

CAPÍTULO 5

LA ESTRUCTURA Y LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Presentación

En el primer capítulo, se definió a la organización como una formación social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos.

Esa definición permite distinguir a una organización de otros grupos sociales que no constituyen un grupo articulado para satisfacer necesidades de conjunto. Una de las características distintivas de la organización es que las personas que la componen estén, precisamente, organizadas.

La organización existe para cumplir con un conjunto de necesidades que se han definido para la organización. Cada miembro de la organización decide pertenecer a ella porque mediante su participación podrá cumplir con ciertos fines, que pueden o no coincidir con los de la organización. La decisión de pertenecer está determinada porque la organización le ofrece algún grado de previsibilidad que le permite formarse expectativas respecto de lo que recibirá por sus actividades dentro de ella.

Para que una organización pueda constituirse como tal es necesario que posea algún tipo de reglas que regulen su comportamiento, que determinen la diferenciación entre las funciones, que determinen las facultades y responsabilidades de los miembros y que coordinen las actividades de cada uno de ellos, es decir, necesita una estructura.

La organización es una formación deliberada, es intencional, es un medio para conseguir un fin. La organización se comporta, en este sentido, de acuerdo a una racionalidad finalista (Etkin, 1978). Existirá entonces una organización planeada que responde a este principio de racionalidad, definida de acuerdo a cierta estructura que permite coordinar las capacidades humanas, los recursos técnicos y la información, para conseguir objetivos de conjunto. El elemento central que identifica a la organización como un esfuerzo planificado es su **estructura** formal.

Sin embargo, en la organización se producen relaciones espontáneas, no planificadas, que también influyen sobre el comportamiento de aquella. En todo grupo social existe un conjunto de normas, valores, creencias y conocimientos que definen

“la forma en que se hacen las cosas allí”. Este conjunto de ideas, valores y creencias constituyen lo que se denomina **cultura** de la organización.

En este capítulo, trabajaremos sobre estos dos elementos que caracterizan el funcionamiento de la organización: el diseño estructural que sienta las bases para el funcionamiento de la organización y su cultura organizacional. La estructura es el esqueleto, su cultura le da vida.

Para comenzar, haremos una distinción entre dos aspectos coexistentes en toda organización muy relacionados con los temas de este capítulo: la organización formal y la organización informal.

La organización formal y la organización informal

El funcionamiento de una organización y su desempeño para la consecución de los objetivos dependen de la posibilidad de que en ella logren coordinarse sus actividades. Ello implica que sus miembros no se comporten azarosamente ni que hagan cualquier cosa que se les ocurra. Si así fuera, la coordinación no sería posible.

La coordinación se logra porque cada componente de la organización tiene información sobre cómo se comportarán los otros. Esta información, sobre la forma en que actuarán los otros miembros de la organización o sobre los productos que realizarán, permite que cada uno adapte su comportamiento a los del resto de la unidad logrando un comportamiento coordinado.

Imaginen un restaurante donde el cocinero prepara lo que quiere y no lo que el mozo le ha ordenado o una escuela donde los maestros van en cualquier día y horario, y los estudiantes no saben qué materias tienen cada día ni qué materiales llevar.

La previsibilidad del comportamiento de la organización también es requerida por quienes consumen los productos o servicios de la organización. El cliente de un banco no espera ser atendido por el gerente del banco, pero sí por una persona con el conocimiento y la capacitación suficiente para realizar las actividades requeridas para su puesto. Un paciente asiste a un hospital esperando ser revisado por un médico, no por quién atiende la cafetería.

La organización formal

La organización formal es un intento planeado y deliberado de coordinar las actividades realizadas por sus miembros. Es el conjunto de reglas que prescriben la forma en la cual las personas se relacionarán unas con otras, lo que pueden, deben o no deben hacer, y que surgen de decisiones explícitas. Comprende la estructura organizacional, la división de puestos de trabajo, la diferenciación de niveles jerár-

quicos, las líneas de autoridad formal, los reglamentos, los valores y los propósitos surgidos de los procesos de planificación.

La normatividad propia de la organización formal busca aportar orden y previsibilidad al comportamiento de las personas dentro de la organización y a ella como un todo. Estos elementos de racionalidad permiten a los individuos formarse expectativas basadas en el comportamiento de los otros componentes de la organización. La finalidad y las expectativas son la base de la coordinación (Etkin, 2005).

Los autores clásicos de la administración de principios del siglo xx basaron sus estudios fundamentalmente en la organización formal y buscaron las configuraciones estructurales que maximizaran la eficiencia de la organización. Sin embargo, a mediados del mismo siglo, Roethlisberger y Dickson –en sus conclusiones sobre el experimento realizado en Hawthorne– verificaron que el comportamiento de las organizaciones no puede ser explicado solamente como consecuencia de su estructura formal.

En las organizaciones, emergen comportamientos que no están previstos, que no fueron planeados, como resultado de la interacción entre sus miembros en el cumplimiento de las actividades determinadas por la estructura formal. Estas formas de relación no incluidas en la organización formal conforman lo que se conoce como organización informal o espontánea, en contraposición a la organización formal, planificada.

La organización informal

La organización informal no responde a un sentido lógico y racional, y está cargada de elementos emocionales e instintivos. Incluye aspectos que no pueden verse reflejados en los organigramas y manuales de la organización, tales como amistades, afinidades, antagonismos, sensaciones de confianza y desconfianza, simpatías y antipatías que surgen de la interacción cotidiana entre los trabajadores.

Ambas organizaciones, la formal y la informal, forman parte de un todo que podemos denominar la **organización real**. Lo más inmediato de esta es la organización formal, es lo que nos explican al describir una organización, lo que hace y cómo lo hace. Sin embargo, la vida cotidiana en la organización se define por las interacciones informales, no planificadas (Pérez López, 2002).



Fuente: elaboración propia.

Estas organizaciones se influyen mutuamente. La estructura formal de la organización definirá ciertas actividades y formas de relacionarse, que cada miembro debe realizar para cumplir sus tareas. El cumplimiento de estas genera otro grupo de actividades y relaciones espontáneas. De esta manera, la organización formal influye en la forma en que se producirán las relaciones informales.

De la misma manera, al pensar la estructura formal, deben tenerse en cuenta los patrones de comportamiento propios de la organización informal, los conflictos, las simpatías y antipatías, los canales informales de comunicación y los mecanismos informales de coordinación. Las interacciones que conforman la organización informal pueden tener mucha o poca injerencia en el desempeño de la organización, algunas influirán positivamente generando procesos más eficientes y otras lo harán negativamente. En un caso o en el otro, no pueden ser descuidadas por el responsable de la estructuración.

La estructura formal de la organización

Entre las funciones de la administración, la de **organización** consiste en dividir el trabajo en distintas tareas, asignarlas a determinadas personas y coordinarlas a fin de cumplir con los objetivos propuestos. El resultado de esta función es la **estructura organizacional**.

Cuando decimos “estructura organizacional” nos referimos a un marco formal de puestos de trabajo, de niveles jerárquicos, de líneas de autoridad y comunicación que influyen sobre la forma de comportarse de las personas y grupos en la organización. Sin embargo –como ya mencionamos y reiteraremos–, la estructura generará comportamientos e interacciones que determinarán una organización informal.

Henry Mintzberg (2005) define a la estructura como la forma en la cual el trabajo es dividido en diferentes tareas para conseguir luego la coordinación de ellas. Esta definición hace referencia a los dos aspectos fundamentales de la estructura: la diferenciación y la integración.

La **diferenciación** está determinada por la división del trabajo y la especialización¹⁶. La división del trabajo implica que el trabajo realizado por toda la organización es dividido en tareas más pequeñas, que serán asignadas a los distintos miembros y áreas de la organización. Esta división permite que los individuos se especialicen en la realización de sus tareas, lo cual lleva a un aumento de la eficiencia.

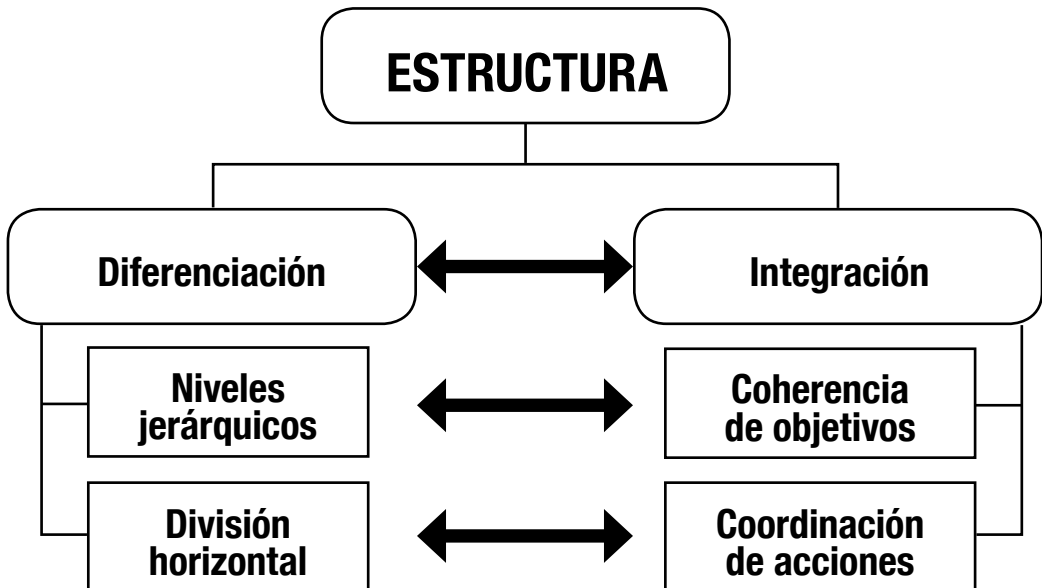
¹⁶ Algunos autores, como Robbins y Coulter, utilizan estos términos como sinónimos (Robbins y Coulter, 2009, p. 185).

La diferenciación puede darse en dos dimensiones. La **diferenciación horizontal** (departamentalización) consiste en la división del trabajo en actividades y tareas en un mismo nivel de la organización. La **diferenciación vertical** (jerarquización) se refiere a la división del trabajo en distintos niveles jerárquicos dentro de una cadena de mando. El trabajo queda dividido por el grado de autoridad que cada persona o unidad tiene sobre los individuos o sectores que están por debajo.

La **integración** hace referencia a la forma en la cual se relacionarán las distintas áreas para mejorar la eficiencia de la organización en general.

Comparada con la diferenciación, que genera ámbitos decisorios y organizacionales distintos con características particulares, saberes propios y tecnologías especializadas, que producen resultados específicos, la integración busca el efecto contrario: un proceso de síntesis, lograr la reunión sinérgica entre las decisiones y las acciones realizadas por los distintos grupos, a fin de que exista una convergencia de los resultados producidos por cada parte hacia los propósitos de la organización como un todo.

La integración también puede entenderse en un sentido vertical y otro horizontal. En el plano vertical, se trata de dar coherencia entre las metas determinadas por cada una de las áreas y los fines y estrategias de la organización. En el plano horizontal, lo que se procura es la coordinación de las áreas en la implementación de las decisiones establecidas.



Fuente: elaboración propia.

El mismo Henry Mintzberg dedicó gran parte de su trabajo al análisis de la estructura organizacional y se constituyó en uno de los autores de referencia ineludible. Sus aportes constituyen las bases para todos los desarrollos actuales en esta materia. Su análisis comienza con la identificación de las partes de la organización y los mecanismos de coordinación y control.

Los mecanismos de coordinación y control

Estos mecanismos, de coordinación y control, constituyen las formas fundamentales en que las personas y las organizaciones coordinan su trabajo. Mintzberg (2005) distingue los siguientes mecanismos:

- **Adaptación mutua:** este mecanismo consigue la coordinación mediante la comunicación informal directa entre las personas o áreas que realizan el trabajo, que pertenecen a la misma jerarquía en la organización. Es un mecanismo simple y natural, utilizado en las organizaciones más pequeñas y sencillas.

Por ejemplo, un grupo de amigos que se organizan para jugar un partido de fútbol coordinan entre ellos sus jugadas hablándose (o gritándose si es el caso). La comunicación es directa. Dos empleados de un local de ropa han acordado que uno reemplazará a otro un determinado día para que pueda hacer un trámite. No ha hecho falta una orden jerárquica, se han organizado entre ellos.

- **Supervisión directa:** la coordinación se consigue cuando una persona se hace responsable de las tareas de otros. Claro que esta responsabilidad debe ir acompañada de la correspondiente autoridad que le permita al supervisor dar instrucciones y controlar las tareas de los supervisados.

En el caso de los amigos que se juntan a jugar al fútbol, estos pueden anotarse en un torneo y nombrar a uno de ellos para que actúe como director técnico. Él tendrá a su cargo el diseño de la estrategia de juego y podrá, si alguno de los jugadores no cumple con su rol correctamente, reemplazarlo por otro. El encargado de un local de ropa supervisa a los vendedores y vendedoras para que hagan correctamente su trabajo, controla que lleguen a tiempo, que atiendan apropiadamente al público, que cuiden la ropa y la ordenen de determinada manera.

- **Normalización:** implica una coordinación por normas. Se preestablecen las condiciones que deberá cumplir un determinado elemento. En la obra de Mintzberg, se establecen tres posibilidades de normalización:

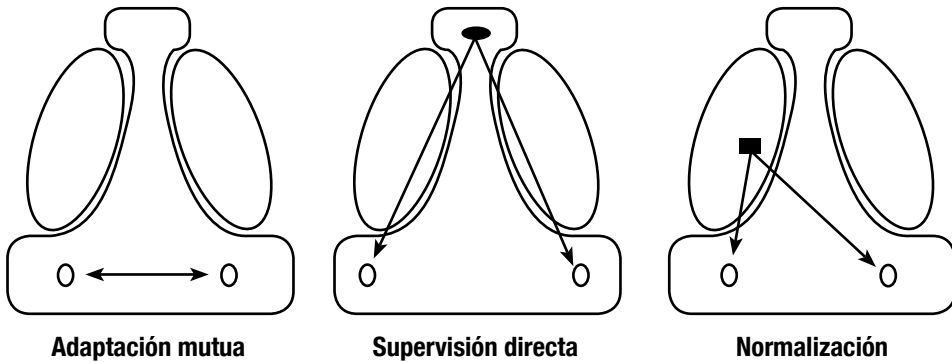
- **Normalización de los procesos de trabajo:** implica la especificación precisa y directa de los contenidos de las tareas. Esto suele darse fundamentalmente en

el nivel operativo. Un restaurante probablemente tenga un recetario en el cual se detallan los pasos a seguir para preparar uno u otro plato, quien esté a cargo de la cocina deberá seguir esos pasos. En algunos casos, los procesos son normalizados desde el exterior de la organización para cumplir con determinados estándares de calidad o seguridad.

- **Normalización de los resultados:** en este caso, se especifican las características que debe tener el resultado del proceso de producción, de aquello que se busca conseguir. Muchas empresas dedicadas a las ventas de productos o servicios exigen a sus empleados obtener determinados niveles de venta sin prescribir cómo hacerlo.

- **Normalización de las habilidades:** en este caso, se normalizan los conocimientos necesarios para ocupar una determinada posición en la organización. Se especifica un perfil profesional, se exige una determinada preparación dada por instituciones de formación y capacitación o por la experiencia.

Las organizaciones, conforme van creciendo y tornándose más complejas, pasan de mecanismos de adaptación mutua hacia los de supervisión y luego a los de normalización, si bien habitualmente los mecanismos coexisten en toda organización. Entre ellos, el primer mecanismo, la adaptación mutua, posee una gran importancia, ya que es el que se utiliza en las relaciones que los trabajadores tienen entre sí de manera informal y sin las cuales prácticamente ningún trabajo sería posible.



Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto por Mintzberg (1991a).

Las partes de la organización

Dos amigos que inician un emprendimiento se dividirán tareas y coordinarán sus actividades de manera informal comunicándose verbalmente entre ellos. Sin embar-

go, a medida que esa empresa crezca, se irán incorporando nuevos miembros con nuevas tareas y la forma informal de organizarse se tornará difícil, por lo que empezarán a establecerse jerarquías, aparecerá una división entre quienes supervisan y los que son supervisados. Esto dará lugar a lo que conocemos como “pirámide organizacional”, en la cual distinguimos tres niveles: directivos (ápice estratégico, en los términos de Mintzberg), administrativos (línea media) y operativos (núcleo operativo).

Mintzberg señala dos áreas más de la organización, que no están relacionadas directamente con la función productiva o el flujo trabajo específico de la organización, pero que sí tienen incidencia sobre las áreas antes mencionadas. Estas áreas son el *staff* y la tecnoestructura. La tecnoestructura surge en organizaciones de gran tamaño, cuando la supervisión directa se torna costosa y dificultosa, por lo cual se pasa a un mecanismo de coordinación por normalización y se produce una nueva división entre quienes realizan las tareas y quienes las analizan y normalizan (un conjunto de analistas técnicos profesionales que conformarán la tecnoestructura).

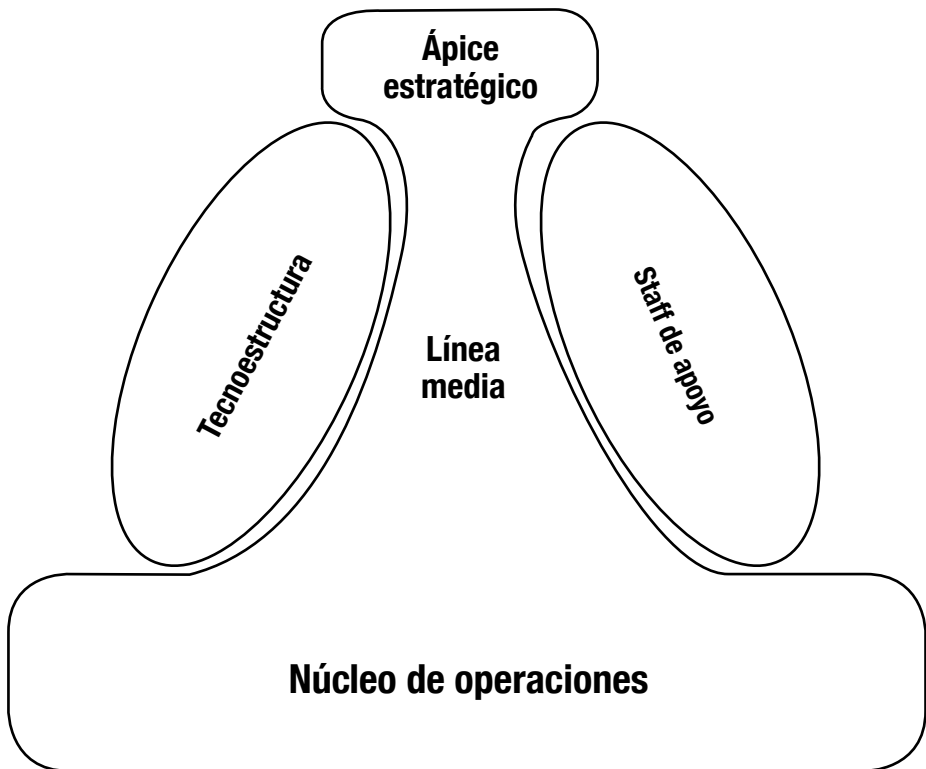
A continuación, realizamos una breve descripción de cada una de las cinco partes señaladas por Mintzberg¹⁷:

- **Núcleo de operaciones:** formado por los operarios que realizan las funciones básicas de la organización relacionadas con la producción de bienes y servicios. Estos desempeñan cuatro funciones principales: aseguran los *inputs* para la producción; transforman los *inputs* en *outputs*; distribuyen los *outputs* y proporcionan apoyo directo a las funciones de transformación, al mantenimiento de la planta de producción y a las tareas de almacenamiento.
- **Línea media:** es la interfaz entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Compuesta por directivos medios (gerentes, secretarios, jefes) provistos de autoridad formal y que conforman un cuerpo jerárquico. Se encuentran en constante comunicación con las otras partes de la organización: hacia arriba, informando a los niveles superiores sobre anomalías detectadas, propuestas de cambio y decisiones que requieran aprobación; de manera descendente, asignando recursos, estableciendo reglas, elaborando proyectos y poniéndolos en práctica. También establecen relaciones con el entorno y tienen poder para formular estrategias propias de su área.
- **Ápice estratégico:** es la cabeza de la organización, compuesta por quienes están a cargo de la dirección general de la organización y sus asistentes. Esta parte

¹⁷ Este desarrollo está basado en el trabajo de Henry Mintzberg *La estructuración de las organizaciones* (2005). En otras obras, como *Mintzberg y la dirección* (1991b), el autor agrega la ideología como un sexto elemento. El concepto de ideología es utilizado en ese caso de manera similar al de cultura organizacional.

tiene tres obligaciones: la gestión de las relaciones con el entorno, el desarrollo de la estrategia organizacional y la supervisión del funcionamiento general y el buen desempeño de la organización.

- **Tecnoestructura:** está compuesta por analistas que no participan del flujo de trabajo sino que lo controlan, lo diseñan y lo modifican si es necesario. Son los encargados de diseñar la estructura de la organización, estudiar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y afianzar la normalización de los procesos de la organización.
- **Staff de apoyo:** es la parte encargada de brindar apoyo a la organización fuera del flujo de operaciones (por ejemplo, la cafetería de una fábrica, un consultorio médico, etcétera). Estas unidades pueden encontrarse en distintos niveles según quiénes sean los que reciben sus servicios. Se incluyen en esta parte también aquellas unidades de asesoramiento profesional que constituyen un *staff* profesional (abogados, contadores, etcétera).



Fuente: elaboración propia.

El organigrama

La estructura formal de una organización se visualiza a través del **organigrama**, el cual muestra las distintas unidades de trabajo, los canales de comunicación, los departamentos o divisiones y las líneas formales de autoridad y responsabilidad.

El organigrama es un diagrama de la estructura formal de la organización. Es una representación visual que muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal.

Tradicionalmente, se construyen con una forma piramidal, en la cual los individuos situados en la parte superior poseen más autoridad y responsabilidad que los de la parte inferior. Las líneas que unen las posiciones superiores con las inferiores representan los canales formales de comunicación y autoridad. El organigrama suele estar acompañado del **manual de procedimientos**, que es una descripción detallada de cómo deben desarrollarse cada una de las actividades en un determinado puesto de la organización.

Es importante señalar que el organigrama tiene ciertas limitaciones, ya que no refleja exactamente la realidad de la organización. Es un modelo simplificado de la organización formal, que no permite visualizar las relaciones que se dan en la organización informal. La organización informal puede ser representada mediante **sociogramas**, que son mapas de quién se relaciona con quién sin tener en cuenta las vías formales de comunicación, en los que se establecen líneas de influencia y preferencia entre los miembros y se identifican centros neurálgicos donde las comunicaciones se concentran.

El diseño de la estructura

El diseño organizacional es el desarrollo o modificación de la estructura de una organización. Esta tarea requiere tomar decisiones relacionadas con los siguientes aspectos:

- El **diseño de puestos**: la identificación de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos y su posterior agrupamiento en puestos y en un conjunto de tareas que serán realizadas por una persona.
- La **departamentalización**: el agrupamiento de puestos en unidades, departamentos o divisiones.
- La **jerarquización**: la disposición de las funciones de una organización por nivel de autoridad (jerárquico) en la pirámide organizacional.
- La **coordinación** de las actividades realizadas por cada unidad (coordinación e integración).

Cada una de estas decisiones está supeditada a la evaluación de una serie de pará-

metros de diseño¹⁸, los cuales establecen ciertos criterios para el diseño de la estructura.

Cada organización debe decidir qué diseño es el más apropiado para su realidad. En este sentido, la estructura tendrá un carácter específico, ya que habrá sido diseñada de acuerdo a los objetivos y características de esa organización. A su vez, es importante atender al carácter dinámico que pueda tener, esto es, pensar en el desarrollo futuro, en las perspectivas de crecimiento de la organización y en las futuras personas que puedan llegar a incorporarse.

Diseño de puestos

Esta tarea de diseño está relacionada directamente con los conceptos de diferenciación y especialización que señalamos antes.

La **especialización** es consecuencia de la división del trabajo. Un puesto será más o menos especializado dependiendo de la cantidad de tareas que incluya y el control que el encargado tenga sobre ellas. Si un puesto incluye pocas tareas, se dice que está especializado horizontalmente. Si un empleado carece de control sobre las tareas, se dice que está especializado verticalmente.

La excesiva especialización logra aumentar la capacidad del empleado de realizar una determinada tarea, pero a costa de la pérdida de su motivación para trabajar, producto del aburrimiento y la monotonía. Una organización debe ofrecer ciertos incentivos, más allá de los económicos, que les permitan a sus miembros aprender y desarrollarse.

Departamentalización

La departamentalización es el agrupamiento de los puestos de trabajo de acuerdo a algún criterio común. Los departamentos son conjuntos de puestos, los cuales tendrán distintas denominaciones dependiendo del tipo de organización de que se trate. En los gobiernos nacionales y provinciales, es común que la estructura del poder ejecutivo este conformada por ministerios, de los cuales dependen secretarías, subsecretarías, direcciones, etc. En las empresas privadas, encontraremos direcciones, divisiones, gerencias, departamentos, jefaturas, etc.

Al departamentalizar, se establecen objetivos, procesos, actividades, personas y recursos específicos para cada uno de los departamentos. En un sentido, esto permite la especialización del departamento en sus propias tareas. Por otro lado, este agrupamiento fomenta la coordinación, ya que ubica diferentes trabajos bajo una supervisión común y define cómo los distintos departamentos compartirán los recursos.

¹⁸ Estos parámetros también están basados en la obra de Mintzberg, aunque puede encontrárselos expresados o agrupados de distinta manera (como en este caso). Para una profundización de estos conceptos, puede verse Mintzberg, 2005.

Existen distintos tipos de departamentalización de acuerdo a cuál es el criterio utilizado para reunir los puestos. Por ejemplo, un colegio secundario puede tener un departamento de turno tarde y otro de turno mañana (**departamentalización por tiempo**).

Nuevamente, cabe aclarar que no existe un criterio óptimo sino que depende de cada organización e incluso pueden encontrarse distintos criterios en una misma organización.

Uno de los patrones más comunes es la **departamentalización por funciones**, en la cual los puestos se agrupan de acuerdo a las actividades realizadas por los trabajadores. Así, encontraremos empresas que tienen departamentos de finanzas, marketing, producción, recursos humanos, administración, logística, etc.



Ejemplo de organigrama de una empresa con departamentalización por funciones
Fuente: elaboración propia.

La departamentalización por funciones tiene algunas ventajas, como la posibilidad de lograr una alta especialización en la función, y además facilita el control por parte de la dirección de la organización.

Sin embargo, este criterio de departamentalización también tiene algunas desventajas, como la pérdida de una visión integral de la organización por parte de los gerentes de estas unidades, lo que dificulta la formación de futuros directivos. Además puede generar problemas de coordinación y falta de cooperación entre departamentos distintos, pero relacionados entre sí (por ejemplo, marketing y producción).

Otro tipo de departamentalización utilizado es la **departamentalización por procesos**, en la cual los puestos se agrupan de acuerdo al flujo de productos o clien-

tes. Por ejemplo, en una producción cinematográfica puede haber alguien que se encargue de la preproducción, otro del rodaje y otro de la posproducción. Un proyecto de distribución gratuita de alimentos puede tener un encargado del aprovisionamiento, un encargado del mantenimiento y otro encargado de la distribución.

Algunas organizaciones grandes utilizan **estructuras divisionales**. Con ellas, buscan generar unidades más pequeñas dentro de la organización, las cuales cuentan con departamentalizaciones funcionales hacia abajo y cada división llega a actuar con un alto grado de autonomía, separada del resto. En general, estas estructuras están departamentalizadas por el área geográfica, por el tipo de cliente o beneficiario, o por el producto o servicio que ofrecen.

Estas estructuras también presentan ventajas y desventajas. Entre las ventajas están una mayor especialización respecto del producto, del consumidor y de la región geográfica; una mayor capacidad para la toma de decisiones; una mejor adaptación a los cambios del entorno ya que poseen más flexibilidad y una visión más integral de la organización. Entre las desventajas, se pueden señalar la dificultad para el control de las operaciones realizadas por la unidad y la repetición de funciones en cada una de las divisiones.

Algunas empresas operan en diversos mercados, nacionales e internacionales, por lo cual tienen sus operaciones dispersas geográficamente. Estas encuentran más conveniente la **departamentalización geográfica**. Sobre el director o gerente de cada división recae la responsabilidad última por los resultados obtenidos en esa región. De él dependerán las áreas funcionales respecto de esa región.



Ejemplo de organigrama de una empresa con departamentalización por funciones
Fuente: elaboración propia.

Una organización cuyos consumidores o beneficiarios están bien segmentados y tienen necesidades claramente diferenciadas optará por una **especialización por consumidor, cliente o beneficiario**. Esto le permitirá generar procesos que aumenten el valor del producto de la organización para ese consumidor.

Finalmente, en la **departamentalización por producto** (o servicio), cada división se concentra en un producto o servicio y es autosuficiente en su gestión, ya que posee todas las funciones necesarias. Son los directores de cada unidad los encargados de definir la estrategia adecuada para la división, decidir la cantidad de personal y diseñar los puestos de trabajo.

Por lo general, las estructuras divisionales poseen una gran flexibilidad y poder para tomar decisiones respecto de sus casas matrices. Su desempeño es controlado y evaluado fundamentalmente por el cumplimiento de determinados objetivos.

Jerarquización

La **jerarquización** hace referencia a una diferenciación vertical y se establecen distintos niveles jerárquicos en una pirámide organizacional (por ejemplo, en el poder ejecutivo: ministerios, secretarías, subsecretarías, direcciones, etcétera). Esta diferenciación se produce en toda la cadena de mando, lo que determinará el sentido en el cual corre el flujo de autoridad y de reporte (este último, en sentido inverso al de autoridad).

La **cadena de mando** constituye una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos, y que aclara quién depende de quién. Este concepto responde a cuatro elementos: autoridad, responsabilidad, delegación y unidad de mando.

La **autoridad** es el poder conferido a una determinada posición jerárquica para tomar decisiones, instruir a otras personas sobre lo que deben hacer y esperar que estas lo hagan. En este caso estamos hablando de un poder otorgado de manera planificada a un puesto determinado, nos referimos a una autoridad formal, que no siempre es coincidente con el flujo de autoridad informal.

La **responsabilidad** coexiste conjuntamente con la autoridad. Cuando a una persona se le asigna una tarea, se espera que la realice de determinada manera. Esa persona deberá responder por lo que se le solicitó. La autoridad es un medio para la realización de la tarea, por lo que genera una responsabilidad por su cumplimiento.

La **delegación** es la decisión y acción de encargar nuevas tareas a un subordinado. Al hacerlo, se lo hace responsable y se le brinda la autoridad necesaria para realizarla. Sin embargo, el hecho de haber delegado la tarea no libera de ninguna manera al supervisor de la responsabilidad por su realización.

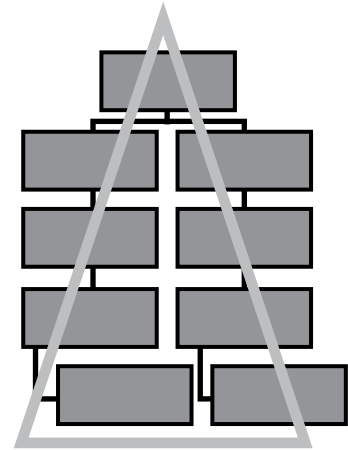
El principio de **unidad de mando** (uno de los determinados por Fayol) busca evitar confusiones y órdenes contradictorias producto de la dualidad en los flujos de autoridad. Este principio establece que cada puesto debe responder a un solo director o supervisor.

El largo de una cadena de mando dependerá de la cantidad de niveles jerárquicos que ella posea. Genéricamente, se habla de estructuras altas (con muchos niveles) y bajas (con pocos niveles). Las **estructuras altas** tienen canales de comunicación muy largos, el control es más estricto y se usa más la supervisión directa como mecanismo de coordinación. Este tipo de estructura tiene mayor complejidad y especialidad, por lo que es más costosa.

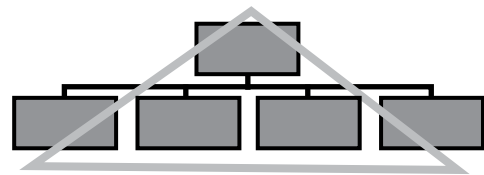
En las **estructuras bajas**, los grupos son más numerosos y, por ello, hay poca supervisión directa. Los canales de comunicación son más cortos y suele recurrirse al ajuste mutuo como mecanismo de coordinación. Tienen un grado bajo de especialización, por lo cual suelen aparecer conflictos de autoridad y responsabilidad. Estas estructuras son más frecuentes en las pymes y en las empresas de tipo familiar.

El principio de la **cadena de mando mínima** establece que, a la hora de diseñar la estructura de la organización, debe establecerse la menor cantidad de niveles que sea posible sin perder el control necesario para garantizar el uso de recursos de manera eficaz y eficiente.

Algunas organizaciones más modernas utilizan sistemas de reuniones, en las cuales no hay diferenciaciones verticales y en la que todos los empleados discuten identificando distintos problemas en la organización y pensando soluciones alternativas. Estos mecanismos se alejan del concepto de cadena de mando, lo que permite que se agilicen las comunicaciones y el intercambio de información, y que se recurra a mecanismos de ajuste mutuo.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Coordinación

La coordinación y control de las actividades implica establecer cuáles serán los mecanismos que se utilizarán: adaptación mutua, supervisión directa o normalización. Para esta determinación, es importante tener en cuenta tres factores: el alcance del control, el posible grado de formalización de las tareas y la posibilidad de descentralizar la toma de decisiones.

Alcance del control

Nadie puede realizar infinitas tareas y mucho menos si busca tener un buen desempeño en ellas. La supervisión y la coordinación de las tareas de los subordinados es parte del conjunto de tareas que tiene a su cargo cualquier directivo. El alcance, amplitud o tramo de control se refiere a la cantidad de personas que un director o supervisor puede tener a cargo sin perder las facultades mínimas de control sobre las tareas que estas realizan.

La determinación del número indicado implica una decisión que equilibre la eficiencia de una gran amplitud (una persona controlando a muchos) con la eficacia de una reducida (cuanta menos gente deba supervisar una persona, más tiempo podrá dedicar a cada uno). Esta determinación depende de la capacitación de los subordinados (los empleados bien capacitados, por lo general, requieren menos supervisión), la complejidad de las tareas que se desarrollan, sus posibilidades de estandarización y los sistemas de comunicación y control.

El alcance del control tiene relación directa con la cadena de mando: organizaciones estrechas, es decir, en las cuales cada directivo debe controlar a un reducido número de empleados, tienden a estar muy divididas jerárquicamente, a ser altas; en cambio, una organización plana, en la cual muchos empleados reportan a un mismo jefe, tiende a ser más baja.

Formalización

La formalización hace referencia al grado en el cual las actividades de la organización pueden ser normalizadas. En las organizaciones con un grado de formalización muy alto, los empleados se guían por una serie de procedimientos y reglas explícitamente determinadas. El objetivo de estas reglas es la predeterminación formal del comportamiento de las personas en la organización.

La normalización o estandarización implica establecer patrones de referencia en cuanto a procesos, materiales y materias primas, recursos humanos y productos ter-

minados. Las tareas se realizarán siempre de la misma manera independientemente de la persona que las realice. Estas reglas suelen expresarse por escrito en el manual de procedimientos.

La centralización y descentralización

La **centralización** es la concentración de la toma de decisiones en los niveles jerárquicos más altos de la organización. La **descentralización**, por el contrario, es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

Las organizaciones planas suelen tener niveles más descentralizados de decisión. Es decir, otorgan mayor libertad y autonomía a los niveles inferiores para manejar su trabajo y les permiten tomar decisiones sobre la mejor manera de obtener los resultados deseados.

La descentralización permite aumentar la flexibilidad de la organización y la capacidad de respuesta rápida y oportuna ante las demandas de su entorno cercano, ya que las decisiones son tomadas por quienes están cerca de las necesidades que deben ser satisfechas. Además, aumenta la motivación y la satisfacción del puesto de trabajo.

Sin embargo, la descentralización es buena en la medida en que el encargado de tomar las decisiones esté bien preparado para hacerlo, lo cual eleva los costos de capacitación. Por otro lado, un excesivo nivel de descentralización puede llevar a que las unidades busquen objetivos propios, lo que producirá complicaciones al momento de buscar la integración de estos con los objetivos de la organización.

La centralización, en cambio, produce estructuras más rígidas, donde el poder de decisión está concentrado en los niveles superiores. Esta forma logra que la organización articule bien sus acciones con sus objetivos, al proveer una visión integral de ella desde la cúpula directiva; sin embargo, genera entornos poco motivadores y la hace lenta para adaptarse a los cambios en entornos inciertos y muy dinámicos.

Estructuras mecánicas y orgánicas

En la bibliografía sobre estructuras organizacionales, es común citar a dos académicos británicos, Burns y Stalker, enmarcados dentro de la teoría de la contingencia, quienes establecieron dos modelos generales y extremos de estructuración: la organización mecánica (burocrática) y la estructura orgánica. Sobre la base de las decisiones tomadas en relación a los criterios vistos, una organización se colocará más cerca de uno o de otro modelo.

El **modelo mecanicista**, al estilo de la burocracia weberiana, está basado en la normalización y presenta una configuración piramidal rígida e inflexible, sujeta a una multiplicidad de reglas y normas formales, explícitas y asentadas por escrito. Estas reglas prescriben claramente la jurisdicción de cada uno de los departamentos, sus competencias e incumbencias (qué se puede o no hacer y sobre qué temas está permitido actuar). Posee altos niveles de especialización y formalización de las tareas, procedimientos estandarizados, líneas de autoridad jerárquica fuertes, comunicaciones formales y decisiones centralizadas.

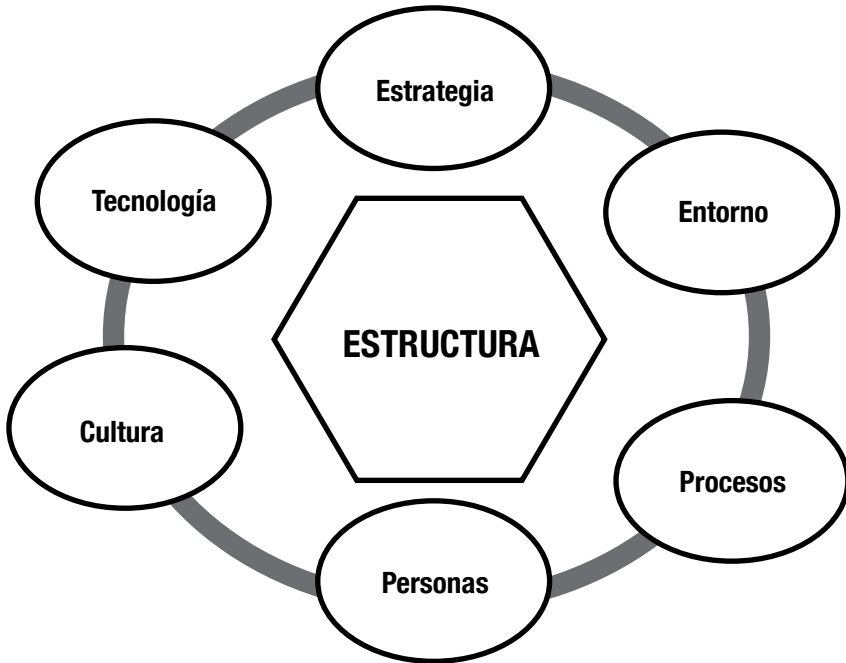
La estructura mecánica propone una organización que funciona como una máquina y en donde las personas son simples engranajes. Este modelo apela a una idea de racionalidad absoluta sin contemplar las necesidades de interacción propias de los seres humanos, representa una organización formal diseñada al margen de la organización informal. Claro que la eficiencia absoluta pretendida por esta configuración es ilusoria e inviable. Por más formalización del comportamiento que se pretenda, las personas seguiremos interactuando al margen de los canales formales, porque es lo que necesitamos para vivir y para trabajar.

En el otro extremo, las estructuras orgánicas se acercan más a la organización informal, no están normalizadas, se basan en relaciones de trabajo abiertas, en el ajuste mutuo y la comunicación informal para coordinar las actividades. Presentan estructuras de red, en las cuales, la autoridad, el control y la comunicación fluyen horizontalmente hacia los centros que poseen el conocimiento necesario para abordar cada problema. Estas organizaciones orgánicas son flexibles y cambiantes de acuerdo con las necesidades que se presentan en cada momento.

Estos modelos extremos se corresponden con dos entornos distintos. Ante un entorno complejo, cambiante e incierto, la estructura orgánica posee características que facilitan su adaptabilidad a los cambios. Son organizaciones creativas e innovadoras. En cambio, cuando el entorno es simple y estable, la organización mecánica ofrece un mayor grado de eficiencia, aportado por la formalización, el mayor control y la especialización de las tareas.

Factores relevantes en el diseño de la estructura

Al diseñar una estructura organizacional, deben tenerse en cuenta varios factores que tendrán influencia sobre la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos. Entre estos factores, podemos señalar los siguientes.



Fuente: elaboración propia.

- La **estrategia** de la organización: es la que determina los objetivos a largo plazo de una organización y la forma en la cual empleará sus recursos para conseguirlos. La estrategia de la organización define qué se producirá, para quién, cuál será el rol de la organización dentro del medio social y ambiental, cómo se relacionará con los otros actores relevantes de su contexto, etc. La estructura es un medio para conseguir un fin, el cual es lograr que la organización cumpla con su estrategia.
- El **entorno** de la organización: como se mencionó antes, la complejidad, variabilidad e incertidumbre del contexto en el cual existe la organización influyen sobre el tipo de estructura que es conveniente utilizar. En general, cuanto más estable es el entorno, más rígida tiende a ser la estructura. Por el contrario, ante contextos de alta incertidumbre, suele optarse por estructuras más flexibles.
- Los **procesos organizativos**: en relación con los dos factores anteriores, la forma en que está estructurada la organización tendrá influencia sobre la forma y la agilidad con que la organización toma decisiones, sobre la forma de planificar y administrar, sobre el control, sobre el procesamiento de información y sobre los procesos de cambio y adaptación al entorno.
- Las **personas**: la estructura formal de la organización es un conjunto de pues-

tos y roles. Quien la esté diseñando no puede olvidarse de que esos puestos, aparentemente vacíos, serán ocupados por personas de carne y hueso con intereses, personalidades, capacidades, valores y actitudes distintas. Todo diseño estructural debe comprender los incentivos que llevan a los miembros a pertenecer a la organización. Hay estructuras que coartan las posibilidades que tienen las personas para expresar y desarrollar sus ideas, que generan desmotivación, aburrimiento y desinterés por la tarea que se está realizando.

- La **cultura organizacional**: este factor ameritará un apartado especial en este capítulo. Abarca aquellos valores, principios, costumbres y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que actúan los miembros de la organización. Tiene incidencia sobre la organización formal y la informal. La estructura y la cultura se relacionan, ya que ambas establecen expectativas respecto de cómo se hacen las cosas en la organización.

- La **tecnología**: incluye habilidades, conocimientos, experiencia, maquinaria, herramientas técnicas y tecnologías de información y comunicación (TIC). Estos elementos determinan formas de producción, de control y de comunicación. Hay tecnologías que requieren capacidades muy específicas, otras que permiten ser utilizadas con mínimas calificaciones, hay algunas que facilitan la comunicación entre los distintos sectores de la organización y otras que generan interferencias. A su vez, hay tecnologías que modifican los procesos de producción haciéndolos más sencillos, que afectan determinadas tareas. Otras tecnologías generan nuevos vínculos, nuevos conocimientos, nuevas habilidades, nuevos lenguajes y formas de comunicarse. Piénsese en los cambios que han introducido en nuestra vida y en la de las organizaciones los desarrollos de los últimos veinte años en las tecnologías de la información y comunicación (teléfonos celulares, Internet, *e-mail*, redes sociales, videoconferencias, etcétera).

Todos estos factores deben ser tenidos en cuenta cuando se diseña la estructura de la organización. Ya se vio cómo entornos complejos y variables requieren estructuras flexibles y en entornos estables las estructuras rígidas pueden tener ventajas. A su vez, organizaciones cuyo personal está altamente calificado ofrecerán mejores ámbitos laborales si utilizan estructuras descentralizadas, donde los individuos puedan aprovechar su capacidad para tomar decisiones. De igual forma, estructuras altamente jerarquizadas y estandarizadas no propician una cultura innovadora y participativa. En cambio, organizaciones cuyos procesos son rutinarios y repetitivos tenderán a utilizar organizaciones rígidas con altos grados de estandarización.

Configuraciones organizacionales

A continuación, veremos algunos modelos organizacionales que, al igual que las formas estructurales extremas, también dependen de la forma en que se hayan combinado los patrones de diseño.

- **Estructura simple:** presenta un comportamiento formalizado y simple, que es común en las pequeñas y medianas empresas. En estas, la autoridad está centralizada en una sola persona (el dueño) y es plana. Su entorno es simple y dinámico: es simple porque el dueño lo conoce bien, pero es dinámico porque está buscando constantemente segmentos en los cuales desarrollarse. La supervisión es directa y la cumbre estratégica es la parte clave. Al estar centralizada la toma de decisiones en una o dos personas, es rápida para absorber los conflictos, es flexible y tiene bajo costo de mantenimiento. Conforme crece, el control desde la cumbre se torna complejo y se hace necesario incorporar nuevos niveles (diferenciación vertical). Dado que este modelo estructural se corresponde con organizaciones pequeñas, no suelen tener áreas de *staff* ni tecnoestructura.

- **Burocracia:** es común en las organizaciones de gran tamaño y que requieren mecanismos de control muy estrictos. Hay una alta formalización, estandarización de los procesos de trabajo y necesita una mayor departamentalización, una mayor cantidad de personal y de niveles jerárquicos. Hay dos tipos: **maquinales** y **profesionales**. Las **burocracias maquinales** cuentan con tareas altamente especializadas, rutinarias, simples y repetitivas (estandarización de los procesos de trabajo), y con una alta formalización. Se focalizan sobre la especialidad de las tareas que se deben realizar y no sobre la calificación del personal, la cual se limita al conocimiento de las normas y procedimientos. Por ejemplo: bancos, oficinas de correo, registro civil, etc.

Las **burocracias profesionales** tienen un núcleo operativo de especialistas que realizan un trabajo complejo, el cual requiere de profesionales o de personas con una preparación adecuada. Cuentan con profesionales altamente capacitados para desempeñarse en los niveles jerárquicos, aunque el núcleo operativo es la parte clave. Por ejemplo: universidades y hospitales.

Los requerimientos de flexibilidad y adaptabilidad a diversas necesidades de los consumidores han hecho que algunas organizaciones recurran a nuevas formas de estructuración, como la estructura por equipos y la estructura de red.

- **Estructura matricial:** se combinan la departamentalización por producto y la departamentalización por función. Así se genera una cadena de mando dual, ya que los empleados deben reportar a dos personas: un director funcional y otro de

producto, contrariando el principio de unidad de mando. Esta forma de estructuración permite un uso más eficiente de los recursos, ya que estos son compartidos por los distintos proyectos. Sin embargo, puede generar problemas de comunicación y de coordinación, al no cumplir con el principio de unidad de mando.

- **Estructuras diversificadas:** están formadas por unidades o divisiones semiautónomas coordinadas a través de una unidad administrativa central. Cada una de ellas posee sus propios productos, clientes, competidores, sistemas financieros y de comunicación. Por lo general, cada una de las unidades puede establecer su propia estructura y tienden a buscar mayor autonomía y descentralización. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada. En el primer caso, se persigue la cooperación entre las divisiones generando innovaciones productivas, comerciales u organizativas, por lo cual la coordinación de la estructura central resulta determinante para la definición del sendero estratégico de las unidades. En cambio, en el caso de la diversificación no relacionada no se buscan objetivos productivos sino financieros, por lo cual no hay incentivos para la cooperación entre las divisiones y la incidencia de la sede administrativa es baja (por ejemplo, en los *holdings*¹⁹).

- **Estructura por equipos:** en estas estructuras se generan equipos multifuncionales conformados por empleados provenientes de distintos departamentos, pero que, al momento de constituir el equipo, responden solo al director. Estos equipos tienen objetivos específicos y ellos determinan cuáles son los mejores medios para conseguirlos.

- **Organización de red:** la idea de red hace referencia a un conjunto de organizaciones independientes que colaboran a fin de conseguir algún objetivo. Es decir que la estructura de red no está referida a una organización en particular sino a las relaciones entre varias, entre las cuales puede haber organizaciones públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales. Los miembros de la red se mantienen vinculados mediante contratos o convenios de colaboración, en los cuales se firman compromisos sobre el rol que desempeñará cada uno, sus responsabilidades y los objetivos perseguidos por la red.

Las redes ofrecen varias ventajas, entre las que se pueden señalar la flexibilidad, la innovación, el mayor poder de negociación, la transferencia de conocimiento

¹⁹ *Holding* es la palabra en inglés con la cual se denomina a una empresa que controla a otras mediante la tenencia de su propiedad o de un número significativo de sus acciones. En estos casos, el control de la sede central es muy poco frecuente

y tecnología, las economías de escala, el aumento de la competitividad, la reducción de costos operativos y financieros, etc.

Hasta aquí hemos descripto las diferentes variables que deben ser tenidas en cuenta al momento de definir la estructura organizacional. Sin embargo, como mencionamos al comienzo del capítulo, en todo grupo social existe un conjunto de normas, valores, creencias y conocimientos que también define la forma en que se hacen las cosas en cada organización. Este conjunto constituye la cultura organizacional.

Siguiendo a Etkin (2000), la estructura es un concepto que refiere a las formas de relación entre personas y actividades de la organización. Hay diseños previstos y otros modos de relación que surgen en la práctica. Se puede distinguir, entonces, entre estructuras formales (declaradas) y emergentes. En la primera parte sobre diseño de la estructura, hicimos referencia a la estructura formal, al esqueleto de la organización, donde se articulan tareas y funciones, y se estipulan relaciones de autoridad y poder. A continuación, veremos el concepto de cultura, que emerge de la actividad corriente de la organización, de las interacciones entre los miembros, entre sus personalidades, sus valores, sus afinidades, sus creencias y costumbres, lo que le da vida a la organización.

La cultura organizacional

Como se vio en la sección anterior, la estructura de la organización es un medio para cumplir con los objetivos y los planes determinados por la estrategia de la organización. Uno de los elementos que influye sobre la posibilidad de que determinado diseño estructural sea eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales es que se haya tenido en cuenta a las relaciones que surgen de la organización informal.

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”.

Por un lado, se puede ver a la cultura como un fenómeno emergente que surge de la interacción social. Al respecto, Etkin señala que “la cultura organizacional no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera. El concepto refiere al

proceso de comprender o internalizar los códigos y pautas de relación. La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos. Los contenidos de la cultura no vienen de una decisión o estrategia de la organización. Las decisiones y estructuras influyen pero no determinan. Porque las resistencias a esas decisiones directivas son también parte de la cultura” (Etkin, 2000).

Sin embargo, el mismo autor (al igual que otros) señala que la cultura puede tener una utilización estratégica por parte de la dirección de la organización, a la cual le interesa “que se establezca un saber y un pensar que sean coherentes con los fines de la organización”. Esta estrategia se implementa a través de procesos como la selección de personal, el régimen de premios y recompensas, y el liderazgo.

En este sentido, la cultura es vista como una forma de coordinación y control, la cual influye sobre la conducta de los individuos y los grupos que forman parte de la organización, porque ellos adoptan esos valores, creencias y normas como propios y dejan que rijan sus acciones.

Mintzberg (1991a) agrega, a los cinco mecanismos de coordinación vistos, **la normalización de las reglas**, que consiste en controlar las normas y doctrinas de la organización a fin de lograr la coordinación al compartirse determinados valores y creencias. En la misma obra, incorpora la ideología como una nueva parte de la organización y define dicho concepto como el conjunto de tradiciones y creencias que infunden una cierta vida al esqueleto (la estructura) en un sentido análogo al de cultura.

Las normas surgidas de ese proceso de normalización configuran un conjunto de reglas sobre la forma en la cual los empleados deben comportarse y las actitudes que deben adoptar para pertenecer a la organización.

Podemos, en consecuencia, distinguir una cultura planificada, funcional, que busca definir un conjunto de comportamientos compartidos, y una cultura informal, emergente, de significados compartidos, producto de las motivaciones personales y la interacción de los grupos de trabajo.

Los aspectos formales constituyen la parte visible de la cultura organizacional. En ella, se encuentran los objetivos (misión y visión) y metas, las relaciones de personal (políticas de recursos humanos), la tecnología, la estructura y los manuales de procedimiento, los símbolos, imágenes y valores que la organización hace públicos.

Los aspectos ocultos son los surgidos de la organización informal, los liderazgos, las relaciones informales de poder, las percepciones y actitudes de las personas, los sentimientos de los miembros por la organización, las normas grupales, los significados, sus valores y expectativas, y los modelos mentales que utilizan los miembros para interpretar la realidad (el llamado “sentido común”).

La cultura es un fenómeno presente en toda organización. Se construye a través de su historia, surge de la interacción de los individuos, de las relaciones de poder, de la forma en que es ejercida la autoridad, de la forma en la cual son percibidas las relaciones humanas y las relaciones laborales, de la estructura y de la forma en la cual la organización se relaciona con su medio. Surge del diálogo de las distintas subjetividades que conforman la organización, pero también la misma cultura configura nuevas subjetividades por la pertenencia de los individuos al medio social que constituye la organización.

La cultura que crece en la organización adopta una entidad propia, separada de sus miembros, trasciende de la vida de los individuos en ella. Las personas aprehenden los valores, las creencias y los principios que conforman la cultura organizacional y la hacen propia, definen nuevas formas de actuar y de ver el mundo, dentro y fuera de la organización. La cultura es una parte central de la identidad organizacional que la distingue del resto.

Elementos de la cultura

Existen ciertos elementos formadores de la cultura, sobre los cuales las organizaciones suelen trabajar a fin de promover ciertos valores y comportamientos. Entre ellos, podemos señalar:

- **Valores:** constituyen aquellos principios éticos y morales que estipulan la forma correcta de comportarse dentro y fuera de la organización. Cuando estos valores coinciden con los valores personales de los miembros, se logran altos niveles de aceptación y compromiso con los objetivos de la organización. La preocupación por el medio social y ambiental, la honestidad, el reconocimiento, la consideración por los problemas personales de cada miembro, la equidad, la justicia, la preocupación por las condiciones de trabajo y la participación generan compromisos fuertes de los miembros con la organización.
- **Normas:** son aquellas reglas que determinan lo que se debe y lo que no se debe hacer. Además, establecen formas de premiar el comportamiento deseable y de castigar el indeseable. Por ejemplo, una organización que castiga duramente los errores no está promoviendo una cultura de innovación, creatividad e iniciativa.
- **Ritos y ceremonias:** son aquellas rutinas sistemáticas y programadas del día a día en la vida de la organización. También pueden incluirse aquí las actividades planeadas de integración, de reconocimiento, de valorización del buen desempeño y esclarecimiento de los comportamientos no aceptables.
- **Símbolos y metáforas:** maneras de reconocimiento rápido de la organización y sus productos.

- **Lenguaje:** es la forma de expresarse que utilizan los miembros dentro de la organización. Grupos de profesionales y técnicos especializados tienen modos y vocabularios propios altamente sofisticados. Por ejemplo, médicos o mecánicos utilizan términos que para aquellos ajenos a esos medios son difíciles de comprender.
- **Historias y mitos:** son anécdotas e historias repetidas constantemente dentro de la organización sobre eventos que se han vivido, las cuales se transmiten de generación en generación.
- **Tabúes:** son aquellas “áreas prohibidas”, aquello que expresa o tácitamente no está permitido expresar o hacer en la organización.
- **Héroes:** son personas emblemáticas que pertenecen o han pertenecido a la organización. Son personas que, de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización. Algunas organizaciones los utilizan como modelos de comportamiento ideal, para establecer patrones de desempeño o como motivadores del personal.
- **Entorno físico:** es todo aquello que se ve y es palpable en la organización, la arquitectura del edificio, el mobiliario, la iluminación, los sonidos, la vestimenta, etc.

Schein (1988) establece que los elementos de la cultura pueden clasificarse en tres niveles de acuerdo con su visibilidad.

Los **artefactos** son los más visibles. Este nivel incluye las manifestaciones de la cultura que se pueden ver o palpar, como el entorno físico, los códigos de vestimenta, el lenguaje y los símbolos.

El siguiente nivel de visibilidad está dado por los **valores adoptados o compartidos**, representados por las normas, los códigos de ética, los valores de la organización, sus estrategias y sus procesos de decisión.

El nivel menos visible de todos es el de los **supuestos básicos**, determinados por las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes de la organización.

Tipología de las culturas

Culturas fuertes y culturas débiles

Se conocen como cultura 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, y 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.

En el capítulo siguiente, abordaremos los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. Entre ellos, la planeación y el control tienen –como se verá– una importancia fundamental.