

# Estructuras organizacionales

*Clase 5 –Sábado 26/NOV/2022*

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

---

### 3.5 Burocracia y control de las organizaciones

En tanto que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida, por lo general adoptan características burocráticas a medida que son más grandes y complejas. El estudio sistemático de la burocracia fue iniciado por Max Weber, un sociólogo que estudió las organizaciones gubernamentales en Europa y desarrolló un marco de referencia de características administrativas que haría que las organizaciones grandes fueran racionales y eficientes. Weber quería comprender la forma en que se podrían diseñar las organizaciones para que desempeñaran un papel positivo en la sociedad en general.

¿Qué es la burocracia? Aun cuando Weber percibía a la burocracia como una amenaza para las libertades personales básicas, también reconocía que es el sistema de organización más eficiente posible. Predijo el triunfo de la burocracia, debido a su capacidad para asegurar un funcionamiento más eficiente de las organizaciones, en escenarios tanto de negocios como del gobierno. Weber identificó una serie de características organizacionales, que se podrían encontrar en las organizaciones burocráticas exitosas.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.5 Burocracia y control de las organizaciones

---



Las reglas y los procedimientos estándar permitían que las actividades organizacionales se desempeñaran de forma predecible y rutinaria. Las obligaciones especializadas significaban que cada empleado tenía una tarea clara a desempeñar. La jerarquía de autoridad proporcionaba un mecanismo sensible para la supervisión y el control. La competencia técnica era la base mediante la cual se contrataba a las personas, y no la amistad, los lazos familiares y el favoritismo. La separación de quien ocupaba la posición significaba que los individuos no tenían un derecho inherente al trabajo, lo que promovía la eficiencia. Los registros escritos proporcionaban una memoria organizacional y una continuidad a través del tiempo.

Aun cuando las características burocráticas llevadas al extremo son objeto de grandes críticas en la actualidad, el control racional presentado por Weber fue una idea importante y una nueva forma de organización. La burocracia proporcionó muchas ventajas sobre las formas de organización basadas en el favoritismo, la posición social, las relaciones familiares o los sobornos. Considere la situación en muchos países latinoamericanos donde el soborno, la corrupción y el nepotismo están muy difundidos a nivel de todas las instituciones del gobierno y de negocios.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.5 Burocracia y control de las organizaciones

---



En Brasil, por ejemplo se ha acusado a los funcionarios del gobierno de sobornar a los legisladores para que los apoyen, favoreciendo a los contratistas que hicieron contribuciones clandestinas a su campaña y utilizando su influencia para obtener trabajos o circunstancias favorables para los miembros de la familia.

En China, la tradición de otorgar puestos en el gobierno a los miembros de la familia todavía está muy difundida, pero a los miembros de la clase naciente de personas educadas no les agrada ver que los mejores puestos se asignan a los hijos y otros familiares de los funcionarios.

También Estados Unidos tiene su parte de culpa en la corrupción, como lo evidencia el reciente caso de gobernador Rod Blagojevich, de Illinois, acusado de una amplia gama de casos de corrupción, que incluía tratar de vender el escaño en el Senado que dejó vacante el presidente Barak Obama. En comparación con estos ejemplos, la forma de organización lógica y racional descrita por Weber permite que el trabajo se desempeñe en forma justa, eficiente y conforme a reglas establecidas.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.5 Burocracia y control de las organizaciones

---



Un estudio reciente de la investigación empírica de la organización a lo largo de cuatro décadas confirma la validez y persistencia del modelo de burocracia de Weber, mostrando las relaciones entre elementos como especialización, formalización y estandarización. Las características burocráticas pueden tener un efecto positivo para muchas organizaciones grandes. Considere el ejemplo de UPS, una de las grandes corporaciones más eficientes en la actualidad.

### 3.6 Estrategias de control organizacional

Aun cuando muchas organizaciones tratan de reducir la burocracia y modernizar las reglas y los procedimientos que restringen a los empleados, todas las corporaciones necesitan sistemas para guiarlas y controlarlas. Los empleados pueden tener más libertad en las empresas actuales, pero el control todavía es una responsabilidad importante de la gerencia.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.6 Estrategias de control organizacional

---

Los gerentes en los niveles superiores y medio de una organización pueden elegir entre esas estrategias de control generales. Estas estrategias provienen de un marco de referencia para el control organizacional propuesto por William Ouchi, de la Universidad de California en Los Ángeles. Ouchi sugirió tres estrategias de control que las organizaciones podían adoptar: burocrática, de mercado y de clan.<sup>61</sup> Cada forma de control utiliza diferentes tipos de información. Sin embargo, los tres pueden aparecer simultáneamente en una organización.

#### **Control burocrático**

El control burocrático es el uso de reglas, políticas, jerarquías de autoridad, documentación escrita, estandarización y otros mecanismos burocráticos para estandarizar el comportamiento y evaluar el desempeño. El control burocrático utiliza las características burocráticas definidas por Weber que se ilustran en el caso de UPS. El propósito primordial de las reglas y los procedimientos burocráticos es estandarizar y controlar el comportamiento de los empleados.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.6 Estrategias de control organizacional

---

Debemos recordar que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida y llegan a ser más grandes y se vuelven más formalizadas y estandarizadas. Dentro de una organización grande, tienen lugar miles de intercambios de conductas de trabajo e información, tanto vertical como horizontalmente. Las reglas y políticas evolucionan mediante un proceso de prueba y error, para regular tales conductas. Virtualmente en todas las organizaciones se utiliza cierto grado de control burocrático. Las reglas, los reglamentos y las directrices contienen información acerca de una variedad de conductas.

Para que el control burocrático dé resultado, los gerentes deben tener la autoridad para mantener el control sobre la organización. Weber argumentaba que la autoridad legítima y racional concedida a los gerentes era preferible a otros tipos de control (por ejemplo, favoritismo o recompensas) como la base para las decisiones y actividades organizacionales. Sin embargo, dentro de la sociedad como un todo, Weber identificó tres tipos de autoridad que podrían explicar la creación y el control de una organización grande.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.6 Estrategias de control organizacional

---

La **autoridad racional-legal** se basa en la creencia de los empleados en la legalidad de las reglas y su derecho para acceder a posiciones de autoridad para dar órdenes. La autoridad racional-legal es la base, tanto de la creación como del control de la mayoría de las organizaciones gubernamentales y es la base más común del control en las corporaciones en todo el mundo. La autoridad tradicional es la creencia en las tradiciones y en la legitimidad de la posición de las personas que ejercen la autoridad basándose en esas tradiciones.

La **autoridad tradicional** es la base del control en el caso de las monarquías, las iglesias y algunas organizaciones en América Latina y el Golfo Pérsico.

La **autoridad carismática** se basa en la devoción al carácter ejemplar o al heroísmo de una persona y al orden definido por la misma. Las organizaciones militares revolucionarias a menudo se basan en el carisma del líder, como en el caso de las organizaciones estadounidenses guiadas por individuos carismáticos como Jobs de Apple, Tom Anderson de MySpace, u Oprah Winfrey de Harpo Productions. La organización refleja la personalidad y los valores del líder.



## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.6 Estrategias de control organizacional

---

En las organizaciones puede existir más de un tipo de autoridad, como una larga tradición y el carisma especial del líder, pero la autoridad racional legal es la forma más ampliamente utilizada para regular las actividades de trabajo y la toma de decisiones internas, en particular en las grandes organizaciones.

#### **Control de mercado**

El control de mercado ocurre cuando la competencia de precios se utiliza para evaluar los resultados y la productividad de una organización o de sus principales departamentos y divisiones. La idea del control de mercado se originó en la economía. Un precio en dólares es una forma eficiente de control, debido a que los gerentes pueden comparar los precios y las utilidades para evaluar la eficiencia de su corporación. Los gerentes en el nivel superior casi siempre utilizan el mecanismo del precio para evaluar el desempeño de sus corporaciones. Las ventas y los costos corporativos se resumen en un estado de resultados que se puede comparar con el desempeño en los años anteriores o con el de otras corporaciones.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.6 Estrategias de control organizacional

---



La utilización del control de mercado requiere que los resultados sean suficientemente explícitos para que se pueda asignar un precio y exista competencia. Si no hay competencia, el precio no refleja con exactitud la eficiencia interna. Incluso algunas organizaciones gubernamentales y tradicionalmente sin fines de lucro están recurriendo al control de mercado. Por ejemplo, la Federal Aviation Administration de Estados Unidos aceptó licitaciones para operar sus computadoras de nóminas. El Departamento de Agricultura derrotó a IBM y a otras dos empresas privadas y ganó la licitación. La ciudad de Indianápolis requiere que todos sus departamentos liciten contra empresas privadas. Cuando una empresa privada derrotó al departamento de transporte en una licitación para rellenar baches, el sindicato de trabajadores de la ciudad presentó una contrapropuesta que implicaba eliminar a la mayoría de los gerentes de nivel medio del departamento y una reingeniería de los trabajos del sindicato, para ahorrar dinero. Despidieron a 18 supervisores, los costos se redujeron 25% y el departamento ganó la licitación.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.6 Estrategias de control organizacional

---

El control de mercado antes se utilizaba principalmente a nivel de toda la organización, pero se está utilizando cada vez más en las divisiones por producto o en los departamentos en lo individual. Los centros de utilidades son divisiones autónomas del producto. Cada división contiene los insumos necesarios para la fabricación de un producto. Cada división se puede evaluar sobre la base de las utilidades o las pérdidas, comparadas con otras divisiones.

Asea Brown Boveri (ABB), un contratista eléctrico multinacional y fabricante de equipo eléctrico, incluye tres tipos diferentes de centros de utilidades, todos operando conforme a su propio rubro de utilidad neta y todos interactuando unos con otros en las actividades de compra y venta y con los clientes externos. La organización en red, ilustra el control de mercado.

Diferentes empresas compiten en el precio para proporcionar las funciones y los servicios requeridos por la organización central. La organización por lo general contrata a la empresa que ofrece el mejor precio y valor.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.6 Estrategias de control organizacional

---



#### **Control de clan**

El control de clan es el uso de características sociales, como valores compartidos, compromiso, tradiciones y creencias, para controlar el comportamiento. Las organizaciones que utilizan el control de clan tienen poderosas culturas que hacen hincapié en los valores compartidos y la confianza entre los empleados. El control de clan es importante cuando hay un alto nivel de ambigüedad e incertidumbre.

Un alto nivel de incertidumbre significa que la organización no puede asignar un precio a sus servicios, y que las cosas cambian con tanta rapidez que las reglas y regulaciones no pueden especificar cada comportamiento correcto. Bajo el control del clan es posible contratar a las personas, porque están comprometidas con el propósito de la organización, como en el caso de una organización religiosa o enfocada en una misión social. Los nuevos empleados están sujetos a un periodo de socialización más prolongado, para que logren la aceptación de sus colegas. Hay una poderosa presión para ajustarse a las normas del grupo, que gobiernan una amplia gama de conductas de los empleados. Los gerentes actúan principalmente como mentores, modelos del rol y agentes para la transmisión de valores.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.6 Estrategias de control organizacional

---

Los mecanismos de control tradicional que se basan en reglas estrictas y en una estrecha supervisión no son eficaces para controlar el comportamiento en condiciones de un alto nivel de incertidumbre y de cambio rápido. Además, el creciente uso de redes de computadora y de internet, que a menudo conduce a una difusión democrática de la información a todo lo largo de la organización, influyen en las empresas para que dependan menos del control burocrático y más de los valores compartidos que guían las acciones individuales para el bien corporativo.

El control del clan se utiliza con más frecuencia en las pequeñas organizaciones informales, donde las personas tienen un poderoso compromiso con el propósito de la organización, o en ciertos departamentos o divisiones de las organizaciones más grandes. Una empresa que ha tenido éxito con el control de clan, incluso cuando llegó a ser más grande, es Southwest Airlines.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

---

La popularidad del tema de la cultura corporativa plantea varias preguntas. ¿Podemos identificar las culturas? ¿Es posible equiparar la cultura con la estrategia? ¿Cómo se pueden administrar o transformar las culturas? La mejor forma de empezar es definir la cultura y explicar cómo se refleja en las organizaciones.

### 4.1 Cultura organizacional

La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida. Los gerentes se enfrentan cara a cara al poder de la cultura sólo cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas y los valores culturales básicos.

La cultura organizacional existe en dos niveles, En la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, es decir, la manera de vestir y actuar de las personas, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que utiliza la empresa y los símbolos, las historias y las ceremonias que comparten los miembros de la organización.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.1 Cultura organizacional

---



Sin embargo, los elementos visibles de la cultura reflejan los valores más profundos en la mente de los integrantes de la empresa.

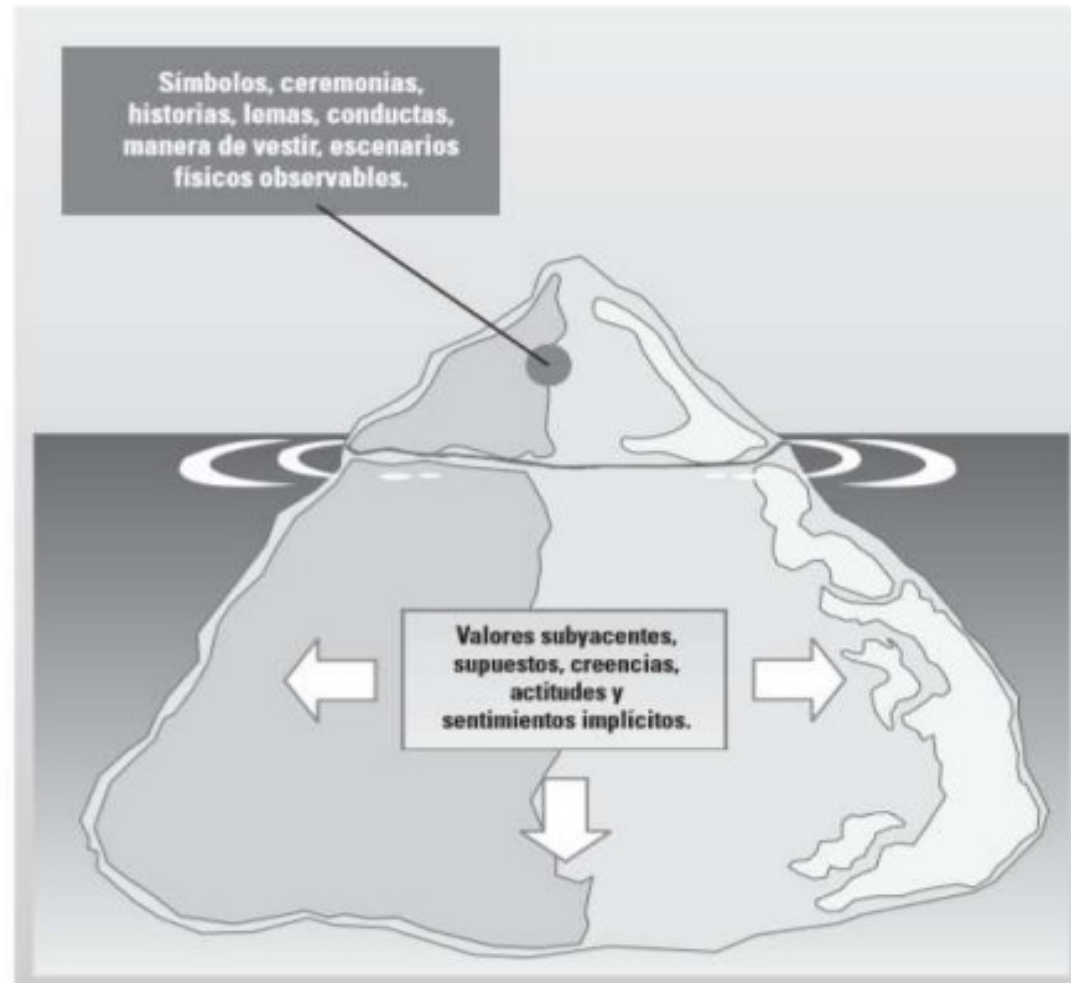
Esos valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento implícitos operan inconscientemente para definir la verdadera cultura. Por ejemplo, Steelcase construyó un nuevo centro de desarrollo corporativo en forma de pirámide que tiene “estaciones de pensamiento” dispersas y abiertas, con tableros blancos y otras características que inspiran ideas.

Hay un atrio abierto desde la planta baja hasta el techo, con un gigantesco péndulo que oscila. El nuevo edificio es un símbolo visible; los valores implícitos son un énfasis en la apertura, la colaboración, el trabajo en equipo, la innovación y el cambio constante.

Los atributos de la cultura se muestran en muchas formas, pero a menudo evolucionan hacia una serie de actividades que siguen un patrón y que se llevan a cabo mediante interacciones sociales. Esos patrones se pueden utilizar para interpretar la cultura.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.1 Cultura organizacional



*Niveles de la cultura corporativa*



## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.1 Cultura organizacional

---



#### **Surgimiento y propósito de la cultura**

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas.

Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios. Cuando esas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder.

Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones:

- 1) Integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y,
- 2) Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.1 Cultura organizacional

---



La **integración interna** significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición.

La **adaptación externa** se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas. Puede ayudar a las organizaciones a responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor.

La cultura apropiada puede ayudar a transformar el desempeño de una organización promedio a verdaderamente excelente.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.1 Cultura organizacional

---



La cultura de la organización también guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas o políticas escritas. Por consiguiente, ambas funciones de la cultura están relacionadas con la creación del capital social de la organización, al forjar relaciones ya sean positivas o negativas tanto dentro de la organización como con los externos.

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

Para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables. Los artefactos se pueden estudiar, pero es difícil descifrarlos con precisión. Una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener un significado diferente del que tiene en otra. Para comprender qué sucede en realidad en una organización, se requiere un trabajo de detective y quizá cierta experiencia como interno.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---



**Ritos y ceremonias.** Los valores culturales se pueden identificar en los ritos y ceremonias, las actividades elaboradas y planeadas que constituyen un evento especial y que a menudo se llevan a cabo en beneficio de un auditorio.

Los gerentes celebran ritos y ceremonias para proporcionar ejemplos drásticos de lo que valora una empresa. Esas son ocasiones especiales que refuerzan valores específicos, crean un vínculo entre las personas para compartir una comprensión importante y ungen a los héroes y heroínas celebrados que simbolizan importantes creencias y actividades. Por ejemplo, un tipo de rito que aparece en las organizaciones es un rito de transición, que facilita la adaptación de los empleados a nuevos roles sociales.

Otro tipo que se utiliza con frecuencia es el rito de integración, que crea lazos comunes y buenos sentimientos entre los empleados, e incrementa el compromiso con la organización. Considere los siguientes ejemplos:

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---



1. Una importante compañía de energía contrataba a estudiantes universitarios recién graduados y los inscribía en un programa de capacitación para “cadetes”. Cada cadete era sometido a una rotación de asignaciones a través de cada uno de los principales departamentos de la empresa, como marketing, recursos humanos, etcétera. Tras la conclusión exitosa de cada rotación se invitaba a los cadetes a una comida con los altos directivos en el club “BUG”, al que sólo se entra por invitación, y donde comían con frecuencia dichos directivos. Eso es un rito de transición.
2. Siempre que un ejecutivo de Wal-Mart visita una de las tiendas, guía a los empleados en la ovación de Wal-Mart: “¡Denme una W! ¡Denme una A! ¡Denme una L! (Todos bailan una versión del twist.) ¡Denme una M! ¡Denme una A! ¡Denme una R! ¡Denme una T! ¡Qué dice? ¡Wal-Mart! ¡Quién es el número 1? ¡EL CLIENTE!” Esa ovación refuerza los lazos entre los empleados así como su compromiso con las metas comunes. Es un rito de integración.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---



***Historias y mitos.*** Las historias son narraciones basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarlos acerca de una organización.

Muchas historias son acerca de héroes de la empresa que sirven como modelos o ideales para cumplir con las normas y los valores de la firma. Se considera que algunas historias son leyendas debido a que los acontecimientos son históricos y tal vez se embellecieron con detalles ficticios. Otras historias son mitos, que son congruentes con los valores y las creencias de la organización, pero que no están respaldados por hechos.

Las historias mantienen con vida los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre todos los empleados.

Los siguientes son ejemplos de la forma en que las historias modelan la cultura:

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---



1. En los hoteles Ritz-Carlton se cuenta una historia acerca de un asistente que trabajaba en la playa y que amontonaba las sillas para guardarlas durante la noche, cuando un huésped le preguntó si podría dejar afuera dos sillas. El huésped quería regresar a la playa por la noche y proponerle matrimonio a su novia. Aun cuando el asistente ya había concluido su turno, no sólo dejó afuera las sillas, sino que se quedó hasta más tarde, vistió de esmoquin y escoltó a la pareja hasta sus sillas, colocadas frente a una mesa donde había flores, champaña y velas encendidas. La historia está firmemente arraigada en el folclor de Ritz-Carlton y simboliza el valor de ir más allá del llamado del deber para complacer a los huéspedes.
2. Los empleados en IBM a menudo escuchan una historia acerca de la guardia de seguridad que desafió al presidente del consejo de IBM. Aun cuando sabía quién era, la guardia insistió en que el presidente del consejo no podía entrar a un área particular porque no llevaba la autorización de seguridad apropiada. En vez de que la reprendieran o la despidieran, la elogiaron por su diligencia y su compromiso por preservar la seguridad de los edificios de IBM. Al narrar esta historia, los empleados hacen hincapié tanto en la importancia de seguir las reglas como en las contribuciones críticas de todos los empleados, desde el nivel superior hasta el inferior de la organización.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---



**Símbolos.** Otra herramienta para interpretar la cultura es el símbolo, es decir, algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos, debido a que representan valores más profundos. Otro símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico. Los siguientes son ejemplos de ellos:

1. En las oficinas corporativas de Mother, una pequeña agencia de publicidad ubicada en Londres, famosa por su poderosa cultura y sus anuncios inusitados, no hay oficinas privadas. De hecho, con excepción de los baños, no hay puertas en todo el lugar. Este diseño de las oficinas corporativas simboliza y refuerza los valores culturales de la comunicación abierta, la colaboración, la creatividad y la igualdad.
2. Los símbolos también pueden representar aspectos negativos de la cultura corporativa. En Enron, los lugares de estacionamiento preferentes eran símbolos de poder, riqueza y de ganar a costa de cualquier cosa. En la oficina de la empresa en Londres, los ejecutivos presentaban licitaciones a ciegas por correo electrónico por los limitados espacios. Un alto directivo pagó más de 6 000 dólares para utilizar un lugar bien ubicado de la empresa durante un año.



## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---



**Estructuras organizacionales.** Un poderoso reflejo de la cultura es la forma en que está diseñada la organización. La forma en que las personas y los departamentos están colocados en un todo y el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización. Los siguientes son un par de ejemplos:

1. La estructura de Nordstrom refleja el énfasis de la cadena de grandes almacenes en el empowerment y el apoyo a los empleados de nivel inferior. Nordstrom es famosa por su extraordinario servicio al cliente. La gráfica de su organización, simboliza que los gerentes están allí para apoyar a los empleados que proporcionan el servicio, en vez de ejercer un rígido control sobre ellos.
2. Nucor, el productor de acero, impulsa el trabajo que por lo general desempeñan los supervisores hacia abajo a lo largo de la línea, hasta los trabajadores y el trabajo que por lo general desempeñan los gerentes de la planta hacia abajo, hasta los supervisores, manteniendo así al mínimo los niveles de la jerarquía. Esta estructura de organización plana simboliza el énfasis de Nucor en una cultura igualitaria y orientada al equipo.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---



**Relaciones de poder.** Analizar las relaciones de poder significa descifrar quién ejerce su influencia o manipula o tiene la capacidad de hacerlo. ¿Qué personas y departamentos son los tenedores clave del poder en la organización? En algunas empresas, el personal de finanzas tiene bastante poder, mientras que en otras son los ingenieros y los diseñadores. Otro aspecto es considerar si las relaciones de poder son formales o informales, por ejemplo si las personas tienen el poder basándose principalmente en su posición en la jerarquía, o en otros factores, como su experiencia y conocimientos o su carácter admirable. Considere los siguientes ejemplos:

1. Una firma de inversiones en Atlanta, Georgia, tiene un “santuario interno” con oficinas, baños y un salón comedor para los altos directivos. La puerta de entrada tiene una cerradura electrónica a la que sólo pueden tener acceso los miembros. Los gerentes de nivel medio tienen el título de “directores” y comen en un comedor separado. Los supervisores de primer nivel y otros empleados comparten una cafetería general. Las instalaciones del comedor y los títulos indican quién tiene más poder en la jerarquía vertical de la organización.
2. En W. L. Gore, pocas personas tienen títulos y nadie tiene un jefe. En vez de que las personas tengan poder basándose en su posición, los líderes surgen dependiendo de quién tiene una buena idea y puede reclutar a personas que trabajen en ella.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---



**Sistemas de control.** El último elemento se relaciona con los sistemas de control, o el funcionamiento interno de la manera en que la organización controla a las personas y las operaciones. Esto incluye estudiar cosas tales como la forma como se administra la información, si los gerentes aplican un control del comportamiento o de los resultados relacionados con las actividades de los empleados, los sistemas de control de calidad, los métodos de control financiero, los sistemas de recompensas y cómo se toman las decisiones. Los siguientes son dos ejemplos de la forma en que los sistemas de control reflejan la cultura:

1. En InBev NV, el gigante cervecero belga-brasileño que recientemente adquirió Anheuser-Busch, con sede en Estados Unidos, los gerentes del centro de distribución con frecuencia empiezan el día con una especie de reunión de estimulación, repasando los objetivos de venta del día y motivando a las personas para que salgan a vender más cerveza. El sistema de compensación de la empresa, basado en incentivos y su enfoque en un incremento en las ventas, al mismo tiempo que se reducen rigurosamente los costos, son elementos clave de su cultura corporativa altamente competitiva.
2. Netflix permite que los empleados hagan la mayoría de sus propias elecciones, incluso en la forma de su propia compensación y en cuántas vacaciones deben tomar. Esta libertad, combinada con la responsabilidad, refleja lo que la gerente de marketing Heather McIlhany llama una cultura fuerte, de satisfacción de “un adulto maduro”.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

---

Debemos recordar que la cultura existe en dos niveles, los valores subyacentes y los supuestos implícitos así como los artefactos visibles y las conductas observables.

Los ritos y las ceremonias, las historias, los símbolos, las estructuras de la organización, las relaciones de poder y los sistemas de control que acabamos de describir son manifestaciones visibles de los valores implícitos de la empresa. Esos artefactos y conductas visibles se pueden utilizar para interpretar la cultura, pero los gerentes también los utilizan para modelar los valores de la empresa y reforzar la cultura corporativa deseada.

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

Los gerentes quieren una cultura corporativa que refuerce la estrategia y el diseño estructural que necesita la organización para ser efectiva dentro de su entorno. Por ejemplo, si el entorno externo requiere flexibilidad y capacidad de respuesta, como en el caso del entorno para las empresas basadas en Internet como Twitter, Netflix, Facebook o Flickr, la cultura debe fomentar la adaptabilidad. La relación correcta entre los valores culturales, la estrategia y las estructuras organizacionales y el entorno puede mejorar el desempeño organizacional.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---

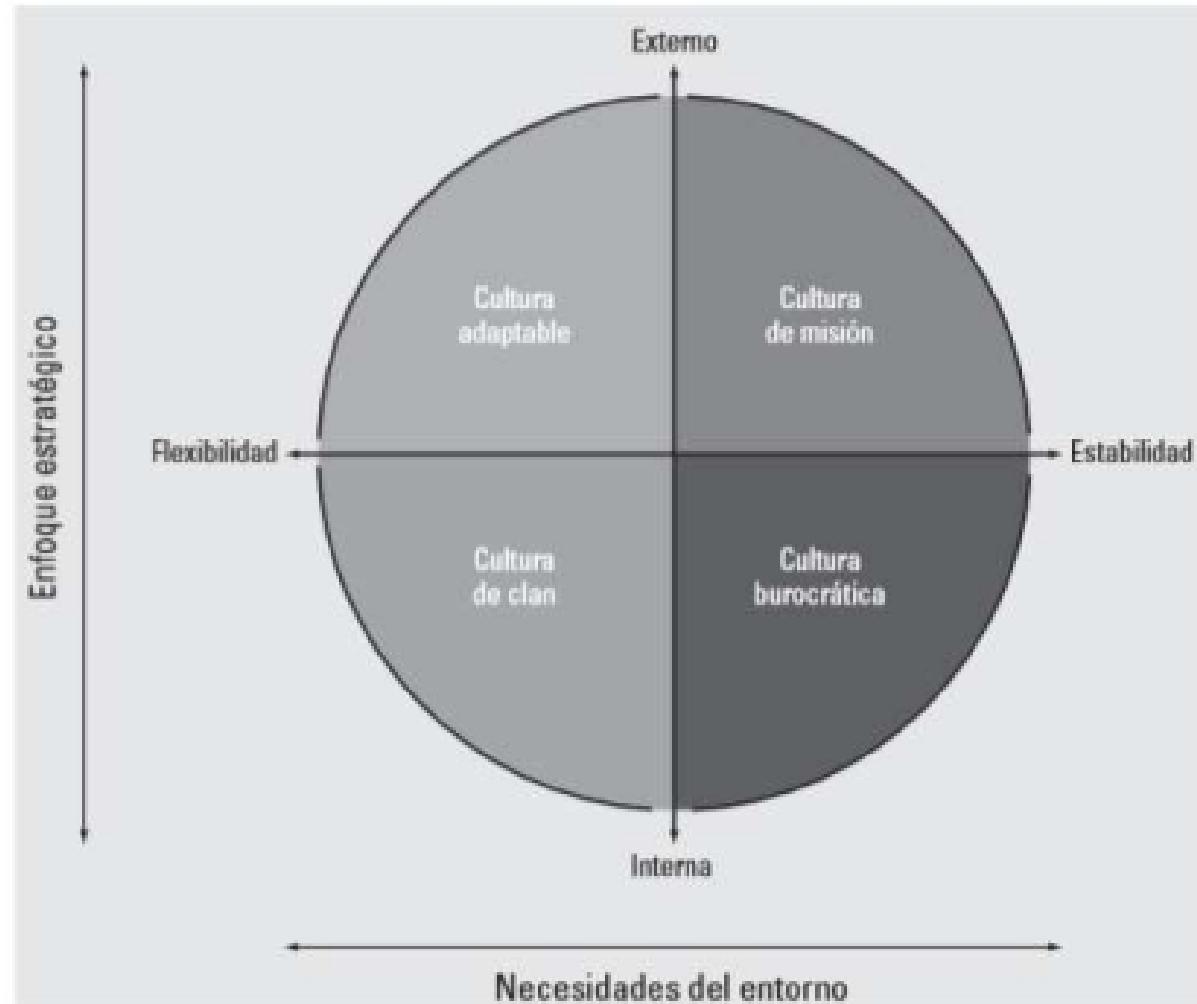


Las culturas se pueden evaluar en una amplia gama de dimensiones, como el grado de colaboración frente al aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde está concentrado, o si la orientación en el tiempo de la organización es a corto o a largo plazo. Aquí nos enfocaremos en dos dimensiones específicas:

- 1) El grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad; y
- 2) El grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos. Cuatro categorías de cultura asociadas con estas diferencias, son adaptable, misión, clan y burocrática. Estas cuatro características se relacionan para tener cabida entre valores 86 culturales, estrategia, estructura y entorno. Cada una puede tener éxito, dependiendo de las necesidades del entorno externo y del enfoque estratégico de la organización.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales



## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



La cultura adaptable Se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente.

La cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. Sin embargo, este tipo de empresa no reacciona con rapidez a los cambios del entorno, más bien crea el cambio en forma activa.

La innovación, la creatividad y la aceptación del riesgo se valoran y recompensan. Un buen ejemplo de la cultura adaptable es Google, una empresa cuyos valores promueven la iniciativa individual, la experimentación, la aceptación del riesgo y el espíritu emprendedor. Con el rápido crecimiento, la cultura de Google está empezando a mostrar señales de tensión. La empresa creció de forma increíble, de unos pocos cientos de empleados en las oficinas corporativas a más de 20 000 en ubicaciones dispersas por todo el mundo, y los procesos necesarios para administrar una corporación tan grande obstaculizan parte de su creatividad y flexibilidad.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



Además, una depresión económica global ha conducido a una administración más enérgica de arriba a abajo y a un mayor control de los riesgos y los costos. Los líderes reducen progresivamente la cultura de que cualquier cosa es aceptable, mientras buscan formas de asegurarse de que la empresa siga prosperando durante los tiempos difíciles. Sin embargo, también tratan conscientemente de mantener intacta la esencia de la cultura. Como alguien dijo, “Nuestra cultura única es parte de lo que hace que Google sea Google”. La mayoría de las empresas basadas en Internet, como Google, utiliza el tipo de cultura adaptable, lo mismo que muchas empresas en las industrias de marketing, electrónica y cosméticos, debido a que se deben mover con rapidez para satisfacer a los clientes.

#### **La cultura de misión**

Una organización interesada en servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido, es adecuada para una cultura de misión. La cultura de misión se caracteriza por un énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito.



## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



Los empleados en lo individual pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y, a cambio de eso, la organización promete recompensas específicas.

Los gerentes modelan el comportamiento imaginándose y comunicando un estado futuro deseado para la organización. Debido a que el entorno es estable, pueden traducir la visión a metas mensurables y evaluar el desempeño de los empleados para cumplirlas. En algunos casos, la cultura de misión refleja un alto nivel de competitividad y una orientación a ganar utilidades.

El profesionalismo, la ambición y el entusiasmo son valores clave. Los gerentes mantienen a los empleados enfocados en el logro de altos niveles de ventas y utilidades y quienes cumplen con las exigentes metas reciben una buena recompensa. Los bonos y las promociones se basan en el desempeño, no en la antigüedad, y los altos directivos no se disculpan por darles un trato preferencial a quienes obtienen grandes logros.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



La cultura de clan Tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Esta cultura es similar a la forma de control de clan Más que cualquier otra, esta cultura se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño. El interés y la participación crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por consiguiente, un mayor compromiso con la organización. En una cultura de clan, un valor importante es cuidar de los empleados y asegurarse de que tengan cualquier cosa que necesiten para ayudarlos a sentirse satisfechos y a la vez productivos. Las empresas en las industrias de la moda y la minorista a menudo adoptan esta cultura debido a que libera la creatividad de los empleados para responder a los gustos rápidamente cambiantes. Wegmans, una cadena de supermercados, administrada por una familia, ha tenido éxito con una cultura de clan. Se considera que el compromiso y la satisfacción de los empleados son la clave para el éxito, y Wegmans hace una considerable inversión en el desarrollo del personal y en programas de apoyo. La empresa paga buenos sueldos, envía a sus empleados a viajes de aprendizaje y ofrece becas universitarias para los empleados tanto de tiempo completo como por hora. Se concede empowerment a los trabajadores de manera que utilicen su iniciativa y creatividad para servir a los clientes.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



#### **Cultura burocrática**

Tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas. El nivel de participación personal es un poco más bajo en esta cultura, pero lo supera un alto nivel de congruencia, conformismo y colaboración entre los miembros. Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente. En la actualidad, la mayoría de los gerentes se aparta de las culturas burocráticas, debido a una necesidad de mayor flexibilidad. Sin embargo, Pacific Edge Software (ahora parte de Serena Software) implementó con éxito algunos elementos de la cultura burocrática para asegurarse de que todos los proyectos estén a tiempo y dentro del presupuesto. Lisa Hjorten y Scott Fuller, el matrimonio fundador, implantaron intencionalmente una cultura de orden, disciplina y control. Este énfasis en el orden y el enfoque significa que los empleados por lo general se van a casa a las 6:00 p. m., en vez de trabajar toda la noche para concluir un proyecto importante. Aun cuando en ocasiones ser cuidadoso significa ser lento, Pacific Edge logró mantener el ritmo de las demandas del entorno externo.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



A algunas personas les agrada el orden y lo predecible de una cultura burocrática, mientras que otras se sentirían sofocadas y restringidas por un exceso de disciplina y se sentirían más felices trabajando en algún otro tipo de cultura.

### **Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño**

La cultura puede desempeñar un rol importante en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades. Una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el desempeño organizacional, al dar energía a los empleados y motivarlos, unificando a las personas en torno a metas compartidas y de una misión más alta y modelando y guiando el comportamiento, de manera que las acciones de todos estén alineadas con las prioridades estratégicas. Por consiguiente, la creación de una cultura de adaptación y su influencia es uno de los trabajos más importantes de un gerente. La cultura correcta puede conducir a un alto desempeño.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



Varios estudios han encontrado una relación positiva entre la cultura y el desempeño. En *Corporate Culture and Performance*, Kotter y Heskett proporcionaron evidencia de que las empresas que intencionalmente administraban los valores culturales superaban el desempeño de sus similares que no lo hacían. Algunas empresas han desarrollado formas sistemáticas para medir y administrar el impacto de la cultura en el desempeño organizacional.

En Caterpillar, los líderes utilizaban una herramienta llamada Proceso de Evaluación Cultural, que les proporcionaba a los altos directivos datos sólidos documentando millones de dólares en ahorros, que podían atribuir directamente a los factores culturales. Incluso el gobierno federal de Estados Unidos está reconociendo el vínculo entre cultura y efectividad.

La Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos creó su Encuesta de Evaluación Organizacional como una forma de que las agencias federales midieran los factores de la cultura y cambiaran los valores hacia un nivel de desempeño más alto.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



Sin embargo, las culturas poderosas que no fomentan la adaptación pueden perjudicar a la organización. Uno de los peligros para numerosas corporaciones exitosas es que la cultura se vuelva fija y la empresa no se adapte a medida que cambia el entorno. Cuando las organizaciones son exitosas, los valores, las ideas y prácticas que ayudaron a alcanzar el éxito se vuelven institucionales. Conforme cambia el entorno, esos valores pueden ir en detrimento del futuro desempeño.

Muchas empresas se convierten en víctimas de su propio éxito, aferrándose a valores y conductas obsoletas, e incluso destructivas. Por consiguiente, el impacto de una cultura poderosa no siempre es positivo. Las culturas saludables no sólo proporcionan una integración interna sin tropiezos, sino que también fomentan la adaptación al entorno externo.

Las culturas que no se adaptan fomentan la rigidez y la inmovilidad. Las culturas adaptables sólidas a menudo incluyen los siguientes valores:

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



1. El todo es más importante que las partes y las fronteras entre las partes se minimizan. Las personas están conscientes del sistema como un todo, de la forma en que todo se ajusta y de las relaciones entre varias partes organizacionales. Todos los miembros consideran cómo sus acciones afectan a otras partes y a la organización total. Este énfasis en el todo reduce las fronteras, tanto dentro de la organización como con otras empresas. Aun cuando es posible que se formen subculturas, las principales actitudes y conductas de todos reflejan la cultura dominante de la organización. El libre flujo de personas, ideas e información permite una acción coordinada y un aprendizaje continuo.
2. La igualdad y la confianza son los principales valores. La cultura crea un sentido de comunidad e interés de unos hacia otros. La organización es un lugar para crear una red de relaciones que permite que las personas asuman riesgos y se desarrollen a su máximo potencial. El énfasis en tratar a todos con interés y respeto crea un entorno de seguridad y confianza que permite la experimentación, los errores frecuentes y el aprendizaje. Los gerentes hacen hincapié en las comunicaciones honestas y abiertas como una forma de crear confianza.
3. La cultura fomenta la asunción de riesgos, el cambio y el mejoramiento. Un valor básico es cuestionar el status quo. El constante cuestionamiento de los supuestos le abren las puertas a la creatividad y al mejoramiento. La cultura recompensa y elogia a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo. Para simbolizar la importancia de la asunción de riesgos, una cultura adaptable también puede recompensar a quienes fracasan, con el fin de aprender y crecer.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.3 Diseño y culturas organizacionales

---



Las culturas corporativas adaptables tienen valores y patrones de comportamiento diferentes de los de las culturas que no son adaptables.

En las culturas adaptables, los gerentes se interesan en los clientes y empleados, así como en los procesos y procedimientos internos que producen un cambio útil. El comportamiento es flexible y los gerentes inician el cambio cuando es necesario, incluso si eso implica un riesgo.

En las culturas que no son adaptables, los gerentes se interesan más en sí mismos o en sus proyectos especiales y sus valores desalientan la asunción de riesgos y el cambio. Por consiguiente, las culturas sólidas y saludables ayudan a las organizaciones a adaptarse al entorno externo, mientras que las culturas sólidas y no saludables pueden alentar a las organizaciones a seguir resueltamente la dirección errónea. Una cultura sólida y adaptable ha sido un arma competitiva para Genentech, empresa de biotecnología, desde que se fundó a mediados de la década de 1970.