



# Cultura organizacional

---

## ¿Qué es la cultura organizacional?

- Es el conjunto de valores, creencias, símbolos, normas y prácticas compartidas que guían el comportamiento dentro de una organización.
- Funciona como un sistema simbólico que da coherencia y sentido a las acciones colectivas.
- Define la manera en que las personas se relacionan, comunican y toman decisiones en el entorno laboral.
- Influye en la identidad organizacional y en la forma de proyectarse hacia el entorno.



## Niveles de la cultura organizacional (Edgar Schein)

---

1. Artefactos: aspectos visibles (estructura física, lenguaje, vestimenta, rituales).
2. Valores declarados: principios que la organización comunica como importantes (calidad, innovación, responsabilidad).
3. Supuestos básicos: creencias profundas y no cuestionadas que rigen el comportamiento (por ejemplo, “la competencia mejora el rendimiento”).
4. Estos niveles se interrelacionan y permiten comprender tanto la superficie como la profundidad cultural de una organización.

## Dimensiones culturales clave

- La cultura organizacional se expresa en varias dimensiones que pueden ser medidas y analizadas:
- Orientación a resultados vs. Orientación a procesos
- Centralización vs. Descentralización del poder
- Tolerancia al riesgo vs. Preferencia por la estabilidad.
- Énfasis en personas vs. Énfasis en tareas
- Estas dimensiones ayudan a identificar patrones y estilos culturales dentro de las organizaciones.

## Tipologías de cultura (Cameron y Quinn, 2011)

Basado en el Modelo de Valores Compitientes, se distinguen cuatro tipos principales de cultura:

- Clan: cultura colaborativa y familiar, orientada al desarrollo humano.
- Adhocracia: orientada a la innovación, el dinamismo y el riesgo.
- Mercado: enfoque competitivo, con énfasis en metas y productividad.
- Jerarquía: estructura rígida, reglas claras y procedimientos definidos.

# Funciones de la cultura organizacional

## Función identitaria y orientadora

- La cultura organizacional otorga identidad a la organización y a quienes la integran.
- Establece referentes sobre “cómo se hacen las cosas aquí”.
- Permite reconocer valores y normas compartidas que guían la conducta individual y colectiva.
- Actúa como una brújula que orienta la toma de decisiones cotidianas.

## Integración y cohesión interna

- Sentido de pertenencia: refuerza el vínculo emocional entre los miembros y la organización.
- Estabilidad social: promueve reglas no escritas que reducen la incertidumbre.
- Coherencia grupal: alinea comportamientos con valores comunes.
- Reducción de conflictos: al compartir significados, se minimizan interpretaciones erróneas.

## Facilitación de la adaptación organizacional

1. Percepción del entorno: la cultura influye en cómo se interpretan los cambios externos.
2. Evaluación colectiva: permite construir acuerdos sobre amenazas y oportunidades.
3. Respuesta estratégica: facilita la toma de decisiones compartidas ante contextos variables.
4. Capacidad de aprendizaje: sostiene procesos de cambio y renovación organizacional.

## Prácticas comunicacionales

Hace referencia a las acciones cotidianas que sostienen la comunicación interna y externa. Incluyen:

- Reuniones periódicas o improvisadas
- Uso habitual de ciertos canales (correo, mensajería, cartelera, redes internas)
- Frecuencia y formalidad de los comunicados
- Espacios institucionalizados de participación (asambleas, buzones de sugerencias, boletines)

## Estilos de comunicación

El estilo refleja el tono, forma y enfoque que predomina en las interacciones organizacionales. Pueden ser:

- Directo o indirecto
- Jerárquico o horizontal
- Formal o informal
- Participativo o centralizado

## Transformación cultural en contextos digitales

- La digitalización ha impulsado nuevas formas de interacción y colaboración.
- Surgen culturas organizacionales flexibles, adaptadas al trabajo remoto o híbrido.
- Se prioriza la conectividad, la autonomía y la gestión por resultados.
- Herramientas tecnológicas influyen en las dinámicas culturales, afectando desde el liderazgo hasta la gestión del tiempo.

## Cultura organizacional centrada en el bienestar

- El bienestar emocional, físico y mental de los colaboradores se ha integrado a los valores institucionales.
- Se promueven espacios seguros, jornadas flexibles, salud mental y equilibrio vida-trabajo.
- La cultura se redefine desde el cuidado, con impacto en la productividad y el compromiso laboral.

## **Diversidad, equidad e inclusión como ejes culturales**

- Las organizaciones incorporan la diversidad como un valor estructural.
- La equidad y la inclusión atraviesan procesos de selección, comunicación y liderazgo.
- Se crean políticas y prácticas para reconocer múltiples identidades, perspectivas y experiencias dentro del entorno laboral.

A large, stylized red letter 'N' is centered within a dark red rectangular box. The background of the slide is a blue-tinted image of a person's hands holding a laptop, with various icons and charts faintly visible.

## **Netflix – Cultura de libertad y responsabilidad**

Netflix basa su cultura organizacional en dos pilares: libertad y responsabilidad. Esta se refleja en una comunicación interna que promueve la autonomía, la franqueza y la retroalimentación constante. Las políticas son mínimas, se prioriza la toma de decisiones descentralizada y se espera que cada colaborador actúe como líder. Esta lógica también se proyecta externamente en sus discursos institucionales, que refuerzan su imagen como una empresa disruptiva, ágil y adaptable. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace fortalece su posicionamiento y su capacidad de innovación.

## Toyota – Cultura de mejora continua (Kaizen)

La cultura organizacional de Toyota está profundamente marcada por el principio del Kaizen (mejora continua). Esta filosofía permea todos los niveles de la empresa y se expresa a través de una comunicación estructurada pero participativa. Se valoran los aportes desde la base operativa, y existen canales formales para sugerencias y reportes de mejora. La comunicación descendente es clara, pero siempre acompañada de espacios para la retroalimentación. Esta cultura ha generado un sistema de confianza y compromiso colectivo, donde la búsqueda permanente de eficiencia se alinea con un fuerte respeto por las personas.



## **IKEA – Cultura igualitaria y enfoque en el trabajo colaborativo**

IKEA ha consolidado una cultura organizacional basada en la igualdad, la humildad y el trabajo en equipo. Esto se manifiesta en prácticas comunicacionales que evitan el lenguaje corporativo rígido y favorecen un tono cercano e inclusivo. Los líderes adoptan un estilo horizontal, participando activamente en los espacios comunes y promoviendo la toma de decisiones conjunta. A nivel externo, la marca proyecta estos mismos valores, presentándose como accesible, funcional y centrada en las personas. La comunicación es coherente con su identidad: clara, práctica y orientada a la acción.



## Apple – Cultura de secreto, control e innovación dirigida

La cultura organizacional de Apple combina un fuerte enfoque en la innovación con una estricta política de confidencialidad. La comunicación interna se maneja bajo un modelo jerárquico, altamente segmentado, donde la información se comparte según niveles de responsabilidad. Esto busca proteger el desarrollo de productos y mantener el control narrativo. A pesar de estas restricciones, Apple ha construido una cultura orientada al perfeccionismo y al diseño centrado en el usuario. Hacia el exterior, su comunicación es cuidadosamente controlada, con énfasis en la experiencia, la exclusividad y la visión de marca, reforzando una identidad fuerte y consistente.

