



MODULO VI

Actividad para la Semana 2

ORGANIZACIONES

Estudiamos en organizaciones, nuestros alimentos son fabricados por organizaciones, nuestros impuestos son administrados por organizaciones. Concurrimos a hospitales, utilizamos el transporte público, vamos a comer a restaurantes, simpatizamos por un club, trabajamos en fábricas, comercios o instituciones públicas, participamos de partidos políticos, colaboramos con fundaciones, pertenecemos a una cooperativa o somos beneficiarios de un plan de ayuda del gobierno. Nuestra vida está constantemente en contacto con organizaciones de todo tipo y tamaño, y con las más variadas funciones y finalidades. A su vez, los profundos cambios tecnológicos y del entorno en el que se insertan las organizaciones, tanto privadas como públicas, evidenciados en los últimos 40 años, han modificado sustancialmente su dinámica de funcionamiento, su necesidad de flexibilidad y adaptación permanente a nuevos contextos exigiendo una búsqueda constante de mejores prácticas organizativas e incrementando la complejidad de sus procesos internos, así como de las competencias de los recursos humanos idóneos para conducirlas.

- 1- Luego de leer esta breve descripción te proponemos un primer desafío... Nombra al menos 6 organizaciones de las que participes..., activa o pasivamente.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura hace referencia a la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas (Chiavenato, 2009). Schein (1988) define a la cultura organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”

Culturas fuertes y culturas débiles: Se conocen como culturas fuertes aquellas que ejercen una influencia importante sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es una cultura que está ampliamente difundida entre los miembros de la



organización y es aceptada por ellos. En las culturas fuertes, existe un alineamiento entre los intereses de la organización y los de sus miembros. Los valores son compartidos por la gran mayoría de las personas, que orientan su comportamiento de acuerdo con objetivos organizacionales, los cuales son ampliamente aceptados. En contraposición, en las culturas débiles las metas de la organización no son claras o los miembros las redefinen de manera distinta. Son organizaciones donde las decisiones se toman de acuerdo a principios diversos, sobre la base de objetivos por momentos divergentes

Culturas tradicionales y conservadoras. Culturas adaptativas y participativas: Las culturas tradicionales son aquellas que buscan preservar los valores y costumbres tradicionales protegiéndolos de los cambios del entorno. Son culturas rígidas propias de organizaciones con estructuras del tipo burocrático, con decisiones centralizadas, con estilos de liderazgo autocráticos basados en la autoridad formal, cadenas de mando largas, sistemas verticales de comunicación y niveles altos de formalización, que dificultan los procesos de cambio conservando el statu quo. Los miembros de estas organizaciones no suelen encontrar muchos más incentivos que el salario que perciben. Las culturas adaptativas y participativas, en cambio, son flexibles y concuerdan con modelos estructurales más modernos, como las estructuras de equipos. Las decisiones están más descentralizadas, las cadenas de mando son más planas y la adaptación mutua es el principal mecanismo de coordinación. Son culturas que promueven la participación de todos los miembros, la creatividad, el debate de ideas y la innovación, con sistemas de recompensa basados en el desempeño. Estas organizaciones promueven el cambio en lugar de rechazarlo y sus empleados están continuamente atentos a las modificaciones del entorno, en busca de oportunidades. En esta segunda tipología, puede verse claramente cómo se relacionan la cultura y la estructura. Estructuras rígidas, centralizadas y formalizadas generan culturas conservadoras, mientras que estructuras más flexibles y descentralizadas promueven culturas participativas y adaptativas. La dinámica del entorno organizacional hace necesario incurrir en procesos de cambio, ya sea por una reforma estructural, por la incorporación de nuevas tecnologías, porque se quiere entrar en un nuevo mercado o atender a un nuevo segmento. Sin embargo, como señala Etkin (2000, p. 28), es probable que esos cambios no sean efectivos si no se analizan las relaciones con otras realidades de la organización. Por ejemplo, las formas de selección de personal o los sistemas de remuneración deben relacionarse con elementos de la cultura, como los valores, los mitos y las creencias dominantes.