

# FOMENTO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Modulo de Fortalecimiento Organizacional**

**Empresa Minera MACDESA**

**Dra. Áurea Díaz**





## Cultura

Se observa directamente de los miembros de la comunidad, patrones de comportamiento, discursos y el uso de objetos materiales. Creencias, valores y otras cosas que se comparten por los miembros de la comunidad.



# Modelo de Edgar Schein

- Nivel I
  - patrones **de comportamiento organizacional** –tecnología, arte, patrones visibles y auditivos. Son fáciles de ver pero difíciles de interpretar si no conocemos otros niveles.
- Nivel II
  - **justificación del comportamiento** – Como explican, justifican y racionalizan las personas lo que dicen y hacen (dar sentido a las cosas).
- Nivel III
  - **Cultura** - Conjunto de premisas importantes que los miembros de la organización comparten en común: creencias, valores y principios internos.



- Al **retar o cambiar** estos principios es que surge la resistencia al cambio. Efecto de cultura persiste y es poderosa. La gerencia debe saber como se **comportan** y en que **creen**.
- Es más fácil cambiar el comportamiento que las creencias. Se puede lograr un cambio en comportamiento que no logra un cambio en las creencias, ya que viene un comportamiento de justificación.



## Satisfacción con la cultura

- influye la dirección del comportamiento.
- es determinada por como se interrelaciona los más importantes y patrones particulares.
- se deriva de la combinación de premisas previas con nuevas experiencias de aprendizaje.



## Fortalezas de la cultura intensidad del comportamiento

- cuán importantes son (thickness)
- cuanto se comparten o su alcance (extent)
- cuan claros son las premisas (clarity)



## Culturas fuertes

- Culturas más fuertes con mayor influencia son más profundas, de mayor alcance y claramente ordenado.
- Organizaciones pequeñas y centralizadas propician culturas más fuertes y propicia que los valores se propaguen. Algunas compañías grandes como IBM lo pueden lograr si el liderato fuerte que constantemente enfatiza los valores y las creencias en una fuerza trabajadora estable.
- Organizaciones pueden decidir entre dos supuestos básicos en momentos difíciles.



## Descifrar culturas:

- Evaluar creencias de los fundadores
- Cómo la organización responde a las crisis (hay premisas más fuertes que no se cuestionan). Hay cosas que no se pueden violar, ejemplo la integridad intelectual.
- identificar desviados que rechazan la cultura.





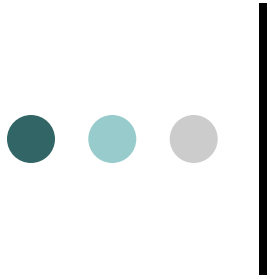
## Miembros de la organización:

- miembros estables – inmersos en la cultura
- nuevos miembros (*newcomers*) – pueden comparar
- extranjeros (*outsiders*) – no tienen acceso a información sensible – más objetivos



Impacto:

- historia
- liderazgo
- tamaño de la organización
- dispersión geográfica
- estabilidad del trabajo.



- Cambio cultura se puede lograr en:
  - un gran número de premisas importantes,
  - en algunas premisas importantes,
  - en premisas menos importantes.
- Valor intrínseco – mientras más se comparte la creencia.
- Valores que fueron parte de la organización van a poseer mayor valor intrínseco que los que nunca fueron parte de la organización.



- Resistencia al cambio = magnitud al cambio X fortalezas de cultura prevaleciente.
- Cambio incremental versus cambio radical
- Mientras mayor resistencia más difícil y más tiempo va a tomar



## Influencia en el cambio

- buscar personas que compren los nuevos patrones
- añadir nuevas personas
- eliminar los desviados (los que no lo quieren)



- Una de las formas más efectivas para cambiar las creencias de las personas es primero cambiar su comportamiento.
- Se necesitan cambiar los sistemas de medición y recompensa para propiciar el comportamiento requerido. (importante evaluar señales del sistema en periodo cambio).



## Motivación extrínseca

- Cambio en comportamiento que no lleva necesariamente a cambio en cultura. Interviene el proceso de justificación del comportamiento o no necesariamente creen en los fundamentos de los cambios – los aceptan.
- Personas responden apropiadamente a un incremento de la motivación extrínseca.
- Si no hay cambio cultural el costo puede ser muy grande para la organización. Se puede obtener la cooperación sin tener el compromiso.



## Lograr cambio – justificación de comportamiento

- inducir el comportamiento apropiado sin el uso o mínimo de recompensas, castigos o fuentes externas de motivación. Encontrar el problema antes que producir el comportamiento deseado.
- Utilizar formas intrínsecas de motivación – puede traer problemas de culpabilidad, ansiedad, dolor y falta de confianza.
- Evitar la racionalización inapropiada del cambio. La percepción de elegir ayuda a crear compromiso. Se debe permitir ir al que no quiere el cambio.





# Comunicación

Se debe comunicar los nuevos valores y patrones de comportamiento para que personas puedan adoptarlos.

- Cultura se comunica en forma:
  - Implícita – rituales, costumbres, vestimentas, creencias, historias, etc.
  - Explícita – anuncios, comunicados, memos
  - Forma debe persuadir al cambio cultural (creencias y valores)



# Comunicación

- Comunicación con creencia
  - Baquear palabras con credibilidad – hacer lo que se dice
  - Mensaje no sea del interés del comunicador – mensaje es más creíble cuando el comunicador tiene que perder o sacrificarse.
  - Personas son menos escépticas cuando comunicador no trata de persuadir.
  - Comunicación es más creíble cuando se cuentan historias y anécdotas.



## Persuadir culturalmente

- Identificación – se identifica audiencia con la credibilidad del comunicador y se identifica con él.
- Mensaje de cambio justo.
- Justificación externa no es positiva.
- tratar que te va a gustar



## Cambio en contenido

- cambios en la filosofía gerencial
- cambios en políticas de recursos humanos y prácticas
- mucha gente nueva (newcomers) puede ser perjudicial para el cambio
- liderazgo y sistema – estructuras, medidas, controles e incentivos
- cambios a la cultura son positivos si el nuevo comportamiento persiste después que el liderazgo que gestó el cambio se va y el mismo continúa.



## No hay cambio si ocurre:

- **Ineficiente y riesgoso** – costos de monitorear comportamiento. Si empresa es muy grande mayor es el costo.
- **Insuficiente** – solo dar lo justo, poner energía, talentos y esfuerzos
- **Irrelevante** – procesos mentales, percepción o pensamientos



¿Se puede obtener cambio al utilizar creativamente el potencial que existe en la cultura actual?

- Cambios temporeros
- Cambios necesarios rápidamente
- Culturas débiles



- Cambio incremental en vez de radical – activar aspectos culturales que están latentes pero que no están activos.
- Cambio en comportamiento no necesariamente produce cambio en cultura.



## **DISONANCIA COGNOSCITIVA**

Leon Festinger – relación entre actitudes y conducta

- Incompatibilidad que puede percibir el individuo entre dos de sus actitudes o entre su conducta y actitud
- Individuos buscan situación estables para reducir la disonancia.
- Disonancia no se puede evitar.
- Disonancia puede ser sujeta a razonamiento y justificación.





## **DISONANCIA COGNOSCITIVA**

Leon Festinger – relación entre actitudes y conducta

- Terminar con la disonancia en función de:
  - Importancia de los elementos que produce la misma
  - Grado de influencia que personas cree que ejerce de estos elementos (selección)
  - Recompensa que implique disonancia
- Gran recompensa dada a gran disonancia reduce la disonancia, cuando no se pueden controlar.



## Cultura Organizacional

Se observa directamente de los miembros de la comunidad, patrones de comportamiento, discursos y el uso de objetos materiales. Creencias, valores y otras cosas que se comparten por los miembros de la comunidad.