



Universidad
Tecmilenio®





Módulo 1. Planeación y administración del talento

Tema 7. Cultura organizacional





La dinámica de las organizaciones ha cambiado enormemente en las últimas décadas debido a la globalización y al desarrollo de la tecnología que se aplica en los procesos productivos y de comunicación.

En este tema aprenderás qué es la **cultura organizacional**, las **variables** que la constituyen, así como la diversidad de **los enfoques** de este importante concepto.





La **cultura organizacional** tiene varias posiciones e interpretaciones, pues el enfoque se realiza a partir de las ciencias como hecho social a causa de las **ideologías, normas, valores, creencias, mitos, ritos y símbolos** que la conforman.

Es **un elemento clave** para orientar el rumbo de cualquier empresa, ya que permite comprender aspectos de su **funcionamiento y del comportamiento organizacional**.



Características de la cultura organizacional:

- **Es aprendida.**
- Reforzamiento positivo mediante **recompensas.**
- **Todos participan** en su manifestación.
- **Genera identidad** entre los miembros.
- Es **implícita**, pero comprendida por todos los miembros.
- Es un factor **distintivo** de la organización.
- Favorece la aparición de **subculturas.**
- Tiene un **impacto** significativo en el clima laboral.
- Propicia el **comportamiento** organizacional.
- Es **determinante** en la comunicación interna y externa de la empresa.
- Fomenta la **productividad** en el trabajo.
- Es difícil de **cambiar.**
- **Vincula** los valores de la organización con los valores individuales.



Los **valores de la organización** son los **principios que guían las acciones, creencias o ideas** acerca de los objetivos a conseguir y el comportamiento de los miembros de la empresa.

Por lo regular, son **los líderes** más importantes de la organización quienes **los diseñan y definen**.



El **desarrollo de la cultura organizacional** es una **labor que la gerencia de una empresa debe asumir**, tomando en cuenta a todo el recurso humano que la integra (Bayón, 2019).

La cultura organizacional se desarrolla en la medida que se identifican **comportamientos** o acciones que no están alineados a los **valores importantes** para la organización.



Tabla 1. Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio.

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
<p>Nacimiento y primeros años.</p>	<p>La cultura deviene en aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el "aglutinante" que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.</p>
<p>Adolescencia de la empresa. Expansión de productos/servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios.</p>	<p>La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.</p>
<p>Madurez empresarial. Madurez o declinación de productos/ servicios. Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento. Falta de motivación para el cambio.</p>	<p>La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima.</p>

Fuente: Rodríguez, I. (s.f.). *Cultura organizacional*. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/10.pdf>



EXPLORACIÓN

Los pasos o etapas para gestionar cualquier cambio al interior de la organización y construir con esa gestión una cultura organizacional distinta son los siguientes:

Tabla 2. Fases para el desarrollo de la cultura organizacional.

Fase I	Fase II	Fase III
<p>Crear el equipo del proyecto en el que invariablemente debe estar considerada la alta dirección para que apoye siendo la referencia para todos los miembros.</p>	<p>Involucrar a todas las personas en el proceso de cambio.</p>	<p>Establecer un sistema de evaluación y seguimiento a través de indicadores precisos.</p>
	<p>Escuchar a las personas, hacerlas partícipes.</p>	<p>Asignar a las personas que serán responsables de las acciones que deberán implementarse.</p>
<p>Definir objetivos para que se pueda comprobar el éxito en el futuro.</p>	<p>Generar sentido de pertenencia.</p>	<p>Compartir la información con todos los colaboradores.</p>
<p>Analizar la cultura actual para diagnosticar las áreas de oportunidad e identificar las fortalezas y debilidades.</p>	<p>Identificar la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada.</p>	<p>Implementar el plan de cultura y gestionar el cambio.</p>
<p>Definir la cultura deseada en la que se establezcan aspectos como la misión, visión, valores, líneas de autoridad y comunicación, comportamientos, conductas y cómo se pretenden transmitir y lograr.</p>	<p>Diseñar el plan de acción, definiendo las estrategias y procesos de mejora continua a través de cambios estructurales, talleres, eventos, etc.</p>	<p>Celebrar y reconocer los pequeños avances y hacer seguimiento.</p>

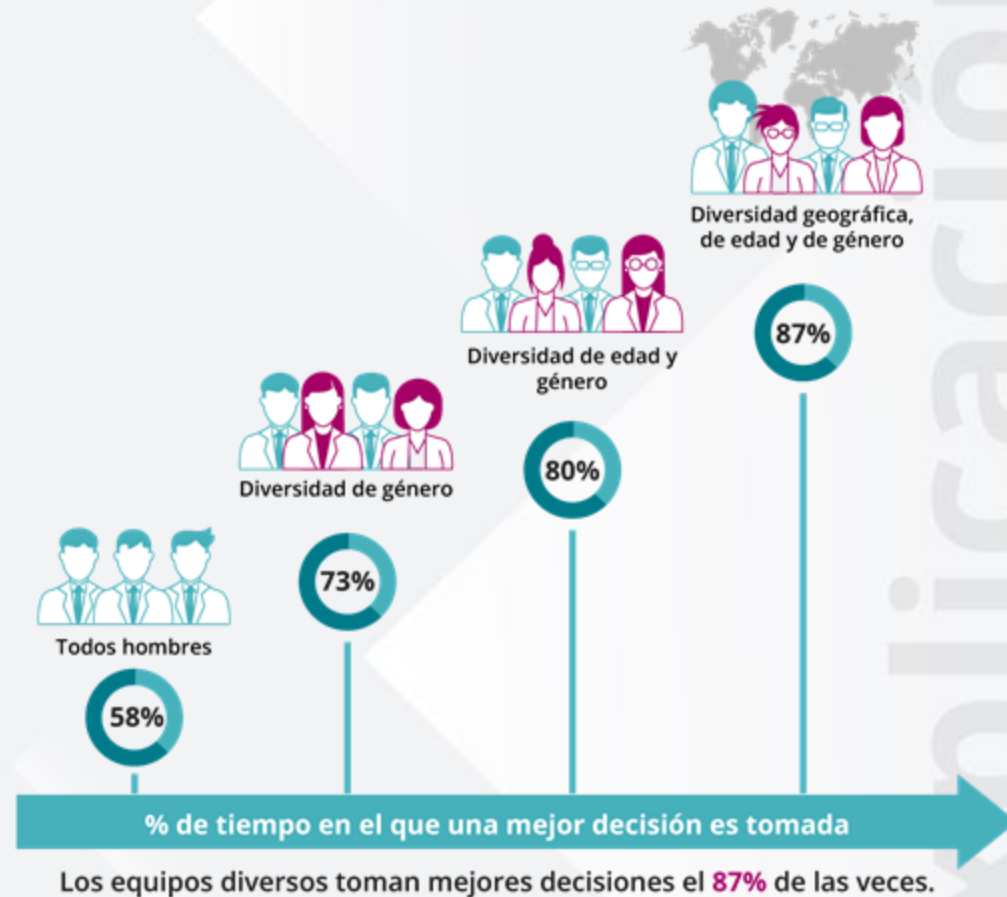


Cada **persona** cuenta con **características físicas, de carácter, temperamento y personalidad únicas**.

Las diferencias son una **fuerza de oportunidades** para reconocer en el otro su propia unicidad.

El gestionar esta diversidad representa un reto tanto para la alta dirección como para el Área de Recursos Humanos. No obstante, uno de los principios que la organización debe manifestar en cada una de sus normas, políticas y procedimientos es el **respeto hacia los demás**.

Figura 1. Diversidad en las organizaciones.



Explicación



De acuerdo con Quiroz et al. (2020), **la cultura nacional** tiene un efecto importante sobre algunas dimensiones de comportamiento, entre las que se encuentran:

- Distancia del poder.
- Evasión de la incertidumbre.
- Individualismo.
- Masculinidad frente a feminidad.
- Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo.
- Indulgencia frente a control.



Las empresas que extienden sus operaciones **más allá de las fronteras** nacionales se ven particularmente afectadas por los ambientes educativos, socioculturales, éticos, político-legales y económicos de los países anfitriones.

Las corporaciones multinacionales (CMN) han desarrollado diferentes orientaciones para operar en países diversos a los suyos, considerando **orientaciones etnocéntricas**, lo cual significa que la **operación extranjera** se basa en las perspectivas de la matriz, mientras que las **geocéntricas** son aquellas en las que la organización se visualiza como un sistema interdependiente que opera en muchos países (Méndez, 2020).





Video

Objetivo: Elaborar una cápsula informativa sobre cultura organizacional dentro de tu empresa.

Instrucciones:

1. Graba un video de máximo 2 minutos en el que menciones la importancia de la cultura organizacional y cómo se vive dentro de tu empresa.
2. Asegúrate de incluir algunos ejemplos de cómo se vive la cultura organizacional en tu ambiente laboral.
3. Concluye tu video explicando el papel que tiene Recursos Humanos o el área de desarrollo organizacional en este tema.





La **cultura organizacional es considerada el ADN** de la empresa, la cual se basa en la misión, visión, valores y la estrategia y se representa por los comportamientos comunes de los integrantes de la organización.

Existen una serie de **elementos visibles** que permiten identificar y evaluar cada cultura. Es esencial identificarla, ya que el tipo de resultados que se obtendrán dependen del tipo de cultura dominante en la empresa.

Por ello, los directivos de las organizaciones necesitan tomar como parte **estratégica la cultura**, siendo ellos los principales transmisores de las creencias, tradiciones y rituales adecuados, mediante la generación de estrategias y gestionando el cambio cultural para lograr una nueva adopción que resulte ser más favorecedora.



Bayón, J. (2019). *Cultural empresarial*. España: Editorial ELEARNING S.L.

Méndez, C. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario. ISBN eBook: 9789587844450

Quiroz, E., Castaño, E., Aguilar, M., Andrade, V., Gómez, M., Forero, C., Ángel, J. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Colombia: Universidad Católica de Colombia. ISBN eBook: 9789585133495

Rodríguez, I. (s.f). *Cultura organizacional*. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/10.pdf>





Módulo 1. Planeación y administración del talento

Tema 8. Administración del talento





Las **personas** son los **impulsores de la organización**, el elemento vivo que brinda a la organización inteligencia, talento y aprendizajes para su constante renovación en este mundo lleno de cambios y desafíos.

Sin embargo, todas son diferentes entre sí, cada una **tiene** su personalidad propia, una historia particular, **conocimientos, destrezas y competencias**.

La **administración del talento humano** tiene como tarea brindar las capacidades humanas que la organización requiere y desarrollar habilidades y aptitudes en las personas.

Además, consiste en **planear, organizar el desarrollo, coordinar y controlar** las técnicas necesarias para promover el desempeño eficiente del personal y el logro de objetivos.





Por lo regular, el capital intelectual se divide en dos grandes categorías:

- **El capital humano:** es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas que integran una organización.
- **El capital estructural:** agrupa los conocimientos desarrollados y explícitos en una organización.



El capital intelectual aporta numerosos beneficios a las organizaciones y les permite adaptarse con rapidez a los cambios sin dejar de ser competitivas dentro del mercado.

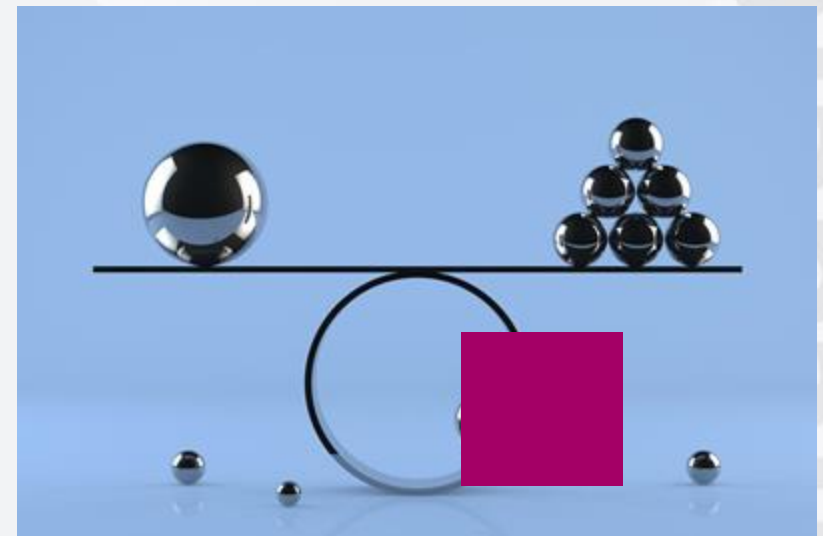
En resumen, “es la recopilación de los **recursos informativos** disponibles que tiene una empresa, para ser utilizados con el fin de **aumentar sus ganancias**, crear nuevos productos, **ganar nuevos clientes y mejorar el bienestar de la empresa**” (Pacheco, s.f.).



La **equidad interna** expresa la **relación** que hay entre la **opinión que tiene un trabajador** acerca de los salarios que recibe y **las ideas** u observación de los **salarios que debería**.

Es el **análisis del valor de un empleado** para la organización, así como el análisis por parte del empleado de la diferencia entre la estructura salarial entre organizaciones.

La equidad o competitividad externa se centra en crear un entorno de justicia retributiva atractivo, tomando en cuenta lo que otras organizaciones valoran en un puesto igual o similar, con el objetivo de atraer y retener el mejor talento.



La sucesión en la empresa es un tema que debe planearse para que ocurra de **forma gradual**, ya que implica identificar tanto a los puestos como a las personas clave en la organización.

Los **planes de sucesión** son una **estrategia** a largo plazo con la que la empresa busca responder a las salidas de empleados que cumplen funciones esenciales en la misma, a fin de que otra persona pueda desempeñar las funciones del puesto con el mismo o mejor rendimiento.

Los planes de sucesión deben diseñarse de forma que **faciliten la transición de los cargos y responsabilidades**, así como desarrollar en tiempo el talento humano de manera estratégica y específica.



KPMG (2020) menciona que los **principales beneficios** de un plan de sucesión son los siguientes:

1. Tendrá **definidas objetivamente las competencias** que deben poseer las personas que lideren la compañía.
2. Eliminará **la incertidumbre** que rodea a estos procesos, especialmente en sucesiones repentinas.
3. Establecerá la **forma y momento** en que se llevará a cabo la sucesión de los directivos.
4. Establecerá **una hoja de ruta**, ayudando a anticipar los posibles escenarios.
5. Transmitirá una **imagen de solidez y de continuidad**, mejorando su reputación externa e interna.



El proceso de **reestructura organizacional** surge cuando los altos mandos de una empresa deciden que es necesario rediseñar su organización para mantener la competitividad. Esta decisión puede estar basada en **orientar su crecimiento hacia nuevos mercados internacionales**, en el aumento de **resultados óptimos** en ciertas áreas de la compañía o en un **cambio de estrategia de negocios**.





El ensayo

Objetivo: Elaborar un ensayo en el que se explique la importancia de la administración del talento.

Instrucciones:

1. Elabora un ensayo en el que con tus propias palabras e ideas expliques la importancia de la administración del talento y cómo ha cambiado en los últimos años.
2. La extensión del ensayo debe ser de una cuartilla, con letra Arial 10 a doble espacio.
3. Incluye en tu ensayo una conclusión.





La administración del talento es un proceso clave en Recursos Humanos que va más allá de administrar personal, es necesario tener métodos o sistemas que permitan **identificar, potencializar y desarrollar el talento en la empresa**, así como un mecanismo de identificación y retención de dicho talento.

Este tipo de estrategias **requieren todo el apoyo e interés de la alta dirección** para su correcto diseño e implementación.

El capital intelectual no se puede copiar, es algo que se logra con la experiencia y el tiempo. Por ello, evitar perderlo es un objetivo que todos los administradores deben tener.

Lamentablemente **en reestructuras, fusiones o adquisiciones**, cuando no se tiene claridad del capital intelectual con el que se cuenta, se puede llegar a perder y recuperarlo cuesta mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

Por lo tanto, una de las primeras acciones en estos casos **es identificarlo lo antes posible** para asegurarse de que permanezca en la organización.



Cierre

KPMG. (2020). *Hacia una planificación eficaz del relevo generacional*. Recuperado de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/10/apostando-relevo-generacional.pdf>

Pacheco, J. (s.f.). *¿Qué es el capital intelectual?* Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-el-capital-intelectual/>



Referencias

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

