



# Cultura Organizacional

*Anamaria Méndez Monsalve*

# Qué es la cultura organizacional?

- Es el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (como funcionan las cosas) y pensamientos (las creencias individuales) que los integrantes de una organización tienen en común.
- No necesariamente estará escrita en alguna parte, pero siempre guiará la toma de decisiones y futuras actividades de los participantes en la organización.
- La importancia de la cultura organizacional, radica en ser la causa principal por la cual una organización puede o no atraer y retener al mejor talento.

# ANTES...

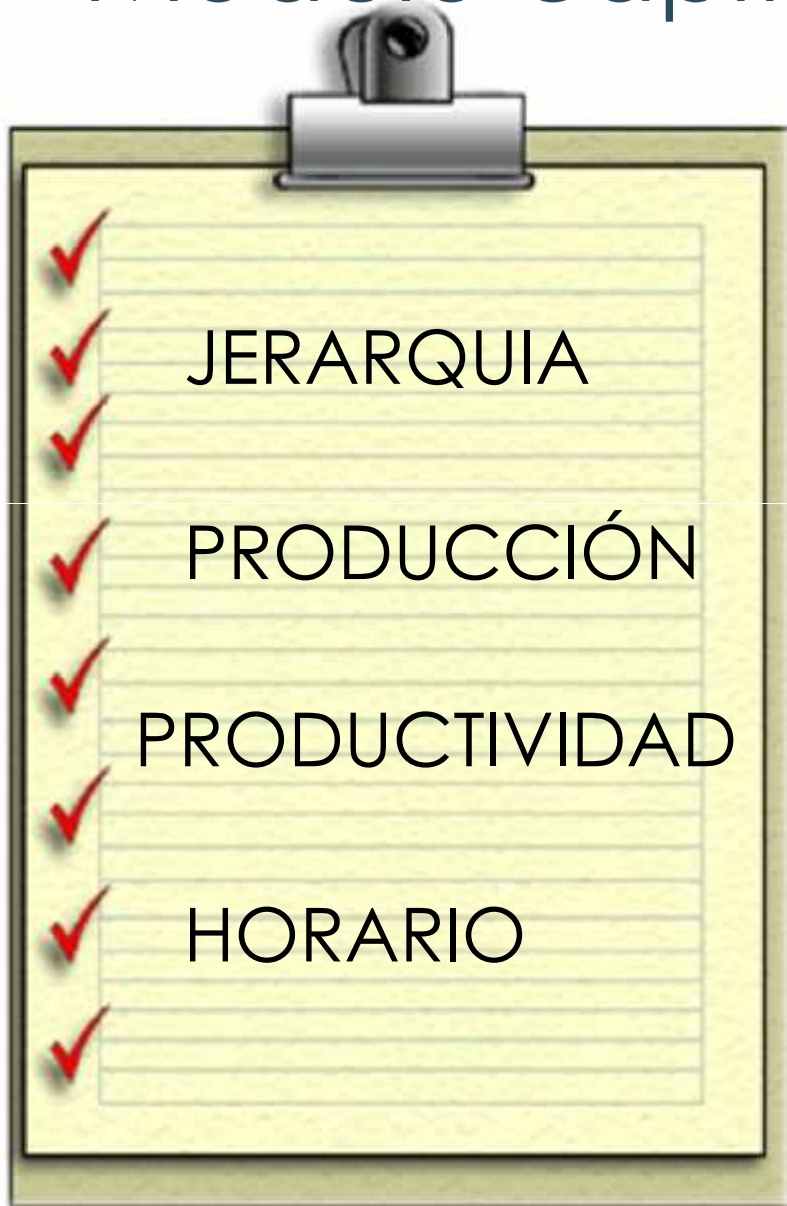
Años 20's...

Modelo Capitalista/productivista



1. FREDERICK TAYLOR La administración científica

# Modelo capitalista/productivista



Lo importante es el mando, la burocracia, nace la figura de **capataz**.

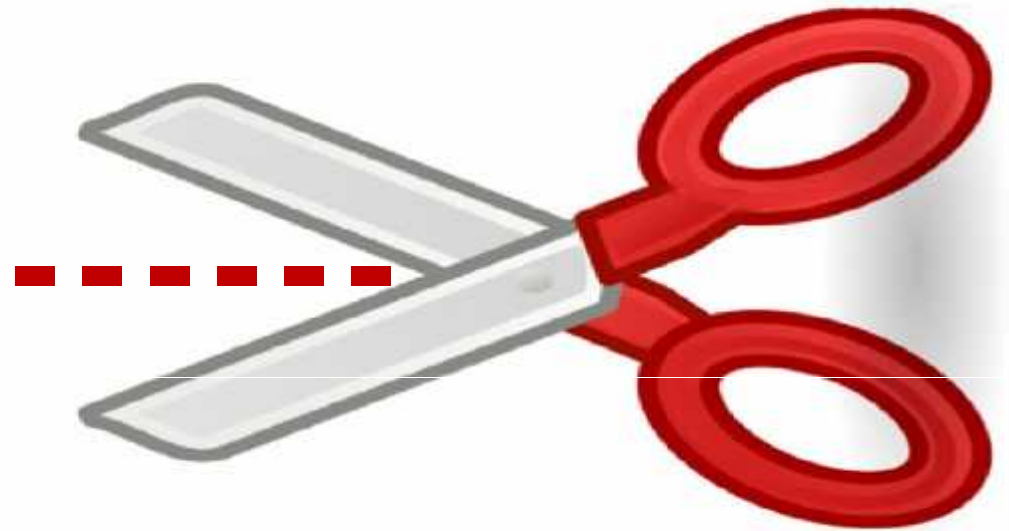
Hay deshumanización del trabajo, se empieza a hablar de **productividad**.

Sólo importa el producto, hay una total robotización de las personas, el **miedo** es la herramienta de gestión.

No se les permite pensar, predominio del trabajo manual en movimientos y tiempos, les dicen lo que tienen que hacer, como y en cuanto tiempo.

Se trataba de una cultura organizacional basada en la

## **Fragmentación de los procesos**



Cada persona realiza la parte que le corresponde, pero saben muy poco o nada de la empresa, de sus intenciones o de sus proyectos a futuro.

El modelo capitalista funciona?

**NO!**

# El modelo no es eficiente por que los colaboradores se preguntan...

- Crezco en lo personal?
- Crezco en lo profesional?
- Mi trabajo contribuye?
- Lo que hago es bueno para mi y para otros (incluida mi familia)?
- Veo una visión única, coherente y estimulante?
- Me siento parte de un grupo que me aprecia y respeta?



# Y a su vez el empleador...

- Siente que para retener al “talento” debe competir con dinero en vez de competir con DIFERENCIACIÓN.
- Cree que la productividad de su empresa, es directamente proporcional al horario que los empleados permanecen en ella.
- Cree que el conocimiento es de él, y no de sus colaboradores a los que considera EMPLEADOS.



El modelo capitalista ya desapareció?

**NO!**

“Todavía hoy, en pleno siglo XXI, hay organizaciones que son un mosaico diverso de hiperespecialistas que se ignoran recíprocamente y además saben muy poco de la empresa, de sus intenciones o de sus proyectos a futuro. Sigue predominando la fragmentación de los procesos”

Joan Costa



# La influencia de la cultura organizacional

La verdadera identidad de cualquier empresa se conoce a través de la opinión de las personas

BORJA VILARDO

Cualquier empresa es un ente vivo que lucha cada día por garantizar su supervivencia. Para lograrlo —y dar de buena cuenta de su existencia—, desarrolla una personalidad propia, que refleja la manera de pensar, de ser y de hacer las cosas por parte de las personas que la crearon y la lideran”, afirma Douglas McElreave, director de la consultora Douglas McElreave y Asociados, especializada en desarrollo de liderazgo para altos ejecutivos.

Así, las creencias compartidas por la empresa influyen sobre la mejor forma de gestionar el negocio poco a poco, van desarrollando los comportamientos, valores y actitudes deseadas, es decir, son que la compañía espera que adopten los trabajadores”, añade este experto. Y lo cierto es que el pasado tiempo se “fortalecieron esta cultura organizacional”, dice. Además precisa que la gran mayoría de sus miembros venían actuando de la forma considerada “normal” por la propia empresa.

## Modelos mentales

Fruto de la inercia y la incoherencia que suelen acompañar a este proceso de adaptación”, McElreave recomienda “reflexionar periódicamente sobre el grado de satisfacción de los empleados”, de cuyo resultado depende la obtención de los resultados esperados. “Al vivir en un mundo en permanente cambio, los modelos mentales y paradigmas impuestos por la cúpula directiva de una empresa pueden no ser los más indicados para lograr el mejor funcionamiento”, afirma McElreave.

No es vano, una vez consolidada e interiorizada, “la cultura organizacional es la que crea, desarrolla y promueve a los nuevos líderes, que a su vez seguirán promoviendo normas y conductas alineadas con los pilares más profundos y antiguos de la em-



El fundador de Apple, Steve Jobs, muestra un pequeño teléfono personal que iba marcado en sí. [www.apple.com](#)

presa”, afirma McElreave. De ahí que “introducir cambios de comportamientos y de actitudes sea tan complicado”, añade. Y concluye: “Si no se conoce y comprende la cultura, es casi imposible conseguir la transformación necesaria para alcanzar los nuevos retos que garantice”.

Debido a este complejo proceso por el que cualquier empresa crea y fortalece su propia identidad, impulsar una nueva cultura organizacional requiere un compromiso a largo plazo. “Por más que se intenten promover nuevas normas y conductas a través de incentivos, la realidad demuestra que los valores, historias y opiniones de las personas que trabajan en la empresa son las que verdaderamente marcan la diferencia”, afirma Antonio Núñez, socio director de estrategia de la agencia BCFP y autor de *Novel super por la cultura. Las reglas que transforman de comunicación* (Empresario Activo).

**Las creencias compartidas por la dirección sobre la forma de gestionar el negocio determinan la conducta que deben adoptar los empleados**

**El cambio de cultura no puede imponerse; evoluciona mediante la manera que los trabajadores sienten que pueden desarrollar su actividad**

Aunque los líderes pueden impulsar dicho cambio a través de su propio ejemplo, “el cambio de cultura no puede imponerse desde arriba —desde la cúpula directiva—, sino que siempre evoluciona desde dentro, mediante la manera que cada uno de los trabajadores siente que puede desarrollar su actividad profesional”, añade Núñez.

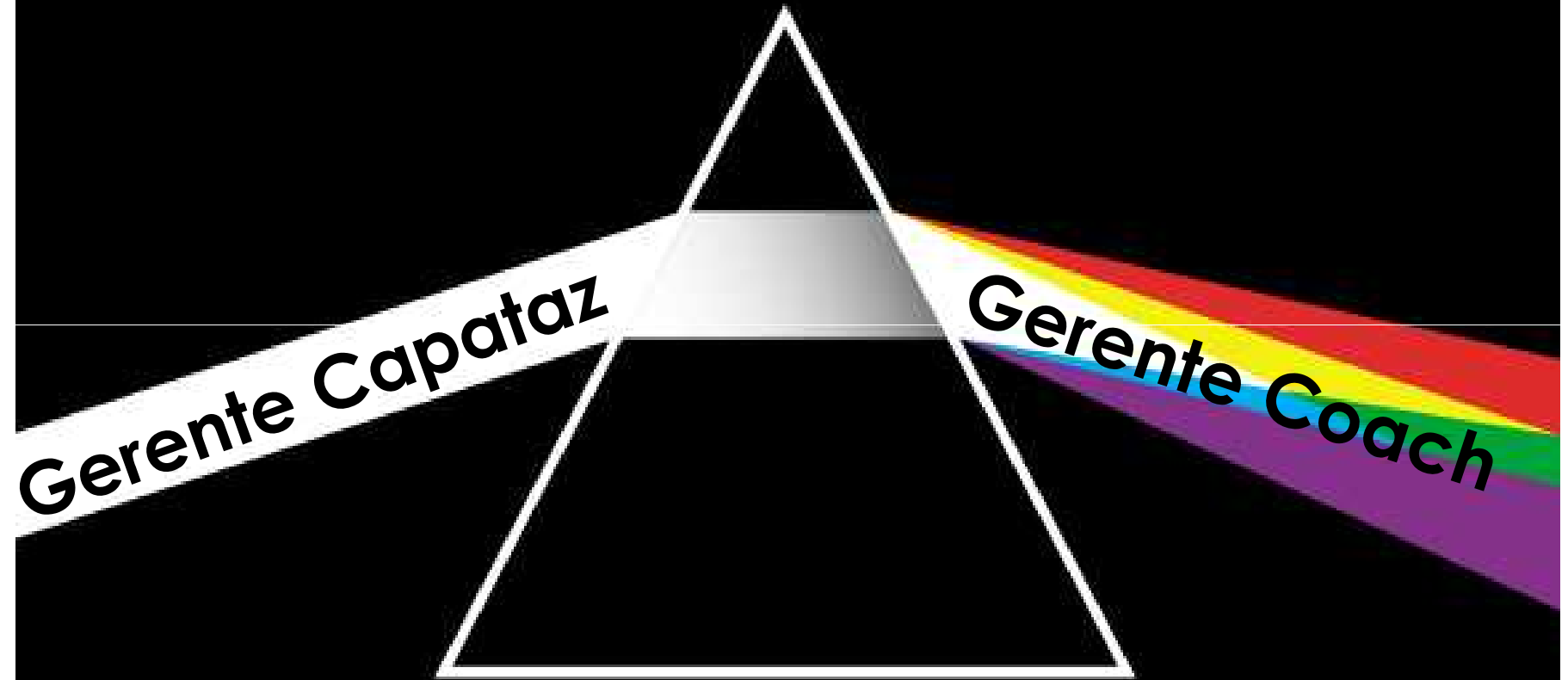
Lo cierto es que hoy en día, “la credibilidad de una empresa depende y está terminada por la opinión que tienen de ella sus propios trabajadores, que pueden ser los mejores o los peores embajadores de la compañía”. Según una reciente encuesta elaborada por el Barómetro de Confianza (Eldeco), el 82% de los empleados respaldan información de la empresa con otros compañeros; el 87%, con su familia, y el 20%, con sus amigos. “Este tipo de conversaciones son las que refuerzan con mayor efectividad de dónde viene la organización, qué es y hacia dónde va”.

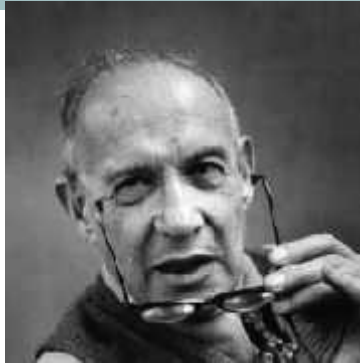
# AHORA...



Surge la necesidad de una  
nueva figura de conducción  
empresarial

# Revolución!





# Peter Drucker

## Los desafíos del management del siglo XXI

### Búsqueda de trabajadores del conocimiento

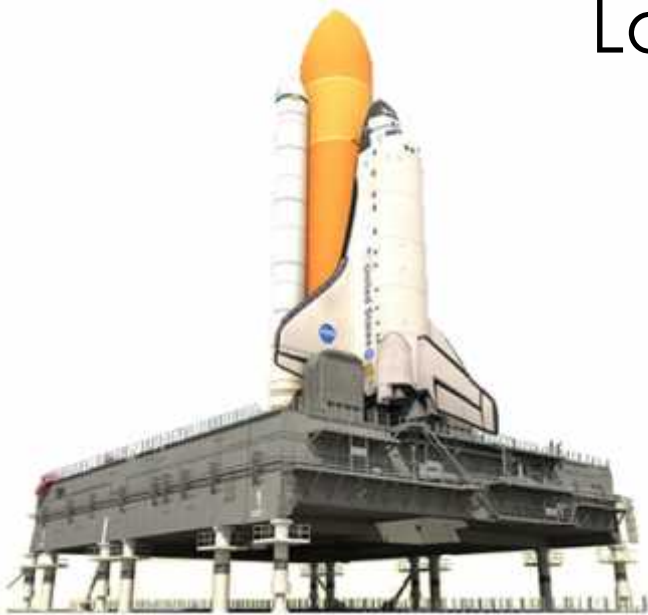
### Heterogeneidad del trabajo.

Tareas rutinarias en creciente sustitución por tecnología.

- Gestión de resultados
- Trabajo por compromisos
- Relaciones basadas en la confianza
- Tareas de innovación y creatividad
- **Liderazgo:** Todos liderando, independientemente de la posición jerárquica dentro de la organización.

“La empresa del futuro se constituirá cuando seamos capaces de resolver el problema de productividad del trabajo no manual”

Los desafíos de la empresa hoy  
PETER DRUCKER



Ahora...

**Comunicación**

**Integración**

**Liderazgo**


**Talento**

**Respeto**

**Unión**







El progreso en una organización, en estos tiempos de cambios revolucionarios, depende de su habilidad de funcionar bajo un modelo de liderazgo. Creando un entorno donde todos:

- Ejercen Liderazgo
- Apuntan a la innovación
- Inspiren a sus compañeros
- Estén abiertos al cambio
- Asuman responsabilidades por los resultados
- Sean positivo y den lo mejor de sí

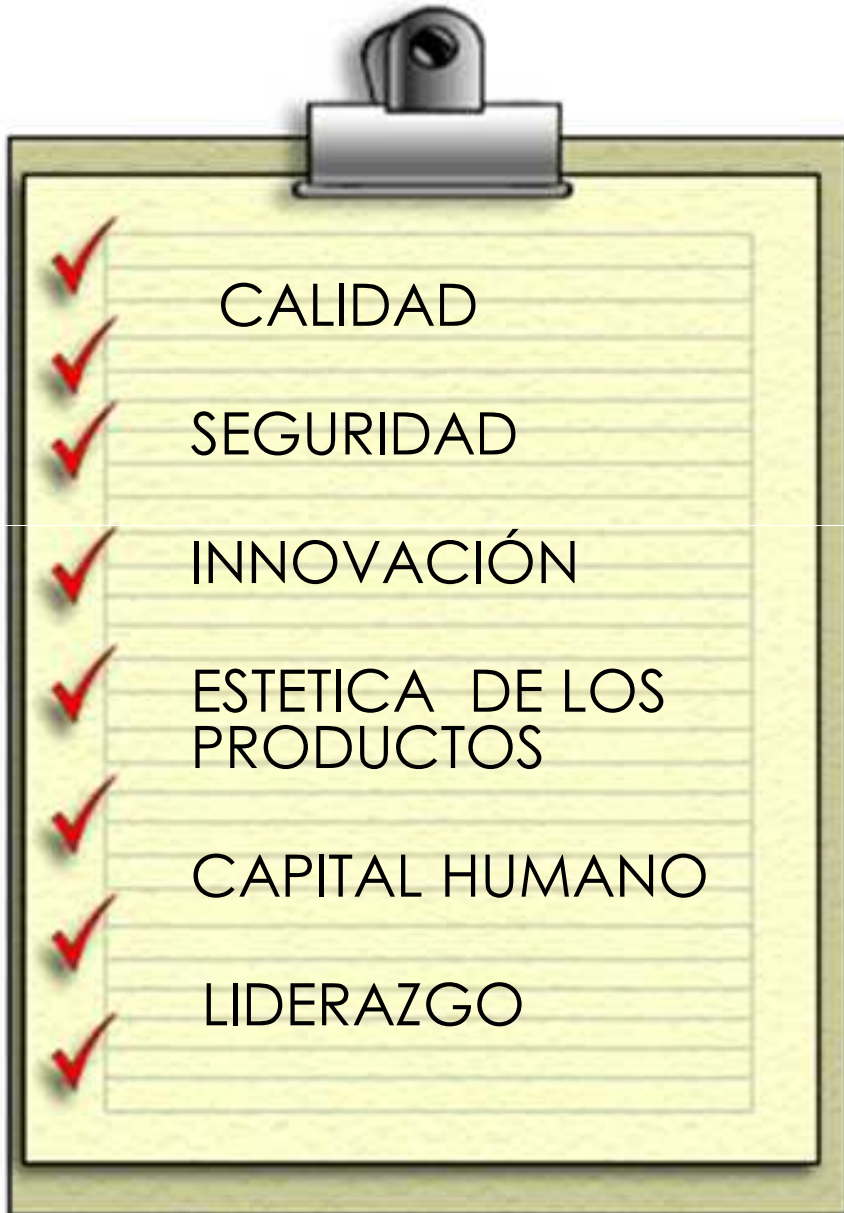
Así, la organización no solo se adaptará perfectamente a las condiciones cambiantes, sino que además será líder en su campo.

# Sinergia

$$1 + 1 = 3$$



# Modelo Sinérgico



Descentralización

Trabajo basado en la confianza haciendo compromisos en búsqueda de resultados

Trabajo en equipo

Motivación, valoración de las personas, valoración de las relaciones sociales

Retención del mejor talento

Educación y formación

## Antes

- Empleados
- Resultados individuales
- Líderes y seguidores
- Horario de trabajo, como métrica de productividad
- Retención del *trabajador* con base en aumentos salariales
- Conocimientos y Deberes del individuo

## Ahora

- Colaboradores
- Trabajo en equipo
- Todos lideran desde su posición
- Productividad = Resultados
- Retención del *talento humano* con base en prestaciones no económicas
- Habilidades individuales, pero conocimientos y valores corporativos

## En el modelo sinérgico...

- La función de la alta dirección debe buscar dar forma a la cultura organizacional, a través de la comunicación efectiva, vivencia de los valores, reconocimiento de los logros.
- Lo cual, tendrá un efecto positivo e importante en la filosofía y el estilo administrativo.

“Las empresas exitosas exculpen la cultura organizacional al considerarla un indicador de gestión esencial a la hora de tomar decisiones de negocio (...) La hacen, moldean y viven día a día, no desde la intención, sino desde la gestión. Por ello, debe concebirse como dinámica y flexible, acorde a las necesidades del negocio, lo cual, tal vez constituya en sí mismo un paradigma a superar.”

Jorge Fernandez Belda

A decorative graphic element consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal, light blue, white) stacked on the right side of the slide.

# La cultura organizacional se construye a través del capital humano...

Buscando alcanzar:

- **Ventajas competitivas:** Combinación de capacidades y recursos que permiten diferenciar a la organización de sus competidores.
- **Objetivos de negocio:** Encaminados a generar más ingresos, más clientes, reducción de costos, etc.,
- **Generar Recompra:** Que los clientes nos vuelvan a elegir.

“El hombre razonable se adapta al mundo; el irrazonable intenta adaptar el mundo a sí mismo. Así pues, el progreso depende del hombre irrazonable.”

George Bernard Shaw

