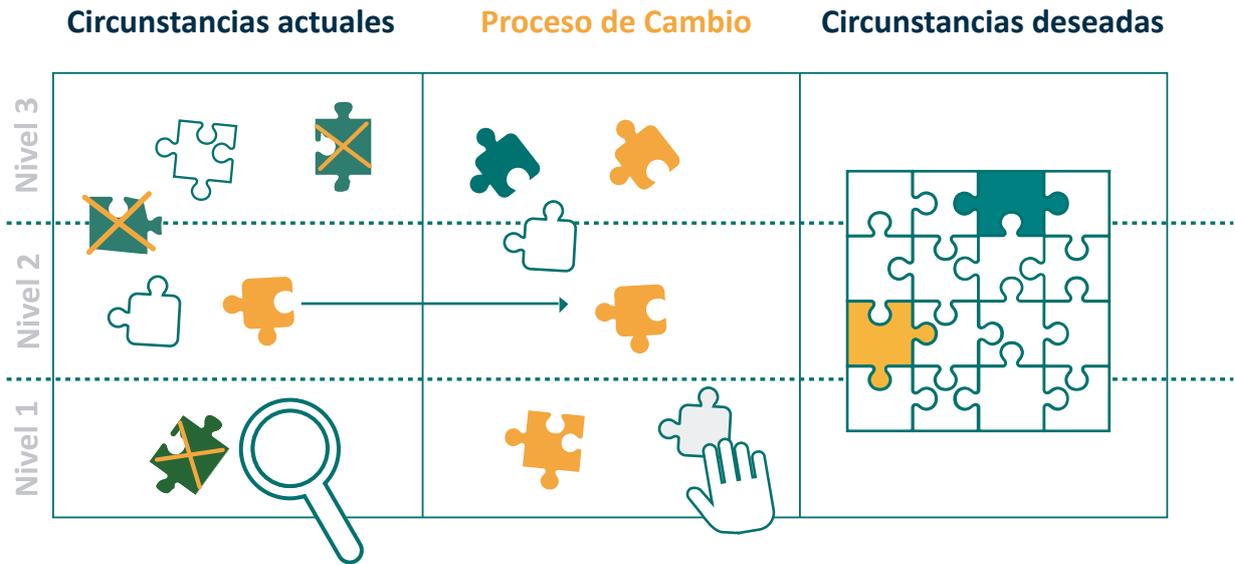
Uno de los errores más comunes es creer que la cultura de la organización debe atenderse cuando es el objetivo directo de un proyecto de cambio, y suele descuidarse cuando se trata de proyectos que están enfocados en el impulso o desarrollo de otros aspectos de la organización como la adopción de tecnologías de innovación.



En todo proceso de cambio se debe comprender a la cultura como el elemento crucial, ya que son determinados componentes de la misma las que podrían significar la mayor ventaja para el impulso de algunas iniciativas o por el contrario la amenaza más grande.

Como sabes el cambio en las organizaciones es el proceso por el cual se modifican las condiciones actuales hacia circunstancias futuras deseadas.

Pasar de un punto A un punto B.



Durante la fase diagnóstica se deben analizar a detalle y en sus diferentes niveles los elementos de la cultura de una organización y definir aquellas cualidades que se desean descartar o modificar por su tendencia a la obsolescencia o que representan una amenaza para la iniciativa y obviamente también enfocar esfuerzos en identificar, propiciar y trasladar aquellos comportamientos clave que por el contrario impulsan la idea del cambio hacia el ideal deseado.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### El riesgo de los paradigmas arraigados y los prejuicios.



*Durante 1976, se realizó un experimento: En una jaula en la que convivían 5 primates se colocó al centro una escalera que conducía directo a un enorme racimo de plátanos, obviamente los miembros intentaron obtener las frutas, pero en cada intento eran todos rociados con una potente descarga de agua helada. El proceso se repitió innumerables veces hasta que, cuando alguno de los simios intentaba nuevamente, eran sus mismos compañeros los que se lo impedían a base de golpes.*

*Es entonces que uno de los monos fue intercambiado por uno nuevo que obviamente no había experimentado el agua fría. Al poco de entrar en la jaula y trató de subir a la escalera para tomar los plátanos, pero en cuanto se acercó a la escalera, sus compañeros le agredían a golpes ante la posibilidad de una ducha helada, tras varios intentos se dio cuenta de que no se podía acercarse a los plátanos sin el riesgo de ser atacado.*

*Nuevamente uno fue intercambiado, el resultado se repetía, los miembros restantes atacaban al nuevo cada que éste intentaba acercarse a la escalera, incluyendo aquel que había sido introducido recién. Uno a uno se fue reemplazando a los monos hasta que no quedó ninguno del experimento original, sin embargo, el comportamiento persistía, cada vez que un nuevo miembro trataba de acercarse a la escalera los otros se lo impedían a fuerza de agresiones, aunque en realidad ninguno conocía el motivo de esa "regla" y desconocían si las circunstancias habían cambiado.*

A pesar de que no se ha establecido con claridad quienes son los autores de dicha prueba, el experimento de los simios y los plátanos puede ser entendido como un claro ejemplo de comportamientos que tienen sus contraposiciones en la forma en la que interactuamos en sociedades humanas, como las organizaciones. En especial cuando hablamos de la manera en la que eventos subyacentes y presunciones se van conformando como parte de la cultura y determinan la forma de actuar o pensar de una comunidad.

Ilustra de manera clara como es que el contexto cultural puede y definirá también el cómo se perciben y evolucionan las iniciativas con base a las experiencias, aun cuando no sean las propias. En especial cuando se trata de opiniones de figuras de autoridad o líderes de opinión que exponen los riesgos por su propia expertis (o de cercanos) . La perspectiva de los líderes puede ser decisiva en como los proyectos se desarrollan o son cortados prácticamente desde su concepción aun cuando no se sabe si las circunstancias podrían haber cambiado.



#### Fuentes:

1. Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review.
2. Mulder, P. (2013). Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Shein. Recuperado [2020] de toolshero: <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-la-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>
3. Universidad Nacional de Plata, Facultad de Periodismo y Com. (2007). Cultura Organizacional, Doc. de catedra TPM: <https://perio.unlp.edu.ar>
4. Arturo Torres (2016). El experimento de los monos, los plátanos y la escalera: obedeciendo normas absurdas. Recuperado 2020 de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/>

Certificación Internacional  
**CHANGE MANAGEMENT**  
Nivel Foundation

CONVIÉRTETE EN  
UN **IMPULSOR** DEL  
CAMBIO

24 horas de  
capacitación intensiva

[www.undiaextra.com](http://www.undiaextra.com)