

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Administración. Una perspectiva global*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. USA. Boston. Harvard Business Review.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Brothers.
- Milgrom P. & Roberts J. (1993). *Economía, Organización y Administración de la empresa*. Barcelona, Ariel Económica.
- Naisbitt, J. (2000). *Global Paradox*. New York, Avon Books.
- Perel y otros. (1996). *Administración General. Organización, planeamiento y control*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Robbins; S, y Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico. Ed. Pearson-Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. American Economic Review, Vol. 63, N°2
- Sallenave, J.P. (1994). *La Gerencia Integral*. Buenos Aires. Ed. Norma.
- Saroka, Raúl H. (2002). *Sistemas de Información en la Era Digital*, Buenos Aires, Fundación OSDE.
- Vázquez; R. y Stering, H. (2006). *Dirección Eficaz de Pymes*. Buenos Aires. Ed. Cámara del libro, 3ª Edición.

Capítulo 6

Estructura Organizacional.

Cultura Organizacional

Marcelo Alcain-Irma Beatriz Carro

Estructura Organizacional

En una dependencia de un ministerio del Gobierno Nacional, un grupo de personas realizan sus respectivas tareas diariamente para alcanzar los objetivos propuestos por el ministro, en un tiempo determinado.

En una empresa que distribuye productos alimenticios a comerciantes minoristas, sus empleados realizan las tareas que les fueron asignadas previamente para lograr abastecer la demanda y mantenerse y desarrollarse en el mercado.

En ambos casos podemos deducir que existen elementos que hacen posible que cada una de estas organizaciones alcancen los objetivos que se propusieron en un lapso establecido, teniendo en cuenta las restricciones del momento, en el entorno en el que actúan.

Esos elementos son la **división del trabajo**, la **coordinación**, la **autoridad**, la **asignación y definición de roles y funciones de cada integrante de esas organizaciones**, las **responsabilidades** y los **nexos de comunicación** entre ellos.

Es interesante considerar que la organización se logra a través de la exigencia de las **restricciones** que impone la

reducción de la incertidumbre, en tanta ausencia de información, y que tienden a hacer más predecible el comportamiento de las personas que la integran y por ello permiten orientarla hacia la obtención de los objetivos propuestos. (Pavesi, 2000)

La **organización**, como opuesto a la incertidumbre, permite la **información**, fundamental para la **toma de decisiones** como centro nervioso de toda organización. **Existe información cuando hay estructura y existe estructura cuando hay restricciones.** (Pavesi, 2000)

Un ejemplo referido a esta apreciación fundamental para la Teoría de la Administración es que las personas que trabajan en una organización conocen sus horarios de trabajo, las remuneraciones que perciben, las tareas que deben realizar y a sus superiores. Por lo tanto, estas restricciones impuestas en cuanto a horarios, salarios, responsabilidad por las tareas que se les asignan y a quién o quiénes deben responder, funcionan como información que los aleja de la incertidumbre de no saber qué horarios respetar, cuanto percibirán por su trabajo, qué tareas deben realizar y a quienes deben obedecer.

Teniendo en cuenta que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de objetivos o propósitos explícitos y comunes a través de la división del trabajo y funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982), es posible identificar cada uno de elementos mencionados y comenzar a analizar lo que permite la concreción de dichos objetivos organizacionales, que es la **estructura organizacional**.

Por lo tanto, a los fines del funcionamiento de toda organización que pretende alcanzar los objetivos propuestos, definidos, clarificados y ponderados previamente, es menester considerar la **división del trabajo** de las tareas a realizar y la **coordinación** de las mismas.

En cuanto a la **división del trabajo** nos referimos a descomponer una tarea compleja en sus componentes para que las personas designadas para realizarla sean responsables de un conjunto de actividades en particular, en lugar de tareas en general. Tiene la particularidad de generar tareas simplificadas que se pueden aprender y de ese modo permite tener el dominio de dicha actividad.

Para mayor claridad, considerando que toda actividad administrativa consiste en el esfuerzo grupal, este comportamiento de grupo requiere no sólo la adaptación de decisiones que conduzcan a los objetivos, sino también que todos los involucrados en esa actividad tomen las mismas decisiones al mismo tiempo, para lograr que las cosas se hagan (Simon, 2011). Este proceso es la **coordinación**, que permite sincronizar los esfuerzos de las personas involucradas en las tareas, en calidad, tiempo y dirección, con la finalidad de que la organización obtenga los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Esta coordinación puede ser:

- **de procedimiento**, pues establece las líneas de autoridad y determina la actividad de cada integrante;
- **sustantiva por naturaleza**, en tanto especifica el contenido del trabajo.

Según Etkin (2000) el concepto de estructura organizacional se refiere a los modos y formas en las que se relacionan los integrantes que la componen, en un tiempo y lugar dados.

Este concepto no ha soportado el paso del tiempo, pues la revolución tecnológica ha modificado la vida de las personas que habitamos este planeta y de las organizaciones en las que se desarrollamos y actuamos, de tal modo que ha quedado estrecho y, en rigor, es una reducción de lo que las estructuras organizacionales son en la actualidad.

Esta afirmación se sustenta en el hecho de que a las organizaciones que componen toda sociedad, de distinta naturaleza, de gestión pública o privada, ONG, sindicatos, iglesias, etc., se les han sumado organizaciones virtuales, producto de Internet, que brindan toda clase

de bienes y servicios, completando a las organizaciones ya existentes; y en algunos casos, han provocado a partir de su existencia, cambios significativos en las economías de las naciones.

Mecanismos de coordinación

Ahora bien, las tareas, así como son desagregadas o divididas en virtud de las necesidades de cada organización, también necesitan ser coordinadas. Al respecto podríamos establecer una regla que exprese que “a mayor división de tareas, mayor necesidad de coordinación de éstas”.

Dentro de este concepto, Mintzberg (1999) ¹⁰⁶ expresa que la estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en las que puede dividirse el trabajo en distintas tareas y la coordinación de esas tareas. Para ello, el autor considera que la coordinación se logra a través de cinco mecanismos, a saber:

- **Adaptación mutua:** se trata de un mecanismo de coordinación simple, que consiste en que el control está a cargo de las personas que realizan la tarea, “cara a cara”, de manera informal y se utiliza tanto en organizaciones de tamaño pequeño, sencillas, como por ejemplo algunas Pymes, como en organizaciones o áreas más complejas, como por ejemplo el nivel estratégico en las empresas de mayor tamaño.
- **Supervisión directa:** este mecanismo -también informal- suele darse en organizaciones que coordinan las tareas haciendo responsable a una persona por el trabajo de otras que las realizan mediante ciertas instrucciones, controlando las acciones correspondientes a la concreción de dichas tareas. A modo de ejemplo esta coordinación se verifica en un sector de una empresa en el cual el jefe instruye sobre una tarea a

¹⁰⁶ Profesor y reconocido autor de obras referidas a las organizaciones y sus estructuras.

realizar y controla que el subordinado la realice de acuerdo con lo esperado.

- **Estandarización por procesos:** implica que la coordinación del trabajo se incorpora a éste para lograr reducir la necesidad de comunicarse entre las partes acerca de la tarea en particular. Es decir, que el **contenido del trabajo** a realizar queda especificado formalmente, como por ejemplo, en una fábrica de vasos plásticos, el operario conoce de antemano en qué consiste su tarea y por lo tanto no recurre a su superior en la jerarquía para concretarla.
- **Estandarización por resultados:** consiste en especificar los resultados a obtener; por ejemplo, en el caso de los conductores de una empresa de micros de larga distancia a quienes se les indica y coordina los puntos de salida y destino de las unidades que cada uno maneja para trasladar a sus clientes. En este caso también se trata de un mecanismo de coordinación formal, es decir su cumplimiento está expresamente establecido.
- **Estandarización por destrezas:** este tipo de coordinación se utiliza cuando no se pretende estandarizar, formalizar o normalizar el trabajo a partir de su contenido o su resultado, sino a través del conocimiento, habilidad o destreza de quien ejecuta la actividad, como por ejemplo los profesores universitarios, que cuentan con una formación académica para enseñar y formar profesionales y que, para realizarla, no son supervisados constantemente por sus superiores en la jerarquía (es decir, los jefes de cátedra las materias que se ofrecen en las universidades). Tanto los jefes de cátedra como los profesores apenas necesitan comunicarse porque cada uno de ellos conoce lo esperado de la tarea de cada uno, y simplemente se reúnen cada cierto tiempo con la finalidad de compartir opiniones, reflexiones y aportes para mejorar el desempeño del profesor como educador.

Aspectos Metodológicos de la Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional es el proceso mediante el cual se construye o modifica la estructura de una organización con la finalidad de obtener los objetivos propuestos en un tiempo determinado. Dicho diseño se basa en ciertos parámetros que se seleccionan de acuerdo con elementos característicos de cada organización en particular, a saber:

- la edad de la organización;
- su tamaño;
- el entorno en el que se desarrolla;
- los objetivos a alcanzar, que determinan su naturaleza; como, por ejemplo, las organizaciones de gestión pública o de gestión privada, ONG, etc.;
- las tecnologías disponibles y
- los recursos de los que dispone para desarrollarse como organización.

En el diseño de una estructura organizacional se deben considerar ciertos aspectos metodológicos, tales como:

División de las tareas: aspecto al que nos referimos en párrafos anteriores y que consiste en el desglose del trabajo a realizar, en una serie de tareas asignadas a las personas que integran la organización y que puede darse de las siguientes dos maneras:

- **División Vertical:** está referida a la **jerarquización**, es decir que es la división del trabajo se realiza según la jerarquía, por niveles de autoridad o cadena de mando. En el caso de que se divida el trabajo de esta forma y se tienda a una jerarquización extrema, pueden desencadenarse procesos que obstaculicen la fluidez de la información y los procesos de toma de decisiones, que son considerados como el centro nervioso de toda organización que pretende sostenerse y progresar en el entorno en el que actúa como tal.

- **División Horizontal:** es conocida como **departamentación**; se trata de la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas en un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el área de ensamblaje de una empresa automotriz en la que los operarios tienen definidas las tareas a realizar para llegar a ciertas metas diseñadas por la autoridad a cargo, en un tiempo determinado, agrupados en base al armado de las unidades.

Formalización: se refiere al conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las distintas actividades que se realizan como parte de la operatoria normal de la organización, para lograr los objetivos definidos previamente.

Centralización: es el aspecto referido a la distribución del poder dentro de la organización que está estrictamente relacionado con el proceso de **toma de decisiones**.

Es importante desarrollar aún más este aspecto, dado que el éxito de una estructura organizacional dependerá del desempeño de las personas que trabajan en el nivel operativo, pues sobre ellas recae la posibilidad o no de implementar las estrategias de la organización para obtener los objetivos propuestos.

Por lo tanto, la manera más certera de apreciar la estructura de una organización y su funcionamiento es a través de conocer quiénes toman las decisiones que comprometen la vida de dicha organización a mediano y largo plazo, y las que se desprenden de éstas y permiten la operatoria normal de la misma.

Así, podemos afirmar que habrá organizaciones más **descentralizadas**, en tanto la **toma de decisiones** esté distribuida de manera tal que no se concentre en unos pocos integrantes, y otras más **centralizadas** en las que la **toma de decisiones** esté a cargo de unos pocos integrantes de la organización, que en general pertenecen al nivel superior (también llamado cumbre estratégica) de ésta. (Simon, 2011).

La incertidumbre y la racionalidad limitada en el diseño de las estructuras

En la actualidad las organizaciones deben contar con una dirección estratégica que les permita sostenerse en un entorno complejo y competitivo, como así también diseñar una estructura que les posibilite la reducción de la incertidumbre para poder enfrentar los cambios del entorno, cambiante y turbulento; y gestionar con valores éticos la organización (Hodge, 2003).

El proceso de diseño de la estructura organizacional se ve afectado por el entorno en el que actúa la organización, por la **incertidumbre** y por la **racionalidad limitada**.

En cuanto a la **incertidumbre**, si bien es una característica del mundo actual y es creciente, existen organizaciones que se ven afectadas por niveles mayores de incertidumbre, lo que derivará en contar con estructuras **flexibles** para responder al entorno con mejores resultados; también existen organizaciones que actúan en entornos con menor nivel de incertidumbre por ser más estables, en cuyo caso podrán contar con estructuras más **rígidas**.

Una estructura flexible será aquella que contemple al entorno como factor fundamental para diseñar e implementar una estructura organizacional, que permitirá y favorecerá la innovación como posible factor para obtener una ventaja competitiva. Estas estructuras cuentan con personal altamente capacitado con poder de toma de decisiones, baja supervisión directa, trabajo en equipo, tareas especializadas, pero no estandarizadas y que pueden variar según lo requiera el entorno. Son **estructuras orgánicas**, que responden al entorno en función de lo que consideran factible y viable en el momento de que se les requiere actuar.

En cambio, una estructura más rígida tendrá características de

concentración de la toma de decisiones en el nivel superior o cumbre estratégica sin participación del resto del personal, lo cual contribuirá a que la información necesaria para la operatoria normal de funcionamiento de la organización fluya más lentamente. Son **estructuras mecanicistas**, que diseñan a la organización como una máquina, que puede tener en algún momento incorrecciones o desvíos con respecto a su funcionamiento pero que pueden corregirse desde la dirección. El control, la eficiencia como criterio rector de la organización, la alta especialización, altos niveles de estandarización y la concentración del poder son sus características más salientes.

El concepto de **racionalidad limitada** es una contribución de enorme valor para el conocimiento administrativo que dio a la luz Herbert Simon (2011). Implica un conocimiento incompleto e inalcanzable tanto del universo en el que está el ser humano como de las consecuencias exactas de cada elección, porque no es posible conocer todas las opciones posibles: así, el autor sostiene que el ser humano sólo puede acceder a un conocimiento fragmentario de aquello que lo rodea, de las consecuencias de decidir algo en particular y sólo puede inferir sus consecuencias a futuro de acuerdo con determinadas leyes o supuestos que establece para ello.

Manual de Procedimientos

Uno de los documentos que se utilizan en las organizaciones es el Manual de Procedimientos. En él se especifican y detallan las diferentes actividades y operaciones que realizan las organizaciones en su normal funcionamiento y necesarias para la realización y ejecución de las diferentes tareas de las unidades que componen la organización.

Contiene aspectos tales como:

- Generalidades
- Normas generales

- Descripción de los procedimientos a realizar
- Denominación de los procedimientos
- Unidad o área que ejecuta la tarea
- Objetivos del procedimiento
- Frecuencia y tiempo de realización de la tarea
- Formatos usados para realizarla

Organigrama

El Organigrama es otro de las herramientas importantes para las organizaciones. Es la representación gráfica de la estructura formal que la organización adopta para alcanzar los objetivos organizacionales. Es decir, la forma en que están dispuestas y relacionadas las distintas partes de la organización. En cada organigrama organizacional se muestran:

- Principales unidades orgánicas
- División de funciones
- Niveles jerárquicos
- Líneas de autoridad y responsabilidad
- Canales formales de comunicación

Ejemplo de organigrama: Ministerio de Educación de la Provincia de La Pampa.

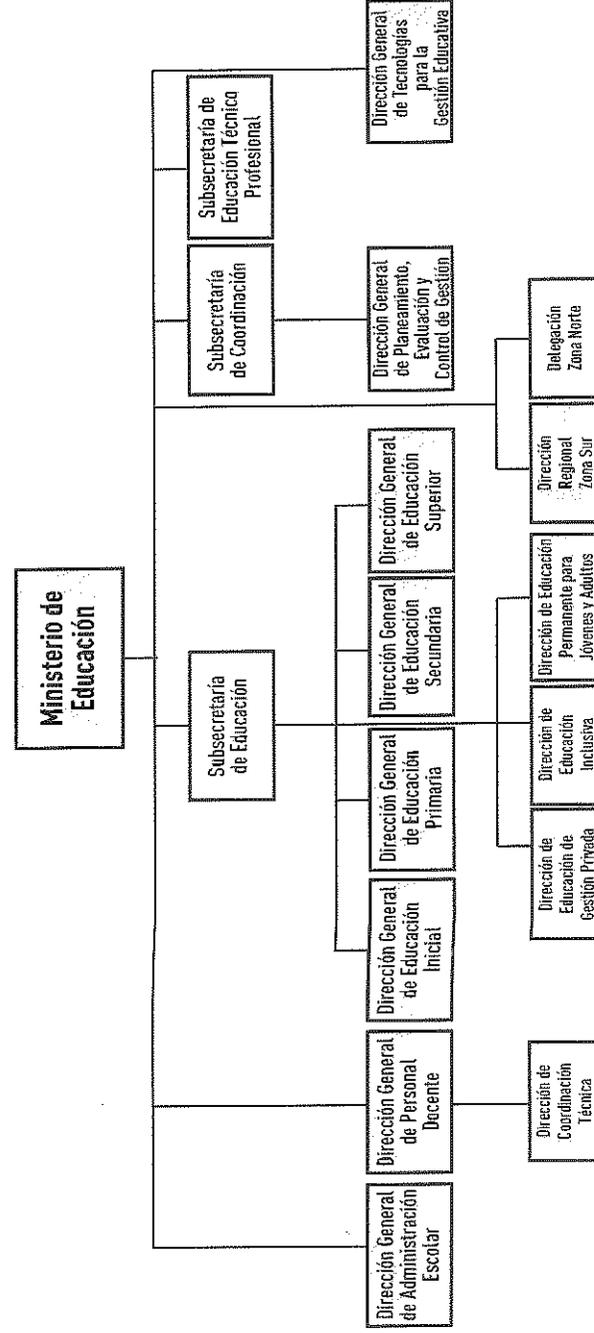


Figura Nro. 1.

Estructuras organizacionales

Todos los conceptos desarrollados hasta aquí son la base para establecer cuál es la estructura apropiada para que las organizaciones, en función a sus características, particularidades, recursos y capacidades, puedan responder a los requerimientos del entorno en el cual se desempeñan.

Clasificaremos a las estructuras en tradicionales y no tradicionales; el primer agrupamiento se refiere a las que se encuentran en mayor proporción y que son las más comunes, y el segundo comprende aquellas que surgen a partir de la respuesta que deben dar las organizaciones a la necesidad de formatos más modernos y prácticos que les pide el contexto.

Estructuras tradicionales

En esta clasificación se encuentran la estructura simple, la funcional y la divisional. Las principales características de cada una de ellas son:

Estructura Simple

Son estructuras que suelen adoptar las organizaciones cuando recién se inician, por ejemplo, las Pymes y los micro-emprendimientos, que cuentan con una autoridad centralizada, baja departamentalización y poca formalización. Tienen ventajas tales como la flexibilidad para responder a los cambios del entorno, economicidad, y definición clara de las responsabilidades.

La desventaja más saliente es que todo depende de una sola persona y en cuanto a la toma de decisiones toda la responsabilidad recae sobre ella; la visión del mundo y de los problemas y oportunidades es única, sin posibilidad de contar con otros puntos de vista que permitan ampliar las posibles soluciones a las situaciones que se le presentan.

Estructura Funcional

Es la estructura que agrupa especialidades de trabajo que son similares o que están relacionadas, es decir está que esta departamentalizada funcionalmente.

Sus ventajas pueden asociarse a la reducción de costos debido a la alta especialización de las personas que trabajan en ellas. Una de las principales desventajas radica en que los gerentes, al funcionar en una estructura tan departamentalizada, pueden perder la idea del todo organizacional y concentrarse sólo en su área o departamento con las consecuencias negativas de tal actitud. Todo esto la convierte en una estructura netamente mecanicista.

Estructura Divisional

Se caracteriza por estar conformada por unidades de negocios separadas, en las que el gerente de cada unidad toma decisiones, tiene autoridad frente a sus empleados o colaboradores y responsabilidad sobre los resultados obtenidos respecto de los objetivos que él mismo define y propone para su unidad en un tiempo determinado. El logro o no de los objetivos propuestos por los gerentes de cada unidad es controlado, a su vez, por los directivos de la organización, pues dichos objetivos se desprenden de los objetivos estratégicos, definidos a partir de la misión de la organización.

Una ventaja de este tipo de estructura es la concentración sólo en los resultados obtenidos por cada unidad de negocios, con lo cual la organización puede diversificar sus actividades y posibles rendimientos producto de las diferentes actividades realizadas por las distintas unidades de negocio.

Como desventaja destacada se encuentra el aumento de los costos producto de las actividades de dichas unidades de negocios, lo que implica una posible reducción de la eficiencia, como criterio rector de toda organización.

En este caso también nos encontramos frente a una estructura mecanicista, aunque en menor medida que la funcional, dado que se puede observar cierta descentralización de la toma de decisiones y de la autoridad hacia los gerentes y mandos medios de la organización.

Estructuras no tradicionales

Las formas tradicionales de estructura que acabamos de ver no dan respuesta a todos los requerimientos que el contexto reclama para atender sus necesidades. Por tal motivo, se diseñaron organizaciones con características que satisfacen esas exigencias, conocidas como estructuras o formas no tradicionales. Esta clasificación comprende a la organización profesional o burocracia profesional, a la matricial o adhocrática, a la misionera o misionaria, a la organización horizontal, a la de equipo y a la de red; que son las que a continuación vamos a definir brevemente y de las cuales indicaremos sus principales ventajas y desventajas.

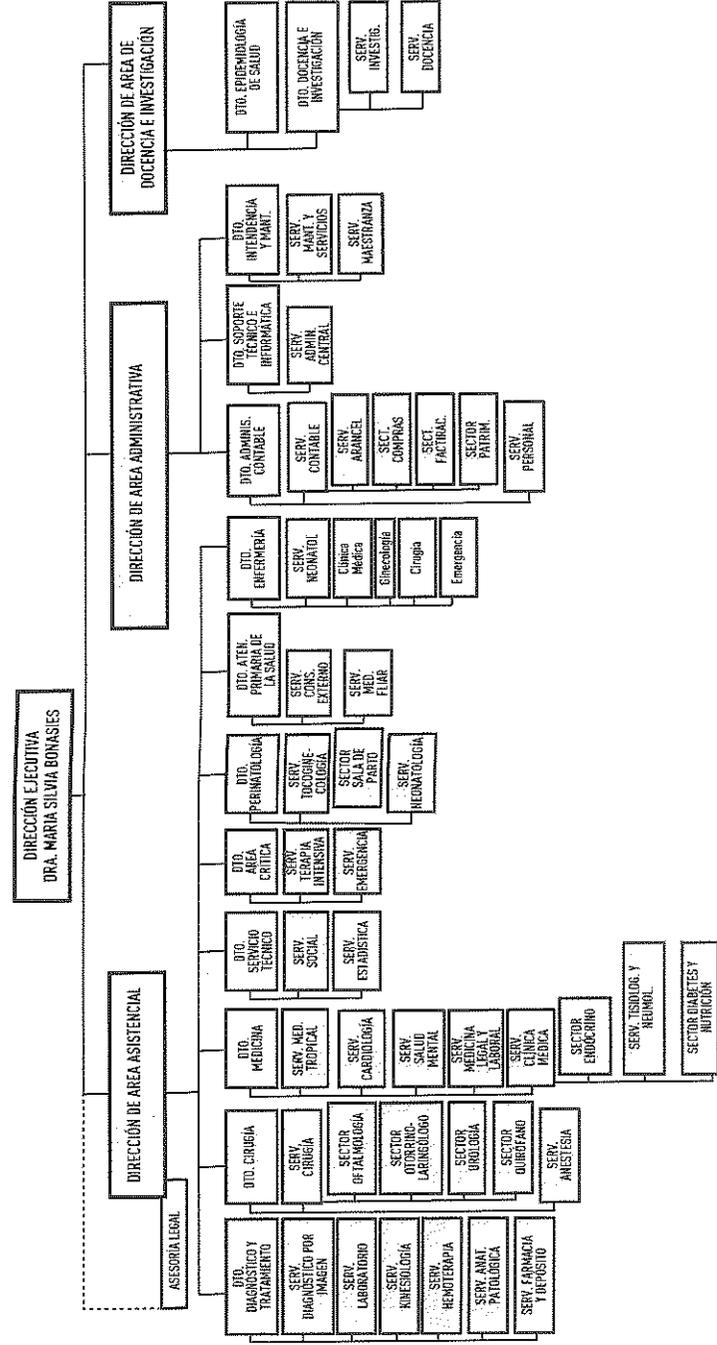
Organización profesional o burocracia profesional

Esta configuración es una de las 5 reconocidas por Henry Mintzberg, uno de los principales estructuralistas de la ciencia de la Administración (las restantes son: estructura simple, máquina burocrática -también llamada estructura funcional-, forma divisionalizada -conocida como estructura divisional- y adhocracia o estructura matricial).

Esta tipología es aquella donde se destaca el núcleo operativo de las organizaciones, generalmente profesionales, técnicos o simplemente idóneos para llevar a cabo las tareas que tienen directa vinculación con sus clientes, asociados, alumnos, etc.

Su funcionamiento tiene directa relación con el conocimiento y la capacitación. Dentro de esta estructura encontramos a los estudios contables, estudios jurídicos, sanatorios, colegios, universidades, etc.: la parte más importante, justamente son -respectivamente- los contadores, abogados, médicos y enfermeros, y profesores. Por tal motivo es una de las estructuras más descentralizadas.

Figura Nro. 2 - Organización Profesional - Fuente: Hospital Llano (Corrientes, Argentina)



Las ventajas de esta estructura tienen que ver con ser una de las más democráticas, autónomas y colaborativas, dado que en todo momento los profesionales se relacionan entre sí y tienen el poder de resolver situaciones por sí mismos, en base a su conocimiento. Además, los integrantes de estas organizaciones están altamente capacitados, dado que están alineados con las novedades, actualizaciones y cambios relacionados con su ámbito.

En cuanto a las desventajas, podemos decir que esta estructura es poco flexible, y dado que las normas de los profesionales son las únicas que los controlan, podría darse la situación de que no sean todo lo competentes que se necesite. En esta estructura es difícil innovar, dado que por su característica burocrática no es fácilmente adaptable a los cambios.

Matricial o adhocrática

Surge como consecuencia de la necesidad de responder a entornos o ambientes más complejos a los cuales ni la forma divisional ni la funcional pueden dar respuesta; así surge esta estructura, que combina los aspectos más notorios de cada una de ellas.

Existen dos tipos de estructura matricial: la estable y la variable. A modo de ejemplo de la primera podemos mencionar a una municipalidad, que tiene agrupada sus tareas funcionalmente, por un lado, pero agrupada de manera variable del otros (ejemplo: secretaría de espacios verdes, secretaria de mantenimiento edilicio, secretaría de la juventud, secretaría de adultos mayores, etc.: en esta clasificación los empleados integran una unidad funcional (por ejemplo, Contaduría) y además forman parte de -al menos- una secretaría.

Como ejemplo de la segunda, podemos mencionar a una empresa que trabaja únicamente por proyectos, así los empleados forman parte de varios proyectos a la vez, como podría ser una empresa que se dedica a la industria aeroespacial que trabaja por proyecto.

En nuestro país la forma que más se da es la primera, es decir la estable (combinación de la estructura funcional con los proyectos).

Entre las ventajas de esta estructura, podemos mencionar la importancia que tienen los vínculos y las relaciones, lo cual permite tener una apropiada variedad de tareas. También está preparada para hacer frente a los cambios -sobre todo los tecnológicos- dado que la integran expertos de distintas disciplinas y, en general este tipo de colaboradores, son proclives a generar y adaptarse a los cambios. Otra ventaja es la particularidad de que como consecuencia de la participación en distintos proyectos, el conocimiento de los empleados se incrementa notoriamente y les permite desarrollarse.

Con respecto a las desventajas, podemos mencionar lo costosa que resulta esta configuración, dado que las remuneraciones que reciben los expertos son altas, justamente por ser especialistas. Otra desventaja es la inestabilidad y el estrés que les causa a los empleados tener que depender de más de un superior/gerente/líder, dado que esta estructura vulnera el principio de unidad de mando. Tampoco es viable para ambientes o entornos estables y sin cambios.

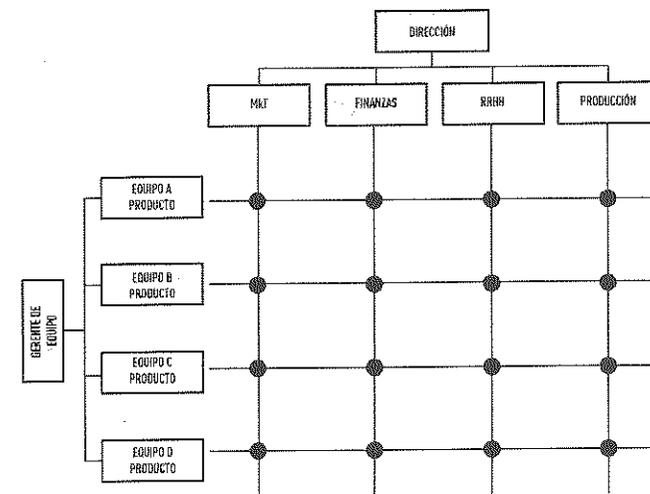


Figura Nro. 3 - Estructura Matricial - Fuente: CAMBIO ESTRUCTURAL, FORMAS ORGANIZATIVAS, Y ORGANIGRAMA: SUS TIPOS, EJEMPLOS Y RECOMENDACIONES PARA SU DISEÑO, Luis Miguel Manene, 2011.

Misionera o misionaria

Esta configuración, como su nombre lo indica, se orienta por la misión y se fundamenta en la socialización y la cultura de la organización. En general, quienes más se identifican con esta estructura son las ONGs, las organizaciones de la sociedad civil y las religiones, entre otras.

Se fundamenta en el adoctrinamiento de sus integrantes y en una importante descentralización; es muy orgánica y como apunta a la misión es muy fácil que todos sus integrantes conozcan hacia donde se dirigen. Generalmente son organizaciones de gran tamaño (Greenpeace, cualquiera de las religiones mayoritarias, como la católica, la judía, la budista o la ortodoxa); pero también las hay pequeñas. Una de las ventajas es que todos los integrantes conocen los objetivos y fundamentalmente por la cultura; pero se encuentra débil en cuanto a que no cuenta con controles que permitan evaluar su desempeño y resultados.

Organización horizontal

Las organizaciones verticales y piramidales traen disfunciones propias de las organizaciones grandes y burocráticas. Como consecuencia de la aparición de la reingeniería (década de los '80) y la necesidad de hacer más flexible y adaptable a la organización, esta configuración recorta gran cantidad de niveles, reduciéndolos a unos pocos.

Se fundamenta en la tecnología, los equipos de trabajo y en el empoderamiento del personal; es muy descentralizada, presenta mucha comunicación entre sus integrantes y con su implementación, muchas tareas se tercerizan. El personal tiene una alta capacitación, desarrolla permanentemente nuevas habilidades y apunta a satisfacer a sus clientes. Los efectos no deseados tienen que ver con la incapacidad que pudieran tener los integrantes que no se adaptan a esta nueva realidad de unidades pequeñas, flexibles y orientadas a la capacitación continua.

Organización de equipo

Esta configuración es de tamaño pequeño, sus tareas son complejas e interdependientes. Debe tener un número reducido de integrantes (es aconsejable que no sean más de 15), dado que por tratarse de una organización donde predomina lo informal, la relación entre los componentes del grupo es fundamental; y más aún el papel del líder, quien debe velar no solo por los objetivos del grupo, sino por mantener motivados, activos y productivos a sus integrantes: consolidar un buen grupo es una tarea del líder. En esta configuración no hay jerarquías formales como las establecidas en las grandes estructuras y se reconocen colaboradores *juniors*, *semi seniors* y *seniors*, clasificación que se fundamenta en el grado de conocimiento de éstos.

Se basa en el conocimiento, habilidad y/o destreza; cada individuo colabora en el grupo con sus dotes en estos aspectos y todos son responsables por el rendimiento de éste.

Es muy flexible, permite el desarrollo de los integrantes, es adaptable a los cambios y es muy dinámica. Como contrapartida, un equipo que tenga un gran número de integrantes atenta contra su funcionamiento, dado que además de que se puede diluir el objetivo del equipo, existe la posibilidad de que se presenten serios problemas de comunicación.

Estructura de Red

La estructura u organización de red surge como consecuencia de lo que se conoce como globalización; así como *internet* es el reflejo en las comunicaciones, el mercado globalizado en la economía, esta estructura es el estandarte en la administración. Gilli (2017) dice que estas organizaciones surgen para dar respuesta a los cambios en la economía internacional, dado que el mercado pasa a ser "el mundo" en su totalidad. Además, el permanente cambio tecnológico también da pie para este tipo de organizaciones. En esta tipología también se incluyen los *joint ventures* y las alianzas temporarias.

Si bien estas organizaciones responden a la internacionalización de los mercados, también se puede construir dentro de los límites de un mismo país. Básicamente retienen para sí la estrategia empresarial (la de la alta dirección) y eventualmente la comercialización o marketing, derivando las costosas tareas operativas y la mano de obra en terceros (conocido como “tercerización” en la jerga de la administración y la economía). Así, formando “nodos”, como una red, gestiona y se desempeña.

En la siguiente figura, podemos ver la estructura de la empresa Unilever.

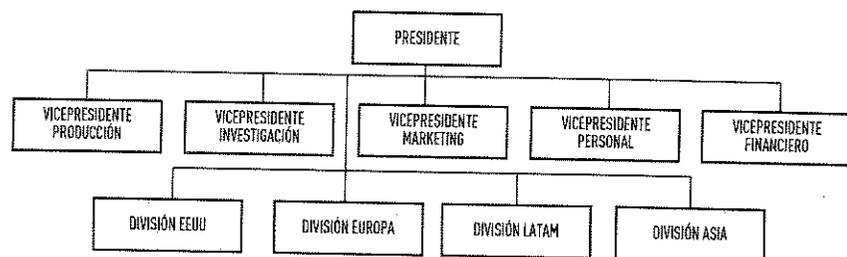


Figura Nro. 4. Estructura de Red - Fuente: unleverhpf.blogspot.com

En esta empresa, cada división cuenta con sus áreas (productos, logística, etc.), relacionándose con organizaciones tercerizadas; reteniendo centralizadamente (presidentes y vicepresidentes) las estrategias de la empresa.

Entre las ventajas que ofrece esta estructura, encontramos la existencia de un mutuo aprendizaje entre las empresas/organizaciones y el ahorro de los costos y gastos que provienen de las tareas operativas (dado que están tercerizadas); las principales desventajas tiene que ver con la fragilidad que puede darse cuando alguno de los nodos que componen la red por cualquier circunstancia (cierre, irse con la competencia, suba de precios, etc.) abandone la red; sólo se permite crear y ofrecer productos y/o servicios rentables y la competencia que pueden presentar sus proveedores (disputándole mercados con segundas marcas, por precio).

Por último, es importante destacar que todas configuraciones/estructuras que acabamos de desarrollar, no tienen una aplicación uniforme en las organizaciones; es decir que si bien puede predominar una u otra, pueden existir unidades / áreas / sectores y hasta gerencias que tengan una estructura diferente y que estén identificadas con otra tipología (tradicional o no tradicional); es decir que difícilmente haya organizaciones que presenten estructuras que respondan a una única configuración.

Cultura Organizacional

La vida de la organización, sus comportamientos, sus reacciones, sus valores, su razón de ser, su estructura, la manera en que es conducida y gestionada -entre otros aspectos- tienen que ver con su cultura.

Para dar una definición no académica de la cultura podemos decir que “es la manera en que se hacen las cosas en una organización”; y esta acepción es aplicable tanto a una empresa como a un sindicato, a un colegio de nivel inicial, a una universidad o a una ONG, es decir a cualquier tipo de organización más allá de su tipología.

Esta definición, por “casera”, no deja de ser profunda: porque la manera en que se vinculan formal e informalmente las personas y las áreas, como así también las actitudes, las formas y el “para qué” se constituye una organización, denotan los rasgos de su ADN.

Porque la cultura, ingresando ya en un concepto más profundo, tiene mucho del componente genético; así como una persona reflexiva tiene -entre otras características- grandes cuotas de tranquilidad y paciencia, una empresa orientará su comportamiento a obtener rentabilidad, que es su razón de ser.

Una organización será mucho más permeable y flexible a la opinión de todos sus integrantes cuando desde su dirección se impulse (ej.: a través de sus valores, su visión o su misión) la práctica de debatir ideas; y será mucho más rígida cuando su objetivo tenga que ver con aspectos más formales, como puede ser el cumplimiento de normas y reglas en

una empresa de seguridad privada, o en un ejército donde el respeto por la cadena de mandos es uno de los pilares de la organización.

También es cierto que en la actualidad, con el siglo XXI ya instalado, es necesario considerar a todas las generaciones que conviven en las organizaciones (generación Z, generación Y, *baby boomers*, *millennials*, y -a futuro- los *centennials*, etc.) para que se pueda responder a las necesidades y motivaciones de los distintos rangos etarios y culturas de las cuales provienen las personas.

Para profundizar aún más el concepto, vamos a definir a la cultura como el conjunto de los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que opera a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas. (Schein, 2017)

Siguiendo a Johnson, Scholes y Whittington (2005), los autores conciben a la cultura de una organización en cuatro capas: a) la de los valores; b) la de las creencias; c) la de los comportamientos y d) el paradigma (concebido como el conjunto de supuestos que se dan por válidos y que son comunes en la organización), a partir del siguiente gráfico:

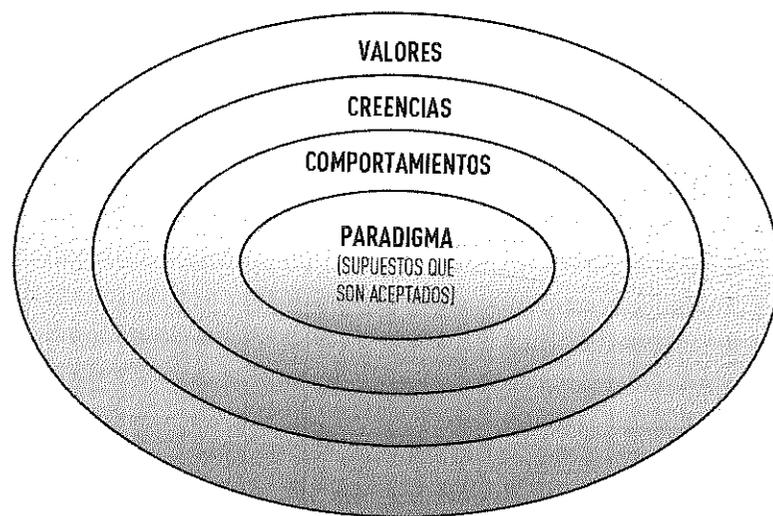


Figura Nro. 5 - Fuente: Dirección Estratégica, Johnson, Scholes y Whittington, 7ma. Ed., 2005

Cuando hablamos de los **valores**, nos referimos a aquellos aspectos relacionados con el desempeño y actuación de la organización con respecto a sus grupos de interés, y que tienen que ver con sus principios éticos. Aplicados celosamente, marcan el comportamiento de la organización y de sus integrantes entre sí y con el entorno/ambiente. Idealmente, una organización no debería incorporar personal que no coincida/respete los valores que proclama, como asimismo ningún grupo de interés debería vincularse con aquellas instituciones que estén reñidas con los valores de ese grupo.

Las **creencias** (la segunda capa) son las enunciaciones / conceptos que sostienen las organizaciones en base a su experiencia en cuanto a su relación con sus proveedores, clientes, contexto, etc.; como por ejemplo que una entidad financiera no asista a una empresa de una determinada rama de la industria porque ese sector se evalúe como un “mal pagador” o que comercializa sus productos por el “mercado negro”. Como podemos ver, en esta capa se especifican con más detalle aspectos del comportamiento de las organizaciones, seguramente vinculados con los valores que pregona.

Con un mayor nivel de profundidad encontramos a los **comportamientos**: éstos brindan aún una mayor especificidad de los aspectos de la cultura de las organizaciones, dado que tienen que ver con la interacción diaria, demostrable y habitual de los integrantes de las mismas entre sí y con el entorno/ambiente. Se refieren a las formas de hacer actividades, al cumplimiento de un proceso, a cómo implementar una estructura o un sistema. Además del desarrollo de la tarea en sí misma, se refiere a la conducta, idoneidad y manera de proceder de la o las persona/s que la lleva/n a cabo: tienen que ver tanto con las aptitudes profesionales como con la actitud con la cual se desempeña.

La última, pero tal vez la más importante de las capas, es el **paradigma**. Como mencionamos anteriormente, en esta capa se encuentran los supuestos que se dan por sentados y son aceptados por la organización. Al encontrarse en el centro de este esquema, estos supuestos son los más difíciles de explicar, porque son naturalmente aceptados por todos los integrantes, muchas veces sin poder explicar

el porqué, dado que surgen naturalmente en cada oportunidad en la que el o los integrantes exteriorizan su comportamiento. Un paradigma de los laboratorios es desarrollar tareas celosamente reguladas por distintos entes de control, dado que su desempeño tiene que ver con la salud de su "clientela".

Subculturas

Además de registrar la existencia de una cultura organizacional, también debemos reconocer la existencia de subculturas, que se vinculan con las distintas áreas/sectores/gerencias que componen la organización.

Así, entra en acción el concepto de "diferenciación" del enfoque de sistemas, que reconoce la existencia de funciones especializadas; de esta manera, aplicando el concepto a la cultura, debemos aceptar que algunas de las áreas tienen subculturas o culturas particulares: por ejemplo, el área de asuntos legales seguramente tendrá comportamientos relacionados con los aspectos formales y normativos, el área de producción de una empresa productiva con la estandarización y el de publicidad con la creatividad.

También pueden existir subculturas que tengan que ver con los distintos tipos de departamentalización, es decir por producto, por zona geográfica, por tipo de cliente, por el mercado en el cual tienen presencia, etc. No obstante ello, los lineamientos de estas subculturas están articuladas y relacionadas con la cultura "madre" de la organización.

Red cultural

Para entender la cultura de la organización, Johnson, Scholes y Whittington (2005) hacen referencia a la **red cultural** para representar los supuestos reconocidos por el paradigma de la organización.

La red cultural reconoce seis elementos que la constituyen: a) historias; b) símbolos; c) rutinas y rituales; d) estructuras de poder; e) estructura organizacional y f) sistemas de control.

A modo de gráfico, la red cultural se puede representar de esta manera:

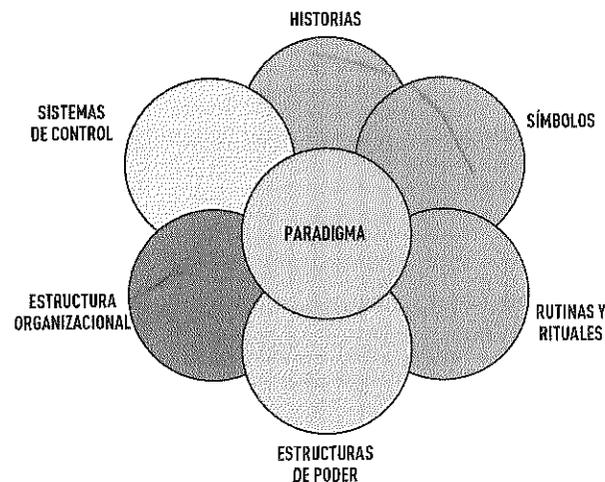


Figura Nro. 6 - Fuente: Dirección Estratégica, Johnson, Scholes y Whittington, 7ma. Ed., 2005)

A continuación, desarrollaremos brevemente cada uno de estos elementos.

a) Historias

Todas las organizaciones tienen una historia, desde su fundación y sus motivos, pasando por los momentos de esplendor y los decepcionantes; aquí se comunica si se trata de un emprendimiento personal o conjunto, si en la evolución de la organización se presentaron situaciones de traición de alguno de los integrantes, como así también apoyos dados por personas que resultaron beneficiosos para la vida de la organización.

Aquí se pueden mostrar situaciones de éxito y de fracaso, como así también momentos de fortaleza y/o de debilidad. También se puede hacer referencia a cumplimientos o incumplimientos de personajes clave que impactaron positiva o negativamente en el desarrollo evolutivo de la institución.

Es interesante y hasta conveniente que las personas que trabajan en la organización como así también los restantes grupos de interés relacionados conozcan estas historias, dado que redundan en la vinculación emocional con la institución; sobre todo en aquellas que estén identificadas con la misión de la misma (ej.: Greenpeace, empresas familiares que están en el mercado con mucho tiempo de actuación, etc.).

b) Símbolos

La presencia de símbolos es importante en la vida de las organizaciones, sobre todo porque marcan el estatus que tienen las personas que ostentan esos símbolos. Aquí encontramos situaciones que pueden ir desde la presencia de una secretaria/o antes de acceder a un/una gerente, pasando por la provisión de automóviles a determinadas jerarquías, hasta los colores de los uniformes que utilizan los distintos profesionales/auxiliares que se desempeñan en organismos de salud. Inclusive la utilización de determinados giros idiomáticos y jergas pueden ser considerados símbolos de determinadas áreas o grupos (ej.: sobreutilización de términos en inglés en el área de tecnología de la información, o determinados vocablos con los cuales se comunica la generación Y).

Los símbolos marcan diferencias o particularidades de quienes los ostentan / practican y pueden ponerse en práctica intencionalmente (es decir con el objetivo de marcar diferencias) o sin buscarlo (términos en inglés en publicidad o puestos de gestión, por modismo).

c) Rutinas y rituales

Otro componente de la red cultural es la presencia de rutinas o rituales que afirmen la cultura de la organización. Formas de vincularse, prácticas habituales, capacitaciones dirigidas, celebración de los logros, cómo se marcan los hitos alcanzados, entre otros, son aspectos en los cuales se pueden poner en práctica.

Dentro de esta clasificación podemos ejemplificar situaciones tales como la preparación de los equipos de venta previo a una acción comercial; reuniones grupales luego de alcanzar un logro; un acto para marcar

la finalización de un hito y el comienzo del siguiente; la ceremonia de comienzo del día en una unidad militar, y la rutina a cumplir ante el ingreso de un paciente al área de internación de un sanatorio, entre otras.

Generalmente resulta raro dejar de practicar las rutinas y rituales establecidas, y también son difíciles de cambiar, dado que se sustentan en creencias y prácticas propias de la organización o del ámbito al cual pertenecen.

d) Estructuras de poder

Las organizaciones son constantes generadoras de poder, ya sea desde el punto de vista de la política (de la institución) como desde el armado estructural: un gerente de área ostenta mayor poder que los gerentes ejecutivos de una empresa. Por otro lado, se observa un poder informal que surge en base a características personales, profesionales o situacionales que hace que haya individuos revestidos de poder por sobre el poder formal (ej. delegados sindicales de gremios importantes, fuertes y/o con presencia vital en una organización).

e) Estructura organizacional

La forma de distribución de los puestos en las organizaciones también determina la cultura de la misma. Las estructuras más mecanicistas y formales tienen un correlato de tareas rutinarias, decisiones programadas y autoridad basada en la jerarquía; mientras que las que responden a características orgánicas, son más planas, colaborativas e informales. Estas particularidades dan lugar a culturas diametralmente opuestas: la cultura que se corresponde con la estructura de una empresa de seguridad privada será totalmente diferente a una empresa tipo Google.

f) Sistemas de control

El último elemento de la red cultural es el sistema de control: la existencia de muchos o pocos controles en la organización, las acciones que se llevan a cabo sobre las tareas que se controlan, la determinación sobre qué se controla y qué no, forman parte de la cultura.

Si hago controles previos, concomitantes y a posteriori en una línea de producción habla de una cultura rígida e inflexible del área de manufactura, mientras que un control sobre los resultados y mediante indicadores, denotará que en esa área los controles se corresponden con una cultura basada en la eficiencia del proceso.

Vinculación de la cultura con la visión, la misión y los valores

Como corolario y para conceptualizar su génesis, debemos tener en cuenta que la cultura tiene una fuerte vinculación con la visión y la misión de la organización (vistos en el capítulo 4), como así también con los valores desarrollados anteriormente. Sin esta relación, existirán comportamientos disfuncionales en la organización, generando un alto costo para mantener una performance coherente en el desempeño cotidiano de la organización.

Esta premisa, si bien es de cumplimiento ineludible en las organizaciones sin fines de lucro, es deseable que aplique en las empresas, al menos a partir de convenciones mínimas establecidas entre las áreas que la componen, para lograr un desempeño fluido -no forzado- de la compañía concebida como un todo.

Asimismo, entender la cultura de una organización conlleva a entender y hasta prever, en caso de ser eficiente en cuanto a diagnosticar, los cambios y su dinámica en aquéllas: comprender -al menos- los rasgos identificatorios de una cultura permitirá a todos los grupos de interés entender por dónde se dirigirán los pasos de la institución y los cambios que, eventualmente, podría producir.

Conceptos de autoridad y poder

La bibliografía actual muestra que autoridad y poder son cosas distintas y hasta se definen de diferente manera; por ejemplo Mintzberg (2001) no habla de autoridad sino de "poder formal", en contraposición al poder como nosotros lo conocemos y él llama "poder informal".

Cuando hablamos de autoridad en una organización, nos referimos a la capacidad que posee una persona que ocupa un puesto de determinado nivel sobre sus subordinados de manera tal que, a partir de ella, dirige su trabajo; es decir que la relación superior-subordinado se fundamenta en la estructura jerárquica y está reconocida y aceptada a partir de ella.

El poder, por su parte, puede definirse como la capacidad que tiene una persona para influir sobre el comportamiento de sus subordinados y/u otras personas, y así imponer su voluntad y sus decisiones (cómo hacer, qué hacer, qué cambios introducir, etc.) sobre ellos, afectando la conducta no sólo de las personas, sino de la organización.

Siguiendo a Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996), podemos clasificar a la autoridad en tres tipos: lineal, de *staff* y funcional.

La autoridad lineal tiene que ver con la cadena de mando establecida por el organigrama; es decir que, por ejemplo, el gerente de personal ejerce autoridad sobre el jefe del departamento de selección, le establece objetivos y metas y condiciona así su comportamiento y toma de decisiones. Así, la autoridad se fundamenta en el poder legítimo, que desarrollaremos más adelante.

Por su parte, la autoridad de *staff* se refiere a la autoridad que ostentan las personas o grupos que asesoran a los puestos de línea, ya sean gerentes, jefes de departamento, etc. Esta asesoría puede identificarse, por ejemplo con la ayuda que brinda el asesor jurídico al gerente comercial, para celebrar un contrato comercial con un importador, o al responsable de investigación y desarrollo para que el área de manufactura elabore un nuevo producto.

En este caso, la autoridad se basa en el poder experto, de acuerdo con la clasificación de Franch y Raven que se explica seguidamente.

Por último, la autoridad funcional tiene relación con la existencia de áreas específicas que se dedican a estandarizar y/o unificar comportamientos aplicables a la organización; por ejemplo, el departamento de control de gestión establece pautas para que todas las gerencias elaboren el presupuesto a partir de determinadas pautas, el departamento de prevención de lavado de dinero determina los términos a partir de

los cuales el departamento comercial debe establecer vínculos con sus clientes y proveedores en dicha materia.

Este tipo de autoridad combina el poder legítimo y el experto.

Al referirnos al poder, recurriremos a French y Raven (1959), quienes reconocen 5 bases de poder: de recompensa, coercitivo, legítimo, referente y experto. Algunos años después Raven (1965) diferenció el poder experto de un nuevo tipo de poder (base), llamado poder de información, llegando así a clasificar al poder en 6 bases.

Brevemente desarrollaremos cada una de ellas.

- Poder de recompensa

Este tipo de poder tiene que ver con el control de una persona sobre los recursos, y tener así el derecho de otorgar recompensas, como por ejemplo otorgarle a un empleado uno o dos días de licencia extraordinaria por haber trabajado exitosamente en el lanzamiento de un producto de un servicio; o castigos, como por ejemplo, una sanción para un personal militar de parte de su superior por haber abandonado su puesto de guardia.

- Poder coercitivo

Quien ejerce este tipo de poder, lo utiliza para amenazar o sancionar y así conseguir que la o las personas a la/s cual/es se dirige, actúen de acuerdo con la voluntad del poderoso. Para conseguir ese comportamiento, el que ejerce el poder usa la fuerza a través de medios físicos, económicos y/o sociales. A modo de ejemplo, podemos mencionar al mandatario de un país poderoso del primer mundo que le “dobla el brazo” al de un país con el cual mantiene relaciones comerciales, amenazándolo con romper dichas relaciones si no lo apoya en la invasión militar a un tercer país. Lo mismo podría ocurrir con una empresa de primera línea con respecto a que uno de sus principales proveedores no le venda sus productos a la competencia.

- Poder legítimo

El poder legítimo proviene de la autoridad de la que está investido un lugar/puesto elegido o designado. Podemos mencionar dentro de esta clasificación al poder que ostente un presidente de una nación, o del directorio de una empresa; y hasta el poder que tiene el síndico, o el decano de una facultad: la designación o elección le otorga la legitimidad para desarrollar el rol para el cual fue elegido, es decir se fundamenta en el rol que desempeña.

Así, la influencia es fundamental para conseguir que los subordinados se motiven a aceptar los comportamientos que requiere quien ejerce este tipo de poder, que es quien conduce a la organización / sector / área a la obtención del objetivo previsto.

Este tipo de poder es el que se relaciona con la autoridad lineal y la funcional.

- Poder referente

Tiene que ver con el o los grupos a los cuales pertenecemos. Como estos grupos tienen un conjunto de creencias y valores, el hecho de ser parte o adherir a ellos, reconoce un apoyo emocional a la/s persona/s que ejercen este tipo de poder; así, los integrantes se identifican con los miembros que practican este tipo de poder. Como ejemplo, podemos incluir en este tipo de poder al que ejercen líderes espirituales, religiosos y de ONGs, a directores de colegios de organizaciones que tienen determinadas creencias sociales y políticas y a los cuerpos de bomberos que se distinguen por su vocación de servicio.

- Poder experto

Este tipo de poder deriva del conocimiento, de la experiencia o del talento de quien o quienes lo ejercen. Estos atributos son los que le otorgan poder, siempre relacionado a su ámbito: por ejemplo tienen poder experto los analistas de sistemas que desarrollan determinados programas; o los cirujanos reconocidos

y reputados por su vasta tarea profesional. Lo propio ocurre con los gerentes de marketing que han lanzado productos o servicios al mercado que siempre han sido exitosos.

Este tipo de poder tiene vinculación con la autoridad de *staff* y la funcional.

- Poder informativo

Este tipo de poder es el que Raven, en base a investigaciones realizadas, diferenció del poder experto, anteriormente definido.

A través del uso de la información, el que ejerce el poder influye sobre las personas. La información colabora para predecir hechos que vayan a ocurrir, y de esta manera disminuyen la incertidumbre frente a decisiones que se deban tomar.

A modo de ejemplo podemos mencionar a los estrategas de una empresa que manejan información confidencial a partir de la cual deciden iniciar una agresiva acción comercial ante el conocimiento de un inminente desembarco de su principal competidora en un territorio donde tiene una gran porción de mercado.

De la lectura de estos conceptos, podemos visualizar claramente que, además de tener vinculación con los tipos de autoridad ya especificados, éstos tipos de poder darán pie a los estilos de liderazgos que podrán observar en el capítulo 8 dado que justamente los líderes que ejercen esa función en los distintos tipos de organizaciones presentan características y lineamientos de las bases reconocidas por French y Raven previamente desarrolladas.

Empoderamiento

En los tiempos actuales, el concepto de empoderamiento ha tomado realce; por tal motivo no debemos soslayarlo y vamos a caracterizarlo de forma tal que pueda ser comprendido en su totalidad.

El empoderamiento se relaciona con la importancia que se da en la actualidad al equipo en las organizaciones, y a la capacidad que tiene para tomar determinadas decisiones propias sin necesidad de autorización de un superior.

Esta circunstancia se da debido a que las estructuras se horizontalizaron (existencia de menos niveles jerárquicos) y los equipos *per se* y las personas pueden tomar decisiones y solucionar situaciones que se presentan de acuerdo a su conocimiento, saber y entender, haciéndose responsable por las tareas que en consecuencia efectúan y por las decisiones adoptadas.

Persuasión y motivación

Para ejercer apropiadamente tanto la autoridad como el poder (teniendo en cuenta las distintas clasificaciones que se especificaran para cada uno de ellos), es imprescindible tener en cuenta y practicar tanto la persuasión como la motivación.

El/La gerente, el/la líder, el/la dueño/a, el/la jefe deben saber administrar estos componentes de la autoridad y del poder. Es fundamental que los que ejercen posiciones con personal a cargo estén capacitados para hacerlo; caso contrario se enfrentarán con disfunciones en su cargo que les imposibilitará poder desempeñarse de acuerdo con lo que se espera de ellos, tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Para la Real Academia Española (Diccionario de la lengua española, Edición del Tricentenario, actualización 2018), persuadir es: “inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo”. Fíjese que el hecho de que se induzca “con razones”, es fundamental en la definición: el que ostente el poder formal o informal ejerce una actividad racional para que el subordinado acate la orden o se convenza de la mejor forma de hacer algo, o simplemente, de hacerlo por sobre no (hacerlo).

Esta habilidad debe ser practicada y perfeccionada continuamente porque en los tiempos que corren, es muy común encontrar con que las personas, a partir de su propio criterio, no estén de acuerdo -parcial o totalmente- con decisiones, comportamientos o acciones que sus superiores adoptan o llevan a cabo; es entonces -cuando corresponda-

el momento en el cual el responsable debe recurrir a esta herramienta para inducirlo al comportamiento esperado.

Al respecto, cabe destacar que en varias ocasiones -como por ejemplo una decisión adoptada por el/la dueño/a de la empresa de rescindir un contrato con un determinado proveedor- difícilmente pueda ser objetado por el personal de los niveles inferiores, empoderado o no, y seguramente la única posibilidad existente sea acatar la decisión. En este caso, la persuasión -de ser posible- sólo se limitará a obligarlo (con razones preferentemente, y si fuera posible) a aceptar la decisión.

Además de la persuasión, los que ejercen el poder (formal e informal) cuentan con una herramienta muy aplicada en las organizaciones: la motivación. Más allá de las teorías motivacionales expresadas en el capítulo 3 (Maslow, Herzberg, Mc Gregor) es imprescindible que el superior pueda motivar a sus subordinados -y hasta horizontalmente- para que las tareas se desarrollen dentro de un clima -interno y externo- apropiado para que las actividades sean eficientes en cuanto a los resultados que se obtienen de acuerdo con lo previsto.

La Real Academia Española (Diccionario de la lengua española óp. cit.), reconoce a la motivación como al “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. De lo cual se desprende que la motivación es un componente importante en el desempeño del personal de las organizaciones. Mediante la motivación, los superiores logran (o mejor dicho pueden lograr) armonía en las relaciones entre los integrantes de las mismas.

Pero también es importante destacar que la motivación debe ser constante, vale decir que los que ostentan cargos jerárquicos deben estar continuamente motivando a su gente, no solo para que sean eficientes en la ejecución de sus tareas, sino también para que se sientan cómodos trabajando en su ambiente.

Otro de los aspectos de la motivación tiene que ver con el armado del grupo: es fundamental que los integrantes de un área/sector/gerencia/equipo “formen grupo” y esta es una tarea indelegable del responsable y esa actividad es netamente motivacional.

Hoy en día, a diferencia de lo que ocurría en otras décadas, las generaciones actuales no sólo son motivadas por el factor económico: la brecha generacional insta a los cargos jerárquicos a estar preparados para motivar al crisol de generaciones que actualmente conviven en las organizaciones; a modo de ejemplo, podemos reconocer que los factores motivacionales que tienen empresas tipo Google, Mercado Libre, etc., difieren diametralmente de los de las antiguas empresas industriales que eran íconos de las primeras seis décadas del siglo XX.

Asimismo, hasta la “cabeza” del ser humano de las generaciones actuales que se desempeñan en las organizaciones (*millennials*, generación Z, por ejemplo) ha cambiado notoriamente y obligan a que las áreas de personal se adapten a sus necesidades y generen políticas consecuentes: muchas veces las nuevas generaciones privilegian que le concedan uno o dos días de licencia especial por un buen desempeño en un trabajo, que una retribución económica.

Por todo lo expresado, es fundamental que el administrador tome nota de los cambios que se han producido en las personas que integran las organizaciones, para poder motivarlas apropiadamente en orden de alcanzar los objetivos que les asigna, de la manera más eficiente y en el mejor clima laboral: y esa es una tarea ineludible de quien tiene la responsabilidad de gestionar su equipo de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª. ed. México: Mc Graw Hill.
- Dávila, C. (1997). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad pos capitalista*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2001). *La gerencia - tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Argentina: Pearson Education.
- George, C. y Álvarez, M. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.
- French, J. y Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. USA: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Gilli, J. (2007). *Diseño organizativo. Estructuras y procesos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. 6ª Ed. México: Prentice Hall.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica*. 7a. Ed. Madrid, España: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Pavesi, P. (2000). *La Decisión*. Argentina: Ediciones Cooperativas.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española, edición del Tricentenario, actualización 2018*. RAE, España.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. USA: John Wiley & Sons.
- Simon, H. (2011). *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Errepar S.A.
- Stoner, J., Freeman R. y Gilbert Jr., D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Capítulo 7

Relaciones de poder y autoridad

Emmanuel Oliverio

En relación con el concepto de «poder», sigue reinando el caos teórico. Frente a todo lo que el fenómeno tiene de obvio tenemos todo lo que el concepto tiene de oscuro. El poder se asocia tanto con la libertad como con la coerción. Unos lo separan radicalmente de la violencia mientras que, según otros, esta no es sino una forma intensificada de poder.
Byung-Chul Han¹⁰⁷ (2016)

En las situaciones cotidianas transitamos por diversas relaciones sociales, que atraviesan nuestras vidas en aspectos tales como la amistad, el amor, el trabajo, el intercambio de bienes y servicios, entre otras. Como desarrollaremos en el presente capítulo, todas esas relaciones son de poder, ya que nuestras vidas se encuentran atravesadas por este fenómeno. Las organizaciones, entendidas como construcciones sociales, como entes artificiales creados por el ser humano, no quedan exentas a la transversalidad del ejercicio de poder. Sumando a esto, las estructuras y su dinámica, rígidas algunas, flexibles otras, nos acercan a otro concepto que es el de autoridad, más relacionado con el lugar que se ocupa en dicho entramado de relaciones.

107 1959, surcoreano. Filósofo y ensayista, experto en estudios culturales y profesor de la Universidad de las Artes de Berlín. Es uno de los filósofos más destacados del pensamiento contemporáneo por su crítica al capitalismo, la sociedad del trabajo, la tecnología y la hipertransparencia.