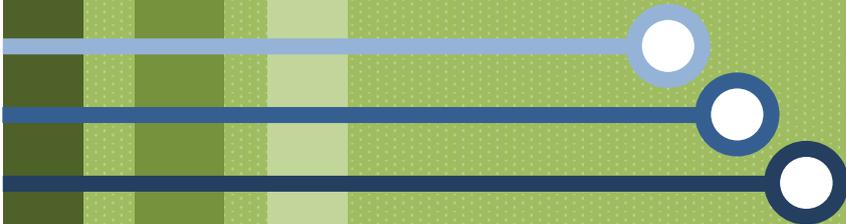


Trabajo Final de Grado Monografía

**Cultura organizacional y
Organizaciones de
Tipo Adhocráticas**
Relación e incidencia



Estudiante: **Schnyder
Rodriguez, Ana Vanesa**
C.I: 4.559.925-4

Tutor: **Prof. Agrdo. Lic.
Tommy Wittke**

Montevideo, 30 de octubre, 2014

INDICE DE CONTENIDO

Índice de contenido	2
Resumen	4
Introducción	6
1. Organizaciones	9
1.1 Conceptos y definiciones.....	9
1.2 Estructura.....	12
1.3 Estructura centralizada vs descentralizada.....	13
1.4 Factores de contingencia.....	14
1.5 Mecanismos de coordinación.....	14
1.6 Enfoque de las configuraciones estructurales según Mintzberg	16
1.6.1 Estructura simple.....	16
1.6.2 Burocracia maquinal.....	17
1.6.3 Burocracia profesional.....	17
1.6.4 Forma divisional.....	17
1.6.5 Adhocrática.....	17
1.6.6 Misionera.....	18
1.6.7 Política.....	18
2. Organizaciones de tipo Adhocráticas	19
2.1 Definición.....	19
2.2 Tipos de Adhocracia.....	21
2.2.1 Adhocracia operativa.....	21
2.2.2 Adhocracia administrativa.....	21
2.2.3 Adhocracia divisional.....	22
2.3 Formulación de estrategias.....	22
2.4 Condiciones para la existencia de la Adhocracia.....	23
3. Cultura Organizacional	25
3.1 Conceptos y definiciones.....	25
3.2 Ideología.....	27
3.3 Evolución de la cultura en las Organizaciones.....	28
3.4 Culturas fuertes frente a culturas débiles.....	29
3.5 Cultura adaptable y no adaptable.....	30
3.6 Funciones de la cultura.....	30
3.7 Aspectos generales visibles y no visibles.....	31

3.8 Niveles de la Cultura Organizacional.....	32
3.9 Paradigmas culturales.....	33
3.10 Valores de la Cultura Organizacional.....	36
3.11 Cultura Organizacional y gestión de conocimiento.....	37
4. Relación entre la Cultura Organizacional y la Organización de tipo Adhocrática.....	40
Consideraciones finales.....	44
Referencias Bibliográficas.....	46
Notas.....	51

Resumen

Vivimos en un mundo el cual tiende cada vez más a la globalización y a la competencia en el mercado, en donde el ser humano tiene un papel activo de generar conocimientos y reproducirlo en aprendizajes. Las Organizaciones, que el ser humano integra, funcionan y accionan en un entorno complejo y dinámico, hasta se puede decir imprevisible. La innovación junto con la creatividad, son consideradas variables importantes para el crecimiento y desarrollo de las Organizaciones. Las organizaciones que incorporan la estructura de tipo adhocrática (innovadora) son, en general, por la realidad dinámica que se manifiesta a base de los cambios de productos y del entorno, necesitan de procesos que les brinden sustentabilidad y competencia en el mercado.

En el presente trabajo se realiza una revisión bibliográfica de las Organizaciones y más específicamente las de tipo Adhocráticas, denominadas así por el autor Henry Mintzberg, y de la cultura organizacional. Para ello se tomaron diferentes enfoques de Cultura y de Organizaciones, donde se plantea un análisis crítico sobre la relación e incidencia de la cultura organizacional en las Organizaciones con una estructura adhocrática. Esto se debe a que este tipo de Organizaciones generan valor a partir de la innovación y la creatividad, considerando a la cultura organizacional como un factor para estimular e influir en la innovación y al conocimiento como el nuevo recurso para aumentar la competitividad. Se considera importante que la cultura de una organización de tipo adhocrática pueda orientarse a una cultura de gestión de conocimiento.

Palabras claves: cultura, organizaciones, innovación

Abstract

We live in a world which tends more and more to the globalization and competition in market where the human being has an active role of generating knowledge and reproduce it in learning. Organizations, which human beings integrates, work and act in a complex and dynamic environment, even unpredictable. Innovation and creativity are considered important variables for the growth and development of the Organizations. The Organizations which incorporate the structure of Adhocratics type (innovative) do it because of the dynamic reality which expresses itself according to the changes of products and the environment; they need process that give sustainability and competition in the market.

In the present work a bibliographical review of the Organizations and more specifically those of the Adhocratics type is made, named thus by the author Henry Mintzberg, and those of the organizational culture.

For that, different perspectives of culture and organizations were taken where a critical analysis of the relationship and impact of the organizational culture in the Organizations with an adhocratic structure is contemplated. That is due this kind of organizations generate worth from the innovation and creativity, considering the organizational culture as a factor to stimulate and influence in the innovation and the knowledge as the new resource to increase competitiveness. It is important that the culture of an adhocratic organization can direct itself to a knowledge management culture.

Key words: culture, organizations, innovation

Introducción

El trabajo en la vida de las personas es un fenómeno importante, como también lo es para el desarrollo de las sociedades. Es una actividad que permite a las personas construir y transformar el mundo en cual vive. Sin embargo el significado de “trabajo” ha presentado diferencias a lo largo del tiempo, cambiando según la época histórica y sociedad que se tratase. Hay factores que no varían, por ejemplo que el trabajo es la principal fuente de ingreso de los seres humanos teniendo como posibles efectos bienestar y supervivencia a medida que se cubran las necesidades básicas (alimentación, vestimenta, sueño, entre otros) generando posteriormente otras necesidades.

Una de las transformaciones que influyó de manera significativa en el trabajo fue a través de la Revolución Industrial (S.XVIII) a raíz de los cambios vividos en ese siglo a partir de ese hecho histórico: económicos, sociales, tecnológicos, culturales, políticos, científicos.

“En ese contexto, la Psicología, en sus diferentes subdisciplinas, ha realizado aportes relevantes que han contribuido a una mejor comprensión de los múltiples aspectos que configuran esa realidad humana en sus dimensiones individual, grupal, organizacional y social” (Peiró y Prieto, 1996, p.13).

Existen una variedad de rótulos para denominar el área de la Psicología dedicada al estudio del comportamiento de las personas en el contexto de las Organizaciones. Desde comienzos del siglo XX, la “*Psicología Industrial*”, marca un desarrollo de términos, tal como psicología de los negocios, ocupacional, organizacional y psicología del trabajo. La psicología del trabajo, término más utilizado, tiene como objeto de estudio “las conductas y experiencias del ser humano, desde una perspectiva individual, social y grupal, en contextos relacionados con el trabajo (...). Su objetivo último consiste en mejorar la calidad de la vida laboral, la productividad y la eficacia laboral (Peiró, Prieto y Roe, 1996)” (Martín-Quirós y Zarco, 2009, p.41). Se puede decir, que dicha área se ocupa en la manera de que las personas realizan sus tareas en el ámbito laboral. La psicología del trabajo analiza y estudia la conducta organizacional, centrándose, en un principio, más que nada en el nivel individual.

Con el tiempo, comienzan a tomar interés otros objetos de estudio por parte de los psicólogos del trabajo, llegando al análisis de cualquier actividad considerada laboral. Es así que aparte del nivel individual también cobra importancia el nivel grupal, debido a que las personas en varias situaciones realizan su labor en grupos. Estos grupos pueden llegar a tener influencia en el rendimiento y en las actitudes de los trabajadores.

El nivel grupal mencionado es un estado que la psicología del trabajo y la psicología de las

organizaciones comparten; "... la *psicología de las organizaciones* se centra en el comportamiento colectivo de la gente en la relación con el funcionamiento del sistema sociotécnico denominado organización(...)" (Martín-Quirós y Zarco, 2009, p. 42).

Una de las orientaciones de la Psicología es reestructurar el comportamiento de las personas, tanto individual como en grupo, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de eficiencia en el desempeño de las actividades realizadas en las Organizaciones. Por tal motivo, en las últimas décadas la psicología de las organizaciones "ha contribuido con sus aportaciones, ayudando al cambio de valores, estructura, procesos y estilos de dirección (...) La sensibilidad desde la que se ha hecho tales aportaciones ha estado, fundamentalmente, vinculada a los requerimientos de la dirección" (Martín-Quirós, Zarco, 2009, p.47).

Las investigaciones sobre la interacción entre el individuo y la Organización han ido cambiando a través del tiempo. Hasta la década de los 70', se estudiaba a los individuos y a las Organizaciones como entidades independientes. En esa época se desarrollaron "dos aproximaciones diferentes al estudio de las organizaciones: la aproximación psicologista, que estudiaba a las personas en las organizaciones, y la aproximación culturalista, que estudiaba la dinámica de la organización y su incidencia sobre las personas" (Munduate, 1997) (Martín-Quirós, 2009, p.65).

Desde una aproximación psicosocial se plantea que dicha interacción, entre el individuo y la organización, es dinámica y transaccional, transformando y construyéndose mutuamente a través del proceso de interacción. Es decir, que en una Organización el comportamiento del individuo está afectado por el contexto de la misma, y la conducta junto con las características de ese individuo puede llegar a influir en la Organización.

"La realidad social construida en las organizaciones de trabajo es producto del proceso de las múltiples interacciones humanas que se desarrollaron a lo largo de la historia" (Zanelli y Silva, 2008, p.28). El hombre hoy en día es uno de los "elementos" fundamentales de las Organizaciones, pero años atrás era considerado como un recurso más de la Organización, donde se buscaban procesos de inducción y de motivación, intentando lograr una mejor y mayor productividad, eficacia y rendimiento.

Durante años se consideró, para el Taylorismo, que el obrero era la mano de obra, haciendo referencia que era como una prolongación de las máquinas. "Posteriormente se lo tuvo como mano de obra y corazón. La tendencia actual es considerarlo mano de obra, corazón y cabeza. (...) De esa forma surge una organización más humana y más eficiente, al mismo tiempo" (Vicente, 1993, p.301). Por lo cual una Organización necesita la "adhesión" de sus integrantes para poder desarrollar sus capacidades y que la misma sea viable en la época en la cual existe. Hay organizaciones en las cuales, la mayoría de sus integrantes solo les importa cumplir con el horario y así cobrar su salario mes a mes, es claro que este tipo de Organización no cuenta con la

“adhesión” de sus integrantes, lo que conlleva a pensar que puede que la misma no sea viable y que a la cúpula directiva no le interesa que la situación cambie.

Si bien la cultura es la creación del hombre, al mismo tiempo, el hombre es generado por la cultura. Es un proceso dialéctico que se construye, entre otros, por medio de la comunicación, la cual es uno de los principales elementos de la cultura, facilitando la transmisión del conocimiento y aprendizaje adquiridos por el ser humano.

Es en la cultura donde se desarrollan las Organizaciones, en las cuales se puede vislumbrar relaciones entre las personas y los componentes materiales. Estos componentes están insertos en una configuración estructural específica, que debe responder con eficacia a los objetivos y fines para la cual fue creada en una Organización.

Las Organizaciones, por medio de estrategias, intentan lograr con éxito sus objetivos, “se modifican necesariamente al modificarse los elementos internos y externos con los que interactúan permanentemente” (Larocca, Leschinsky y Vicente, 1993, p.254). Para continuar con su competitividad y existencia en el mercado, lo cual nunca es garantizado, deben de responder con eficacia a los cambios del entorno.

En el presente trabajo se plantea como objetivo definir las organizaciones y los modelos de estructuras organizativas, planteados éstos últimos por Henry Mintzberg, los cuales favorecen de alguna manera la innovación en las empresas. Las Organizaciones viven en una realidad compleja que influye en el contexto cambiante y dinámico (globalización, tecnologías), donde también entran en juego factores internos. El autor mencionado sostiene que la estructura organizacional juega un papel fundamental y, se puede decir, determinante en las habilidades para dar respuesta a ese mundo cambiante. Como efecto plantea el concepto de organizaciones adhocráticas, las cuales integran más directamente los cambios de esta era y se consideran idóneas para adaptarse al entorno cambiante y complejo.

Es así que se desarrollará con mayor profundidad uno de los modelos, la de tipo innovador, llamadas por dicho autor: “organizaciones adhocráticas” (ad hoc), definiendo a su vez las conceptualizaciones de cultura organizacional dado a que la cultura es uno de los factores trascendentales de las Organizaciones e incide en la creatividad, innovación y comportamientos de sus integrantes. Posteriormente se analiza ambas variables intentando reflejar la relación e incidencia de la cultura organizacional en las organizaciones de tipo adhocráticas.

1. Organizaciones

*“Nacemos dentro de organizaciones y nos educamos dentro de organizaciones para que luego podamos trabajar dentro de organizaciones”
Mintzberg, Henry (1991)*

1.1 Concepto y definiciones

Debido a que la Cultura Organizacional es considerada como uno de los factores determinantes en las características de una Organización es pertinente delimitar, primeramente, cual es la definición y origen de la Organización y sus configuraciones estructurales, centrándose en las de tipo Adhocráticas, para luego comenzar a definir los enfoques de la cultura organizacional.

La Revolución Industrial dejó una huella significativa a partir de las transformaciones en las maneras de producir, lo que derivó en “la aparición de una institución de gran importancia contemporánea: la empresa. Ese gran cambio social es el que permite la entrada en el escenario de la empresa que es, sin duda, una de las formas de organización contemporánea más importante” (Ader y Larocca, 1993, p.33).

La empresa en esos tiempos pertenecía a un grupo de personas con el capital y maquinaria necesaria para poder producir. La mercadería producida, con el transcurrir de los años, fue ofrecida a un mercado cada vez más abstracto, es así que para poder cumplir con la demanda, fue necesario integrar en la empresa a los obreros y empleados, a la mano de obra, para que manipularan la maquinaria.

El impacto de la Organización creció con los aportes de Elton Mayo, dicho autor estaba en desacuerdo de la aparente ausencia del hincapié en lo referido al aspecto humano. Es así que empieza a investigar junto con sus colaboradores la importancia de evaluar aquellos factores que influyen en el desempeño del trabajador. La investigación de Mayo concluyó con la existencia de una relación directa entre el ambiente en que el individuo desempeña su trabajo y valoración hacia la Organización.

El concepto de Organización ha ido cambiando a través del tiempo por su necesidad de ir adecuándose a cada época histórica. Si bien hay múltiples teorías y definiciones existentes sobre dicho concepto, siempre hay alguna que predomina sobre las otras. Es decir que la Organización es una realidad social compleja y multifacética que se puede estudiar desde distintas perspectivas, entre ellas desde la economía, la sociología, la psicología.

Se define a las Organizaciones como

sistemas abiertos, relativamente permanentes, constituidos por individuos y grupo de personas con unos objetivos o metas que tratan de lograr, dotándose de una estructura o cultura que les permita llevar a cabo los procesos pertinentes de un modo eficaz y satisfactorio para todos sus miembros (internos y externos), así como para el entorno en el que se ubica. (Rodríguez, 2003) (Martín-Quirós y Zarco, 2009, p.33)

Otra definición es la que plantean Ventrici y Monti (1993)

las organizaciones son *sistemas sociales* compuestos por *individuos y grupos de individuos* que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de *actividades* interrelacionadas y coordinadas para el logro de un *objetivo común*, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca (p.37).

Desde estas definiciones se puede vislumbrar las características que deben de estar presentes para conformar una Organización: 1. Componerse por un grupo de individuos (se necesita dos o más individuos para reconocer su existencia). 2. Encontrarse orientado hacia objetivos/finesⁱ. 3. Tener funciones diferenciadasⁱⁱ. 4. Existencia de una coordinación racional intencionalizadaⁱⁱⁱ. 5. Continuidad en el tiempo.

Desde el punto de vista interno y externo, la Organización está en interacción permanente como sistema abierto, es un sistema con una gran complejidad, influyendo y siendo influidas constantemente por el entorno, intentando generar un equilibrio dinámico. Una de las características “de un sistema abierto es que el output^{iv} no varía necesariamente y de forma automática a consecuencia de una variación en el input^v” (Argyris, 1979, p.26). El *input* en una Organización está compuesto generalmente por energía y personas, el *output*, en cambio, por servicios o productos.

Cuando se observa una Organización, parece que está compuesta por actividades y relaciones humanas de diversos niveles. Los grupos, las actitudes, los valores, las normas, las costumbres, coexisten dentro de un marco de pautas multidimensionales que forman parte de la cultura de esa Organización. Cada Organización funciona de una manera diferente a otra, existen diferencias respecto al tamaño, a los objetivos, a la tecnología, normas, valores y fases de desarrollo. A su vez una misma Organización puede variar en su constitución interna, es decir en la naturaleza de cada área.

Etkin (2007) sostiene que las Organizaciones son como grupos conducidos y coordinados en donde las actividades están articuladas por propósitos (entre ellos fines, objetivos, misión, valores) conocidos y compartidos, sea por convicción o por conveniencia.

En la organización podemos distinguir entre los elementos de la realidad manifiesta (las prácticas cotidianas), el mundo imaginario (sistema de ideas) y las representaciones (signos, señales, símbolos). Para empezar, los miembros comparten prácticas cotidianas, los usos y las costumbres. (...) Las condiciones de su relación laboral surgen de sus contratos, de la definición de su rol y de los reglamentos de trabajo (Etkin, 2007, p.180).

Es decir, que los integrantes de una Organización reciben instrucciones y órdenes, aprenden

normas y valores a través de las autoridades . Tienen las herramientas necesarias para ubicarse dentro de la estructura jerárquica y funcional de esa Organización. Los símbolos hacen referencia a la imagen que quieren e intentan proyectar las autoridades y también hace referencia a las visiones o representaciones que los integrantes construyen.

“Las organizaciones al articular dimensiones sociales y técnicas, producen modalidades de *sujeción* o sujetación que propician y modulan los afectos, generando en el mismo proceso, formas subjetivas específicas y de dominación de los sujetos” (Wittke, 2009, p.223). Lo que se señala es que toda Organización “trabaja” sobre los afectos, modulándolos en función de sus propósitos, así como los sujetos también “trabajan” sobre los afectos, es decir, sobre sí mismos, en función del deseo y de sus propias necesidades” (Wittke, 2009, p.224). Los integrantes de una Organización motivados por sus necesidades y deseos van a producir subjetivaciones, las cuales están sujetas a la finalidad de cada Organización.

“La Organización opera como tecnología en los procesos de producción de subjetividad. En consecuencia se señala que la Organización produce modos de *sujeción* correlativos con modos de *subjetivación* que los sujetos utilizan” (Wittke, 2007, p.1).

Siguiendo a Wittke (2007), el autor plantea

que estos procesos se efectúan, por una parte, a través de la implementación de dispositivos que convierten al individuo en un elemento de estructuras de *sujeción*. Por otra parte, a través de las técnicas de *subjetivación* que el individuo aplica sobre sí mismo. (p.1)

Entonces “la realidad en la organización incluye tanto recursos, tecnologías y objetivos en el plano de lo manifiesto (la llamada *objetividad*), como creencias e interpretaciones sobre los hechos cotidianos (la *subjetividad* y el imaginario social)” (Etkin, 2007, p.177).

Es así que Etkin (2007) sostiene que

en las organizaciones, a través del tiempo, se construyen pautas de relación, valores y conocimientos que son propios de cada ambiente de trabajo, formas de pensar que operar con mayor o menor congruencia respecto de las pautas vigentes en el contexto social más amplio (p.289)

La construcción de esos elementos es lo que va formando a la cultura, que en el estudio y análisis de las Organizaciones, “equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural” (Chiavenato, 2002, p.142). La realidad de una cultura en las Organizaciones, está relacionada con sus integrantes y las actividades de los mismos, con los comportamientos y creencias, donde se debe de tener en cuenta el contexto cultural.

1.2 Estructura

Como proceso de desarrollo, las organizaciones pueden tener cambios en su identidad y estructura, por lo tanto, hay organizaciones que no son constantes y otras que si lo son. “Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes” (Mintzberg, 1996, p.11). En este fenómeno organizativo, el proceso de cambio (...) se manifiesta de manera asistémica muy vinculado con particularidades del medio interno y externo, con la propia estructura organizativa, con la evolución tecnológica y, en general, con el conjunto de interdependencias que condicionan el comportamiento de las organizaciones (Larocca, 1993, p.43).

Desde la terminología de evolución se habla del concepto como característica del cambio. Las organizaciones pueden cambiar desde su estructura para alcanzar con los objetivos y metas impuestas y deseadas. El abanico de esos objetivos es amplio: crecimiento, innovación, diversificación, entre otros. Para estos objetivos se considera necesario identificar las variables del medio (externo e interno) y la evolución de la propia sociedad donde la Organización está inserta. Una vez identificadas las variables se deberían de analizar para definir la identidad y la estructura organizativa que se adecue al momento histórico.

“La estructura de la organización es la coordinación (relaciones) de la totalidad de los recursos (medios) que la organización utiliza para realizar sus actividades” (Larocca, Leschinsky y Vicente, 1993, p.51). Esa coordinación de los recursos se puede modificar si se considera que la organización necesita dar nuevas respuestas a los cambios o modificaciones del medio que la atraviesa. Por lo tanto, una de las características de una Organización es la de poder ser flexible, la cual permite adecuarse a las necesidades y condiciones de un mundo actual dinámico.

Para lograr una adaptación eficiente se necesita de estrategias que logren los objetivos y fines buscados y deseados. Dependiendo de las necesidades del momento es que se van a priorizar algunos fines sobre los demás, lo que originará cambios en la estructura de la Organización. Ejemplos de situaciones de cambios que pueden llevar a modificar la configuración estructural de una organización son:

Por circunstancias propias de la organización

1. Aumento de actividades, que conlleve a integrar más personal, modificaciones en el nivel de jerarquía.
2. Necesidad de avance tecnológico, reemplazo del trabajo manual.
3. Lanzamiento al mercado de nuevos servicios y/o productos, requerimiento de nuevos recursos.

4. En ocasiones el reemplazo del personal de nivel ejecutivo puede derivar en una reorganización de algunos sectores.

Por circunstancias provenientes del medio

1. Nuevas respuestas a situaciones creadas por el Gobierno, lo que conlleva a traslados, reemplazos del personal, re-equipamiento.
2. Nuevos productos y/o servicios que requieren mayor publicidad y promoción.
3. Incorporación de adelantos tecnológicos.

Se plantea que “la estructura de la organización es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego su coordinación” (Larocca, Leschinsky y Vicente, 1993, p.254). Cuando se configura una Organización como estructura se debe de tener en cuenta tanto los aspectos manifiestos como los latentes, siendo éstos últimos los que están más allá de lo establecido formalmente. Dichos aspectos hacen necesario que se desarrollen las capacidades de innovación y creación para mejorar las situaciones “críticas”. Las Organizaciones deben poder combinar sus componentes materiales y humanos para lograr sus objetivos, dando la mejor respuesta a las demandas del mercado. Pero para poder entender cómo se estructuran las organizaciones necesitamos, según Mintzberg (2012), entender cómo funcionan, cuáles son sus componentes y la relación entre los mismos.

1.3 Estructura centralizada vs descentralizada

Siguiendo la línea de trabajo de Mintzberg (2012) se plantea que existen Organizaciones en donde el poder de decisión se centra en un punto único (en una sola persona), se caracteriza por tener una estructura centralizada. Cuando de lo contrario el poder de decisión es dividido entre varias personas, se caracteriza como una estructura descentralizada.

Se considera que la centralización es uno de los recursos más preciso a la hora de coordinar las decisiones en una Organización. Lo que sucede hoy en día es que las decisiones no pueden estar al poder de una sola persona, teniendo como efecto la descentralización. Sucede también que las Organizaciones en el mundo actual están rodeadas de condiciones complejas, siendo la descentralización una forma organizacional de afrontar la realidad, respondiendo con rapidez ante las situaciones que se presenten. Se la considera como un estímulo de motivación para los empleados, sobre todo en los puestos profesionales, directivos.

“La centralización y la descentralización no deben considerarse como absolutas, sino como los dos extremos de un *continuum*” (Mintzberg, 2012, p.222). En su libro “La estructuración de las Organizaciones”, Mintzberg (2012) plantea que existen tres usos para la descentralización. El

primero de ellos es cuando el poder desciende por la jerarquía de la autoridad, lo llama descentralización vertical. Es decir que en un principio el poder está en manos del director general, esparciendo si así lo desea el poder hacia niveles inferiores (línea media). El segundo uso se da cuando el poder de decisión es controlado por cargos directivos, siendo en este caso, lo que el autor llama, una descentralización horizontal. Y por último, el término descentralización se utiliza en referencia al lugar físico de los servicios. Puede que una empresa esté centralizada en un único lugar o puede que esté descentralizada en varios para poder llegar con eficiencia a sus usuarios.

Ocurre que “los poderes de decisión no tienen por qué quedar dispersos de modo consistente, por lo que surgen otros dos tipos de descentralización” (Mintzberg, 2012, p.224). La descentralización selectiva, en donde el poder de decisión de distintos tipos puede estar en diversos puntos de la jerarquía organizacional. El segundo tipo es la descentralización paralela, en donde el poder de tipos de decisiones se ubican en un mismo punto.

1.4 Factores de contingencia

Mintzberg (2012) plantea que es necesario saber cuáles son las condiciones que indican que una Organización diseña su estructura de ese modo específico. Investigaciones han “revelado una serie de factores de contingencia, referentes a la situación, a los estados o a las condiciones organizativas relacionadas con el uso de determinados parámetros de diseño” (Mintzberg, 2012, p. 254). Los factores de contingencia que plantea el autor son: edad y tamaño, sistema técnico (dimensiones de la tecnología, instrumentos), aspectos del entorno (estabilidad, complejidad, diversidad de mercados, hostilidad) y las relaciones de poder (control externo, necesidades personales de los empleados y la “moda” del momento, fijada en la cultura organizacional). Para cada uno de estos factores el autor se plantea en su libro determinadas hipótesis.

1.5 Mecanismos de coordinación

Se considera que las Organizaciones deben coordinar su trabajo, para lo cual Mintzberg (2012) en su libro “La estructuración de las Organizaciones” plantea cinco mecanismos de control: “adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador”^{vi} (p.27). Estos mecanismos serían los elementos fundamentales de la estructura, los cuales mantienen fusionada una Organización.

Se describirán brevemente los cinco mecanismos de control, debido a que se considera que profundizar en cada uno de ellos no es pertinente para el presente trabajo.

Adaptación mutua: a través de la comunicación informal alcanza la coordinación del trabajo.

Este mecanismo de control “corre a cargo de los que lo realizan (...) se utiliza, como es natural, en las organizaciones más sencillas, como pueden ser dos personas en una canoa o unas cuantas en un taller de cerámica” (Mintzberg, 2012, p.27). En contrasentido este mecanismo es también utilizado en Organizaciones complejas, dado a que es el que funciona ante situaciones críticas.

Supervisión directa: logra la coordinación cuando una persona se responsabiliza del trabajo de los demás (ejemplo un supervisor; gerente de gerentes), sucede cuando en la empresa aumenta la cantidad de personal y adopta una división del trabajo.

Antes de especificar los tipos de normalizaciones, se debe mencionar que es posible coordinar el trabajo sin los dos mecanismos ya descriptos (supervisión directa y adaptación mutua). “En circunstancias normales los operarios de una cadena de montaje de automóviles (...) no tienen por qué preocuparse de coordinarse con sus compañeros (...) saben exactamente qué pueden esperar los unos de los otros y actúan en consecuencia” (Mintzberg, 2012, p.29).

Normalización de los procesos de trabajo: ocurre cuando el contenido del trabajo queda programado.

Normalización de los resultados : “se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como pueda darse con las dimensiones del producto o del rendimiento” (Mintzberg, 2012, p.30). Por ejemplo a la persona encargada de realizar porciones de barro en una fábrica de cerámica no se le está diciendo cada día como preparar su material, sino solo se le especifica cómo debe de hacerlo (por ejemplo: en bloques de “x” peso).

Normalización de las habilidades: ocurre cuando se especifica el tipo de preparación necesaria para concretar un trabajo, aquí también entra en juego los conocimientos.

Se puede considerar que “ninguna organización puede depender de uno solo de estos mecanismos. Los mecanismos se pueden sustituir parcialmente unos por otros, pero todos se encontrarán, de manera representativa, en toda organización razonablemente desarrollada” (Mintzberg, 1991, p.118). A medida que una Organización se desarrolla y crece es cuando se van adquiriendo divisiones de trabajo, necesitando de otra persona que ayude a coordinar el trabajo que, hasta hace unos años, era producido solo por los obreros. Surge la incorporación de un directivo, “la primera división *administrativa* del trabajo en la estructura, entre los que realizan el trabajo y los que los supervisan” (Mintzberg, 2012, p.43). Posteriormente cuando una Organización sigue creciendo, incorpora más directivos, especialistas, analistas, programadores, entre otros, teniendo como consecuencia la creación de la llamada “Jerarquía Administrativa de autoridad”.

Mintzberg (2012) plantea también cinco partes fundamentales de una Organización:

1. *Núcleo de operaciones:* conformado por los operarios que realizan el trabajo básico esencial (producción de productos y brindar servicios).

2. *Componente administrativo*: se encuentra por encima del núcleo de operaciones, y está dividido en tres. En un primer lugar se encuentran los directivos, que a su vez están divididos en dos grupos.
3. Los que están en la franja superior, junto con su staff personal, constituyen el *ápice estratégico*, que se encarga de que la Organización cumpla con sus objetivos. Los que están por debajo de éstos son los de la *línea media* (vinculan el ápice estratégico con el núcleo de operaciones).
4. *Staff de apoyo*, al lado de la línea media. Es que da respaldo al núcleo operativo en cuanto a su funcionamiento de modo indirecto, aquí están los llamados “analistas”.
5. *Tecnoestructura*, al lado de la línea media, conformada por los analistas y su personal administrativo.

El ápice estratégico junto con la línea media y el núcleo operativo están conectados por la línea de autoridad. La tecnoestructura y el staff de apoyo están a su lado, indicando separación de esa línea de autoridad, pero influyendo en el núcleo de operaciones. No hay una manera única en que estos mecanismos funcionen en conjunto, debido a que los vínculos son diversos. Mintzberg (2012) plantea que “las partes de la organización están unidas entre sí por distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión” (p.61).

1.6 Enfoque de las Configuraciones estructurales según Mintzberg:

Cada Organización se estructura de acuerdo con la configuración que más le beneficie, “a fin de mantener la coherencia de sus *gestalts*” (Mintzberg, 2012, p.346). El autor plantea cinco tipos de configuraciones estructurales: estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocrática. En el presente trabajo, como anteriormente mencionado, se desarrollará los aspectos e importancia de la estructura adhocrática, mencionando brevemente las características principales de las demás para poder relacionarlas en base a una línea del tiempo.

1.6.1- La **estructura simple** tiene como principal mecanismo de coordinación el tipo de supervisión directa; su parte fundamental es el ápice estratégico (director general). En cuanto a los parámetros de diseño, cuenta con la centralización, como estructura orgánica. Sus factores de contingencia se ven reflejados en que es una Organización joven, pequeña, con entorno dinámico, posibilidad de hostilidad, escasa influencia de la moda y un fuerte deseo de poder por parte del director general. A su vez cuenta con un reducido staff de apoyo, con una tecnoestructura mínima, pequeña escala jerárquica y poca división de trabajo. El ambiente de este tipo de estructura tiende a ser simple y a su vez dinámico. Se considera que varias Organizaciones adoptan este tipo de

estructura en los años de su formación, hasta hay algunas que lo conservan.

1.6.2 - El tipo de **burocracia maquinal (mecánica)**, presenta un mecanismo de coordinación de normalización de los procesos de trabajo, la tecnoestructura es su parte fundamental. Los principales parámetros de diseño son: centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planificación, formalización del comportamiento y de la comunicación. Los factores de contingencia que la caracterizan son; grande, vieja (madura), entorno simple y estable, control externo, escasa influencia de la moda, marcada división de trabajo (tareas de operaciones simples y repetitivas). Las normas y reglas están impuestas y atraviesan a toda la burocracia maquinal.

1.6.3 - La **burocracia profesional** posee la normalización de habilidades como principal mecanismo de coordinación siendo el núcleo de operaciones su parte fundamental. “Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados -profesionales- para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su propio trabajo” (Mintzberg, 1996, p. 159). Sus parámetros de diseño son: descentralización horizontal y vertical y preparación; y los factores de contingencia son; entorno complejo pero estable, influencia de la moda, carece de sofisticación y posee un sistema técnico no regulador. La tecnoestructura así como la línea media no están muy desarrolladas y elaboradas en este tipo de estructura.

1.6.4 - La **forma divisional** cuenta con el mecanismo de coordinación de normalización de los outputs, la línea media es el principal recurso, “confía en la base de mercado para agrupar unidades en la cima de la línea media” (Mintzberg, 1996, p. 180). Los parámetros de diseño son: la agrupación a base del mercado, descentralización vertical limitada. Los factores de contingencia suelen ser: mercados diversificados, grandes y viejas, directivos de mando medio anhelando el poder e influencia de la moda.

1.6.5 - El último tipo de estructura, la más compleja y reciente, es la **adhocrática** también llamada innovadora, en la cual se profundizará, intentando sacar a la luz su importancia, dado que ninguna de las anteriores descritas hasta el momento “es capaz de realizar una innovación sofisticada, del tipo necesario en la agencia espacial, (...), en la fábrica que produce prototipos complejos (...)” (Mintzberg, 2012, p.480).

Vale aclarar que si bien la organización con una estructura simple puede innovar, lo hará de una manera sumamente sencilla dado sus características. La burocracia maquinal y profesional no están programadas para la innovación, si lo están para el perfeccionamiento de programas normativos. Y la forma divisional tampoco es considerada como estimuladora de la innovación.

1.6.6 - Hay una sexta configuración que plantea Mintzberg (1996), y que denomina como **“Misionera”**. La misma “tiene su propio mecanismo de coordinador clave (...) la estandarización de normas, y un parámetro de diseño principal correspondiente, el adoctrinamiento, así como también una (...) parte clave de la organización, la ideología” (p.242). Se refiere a la ideología en el sentido de sistema de creencias de la propia Organización, con un sentido de misión inspiradora. Este tipo de configuración estructural, no es flexible y tampoco adaptable, es flojamente estructurada como también lo es su división del trabajo, posee rotación de tareas en vez de especialización de las mismas, escasa distinción en el nivel jerárquico.

1.6.7 – La séptima configuración que plantea Mintzberg es la Organización **Política**, la cual surge como consecuencia del conflicto existente en las organizaciones. Como características principales se puede mencionar que no son usuales, que su funcionamiento no es eficiente y que no poseen mecanismos de coordinación. Se emplea tanto la centralización como la descentralización, por tal motivo es que surgen conflictos internos. Este tipo de Organizaciones pueden ser temporales o permanentes.

2. Organizaciones de tipo Adhocráticas

2.1 Definición

Mintzberg (1991) en base a la estructura adhocrática, menciona en su libro “Mintzberg y la dirección”, que a veces se hace referencia

a este tipo como de <<alta tecnología>>, y a su orientación básica <<intraempresarial>>, que quiere decir que mientras que la configuración empresarial realiza innovaciones a partir de un individuo que está arriba, las iniciativas estratégicas de ésta dependen de diversas personas. (p. 229)

“El término “adhocracia” utilizado, por primera vez, por el autor Alvin Toffler en “El shock del futuro”, ha permitido caracterizar a aquellas organizaciones que generan valor a partir de la innovación y la creatividad” (Marchione, p.2). Plantea Marchione que el autor, Toffler, A, se interesa por las unidades temporales que forman parte de las organizaciones, como secciones creadas para un fin concreto y transitorio.

La adhocracia “surge como una forma de diseño de estructuras organizativas (...) es una estructura creada para lograr innovación sofisticada que reúna expertos de disimiles disciplinas en grupos de proyectos ad hoc (a ese solo efecto) que funcionan sin inconvenientes” (Larocca, Leschinsky y Vicente, 1993, p.281). Este tipo de estructura es la que “ muestra la menor reverencia por los principios clásicos de administración, especialmente por la unidad de mando” (Mintzberg, 1996, p.210).

La innovación sofisticada que caracteriza a este tipo de estructura requiere y necesita de expertos de diversos campos para lograr formar equipos de trabajo de proyecto ad hoc^{vii}. Debe de contratar a expertos profesionales cuyas habilidades y conocimientos progresaron con programas de preparación.

En la adhocracia se dispone, según plantea Mintzberg (2012) de:

una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo; un uso de dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua (...) y una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización (...) (p.480).

Innovar es romper con lo ya establecido, entonces una organización de tipo adhocrática , según lo planteado por Larocca, Leschinsky y Vicente (1993), no confía en homogeneizar la coordinación,

tiene una estructura participativa por parte de sus integrantes, con especialización calificada, se debe de adaptar al contexto, a su entorno, la capacitación es permanente, la comunicación es informal, las decisiones son tomadas en cuenta en todos los niveles de la organización que junto con el insignificante flujo de la autoridad, forman sus principales características. Es decir que no podría contar con mecanismos de normalización para su coordinación, la misma debe de surgir mediante la interacción.

Marchione toma de Alvin Toffler y Warren Bennis que “la adhocracia como un modo de vida de la empresa, (...) va más allá de la existencia de pequeños grupos internos, y que le permiten amoldarse con rapidez y flexibilidad a un entorno cambiante y complejo” (p. 4).

Debe de ser, por encima de todo, una estructura flexible, orgánica con retro-alimentación y autorrenovación, ya que su forma interna suele cambiar con frecuencia. Cambian los puestos de trabajo, las responsabilidades, se re-organiza. Un ejemplo de estos cambios, que hasta pueden llegar a ser bruscos, es “el Centro de Vuelo Espaciales Pilotados de la Administración Nacional Espacial y Aeronáutica (NASA), la adhocracia más famosa de América en los años sesenta, cambió de estructura diecisiete veces durante los primeros ocho años de sus existencia. (Litzinger et al. 1971, p. 7)” (Mintzberg, 2012, p.481).

Por ser una estructura que se basa, entre otros, en proyectos ad hoc, el trabajo no es repetitivo dado que los proyectos no se repiten y suelen darse siempre como primera vez del mismo. La información y los procesos de decisiones fluyen de manera flexible e informal intentando incentivar a la motivación e innovación, para poder lograr que se generen conocimientos y habilidades nuevas, formando grupos con unidades funcionales y ejercitando equipos de proyectos para la innovación. Para esto, los expertos deben de combinar y unir sus esfuerzos “en equipos multidisciplinarios, cada uno de los cuales se forma alrededor de un proyecto de innovación determinado” (Mintzberg, 2012, p.483).

Los esfuerzos no pueden ser normalizados, deben de ser innovadores y el poder de coordinación lo deben de tener aquellas personas que poseen los conocimientos, o sea los expertos, intentando que se logre el objetivo deseado, innovar. A si mismo cada equipo de trabajo necesita de un líder, efectuándose apenas un mínimo control, dado que la gran parte de esos líderes no suelen dar órdenes por medio de la supervisión directa, no poseen un rol tradicional de líder. Si desempeñan un rol del tipo negociador y de coordinación de los grupos.

La adaptación mutua es el principal mecanismo de coordinación en este tipo de Organizaciones, la responsabilidad no está a cargo de un director general, sino por el contrario es asumida por varios de sus integrantes, desarrollándose una estructura matricial para que se efectúen las funciones y los productos/servicios. Mintzberg (2012) a través de Sayles (1971, p.15) plantea que “la estructura matricial (...) obliga a las organizaciones a seguir cambiando a consecuencia de los objetivos, prioridades y valores contradictorios, incorporando la inestabilidad en en la misma

estructura de la organización” (p.483). Por tal motivo es que existen un gran número de directivos funcionales, de proyectos y de integradores.

Al contar con expertos con una preparación programada, la adhocracia está descentralizada, porque no todas las decisiones pueden estar en manos de una sola persona. Esos expertos se encuentran por toda la estructura de la Organización, más específicamente en los grupos de staff de apoyo, nivel de operaciones y en el nivel jerárquico. Es decir que el poder no está concentrado en un único punto sino que está racionado objetivamente en todas las partes, dependiendo de las distintas decisiones a tomar. Esta descentralización es la que el autor denomina como selectiva en la dimensión horizontal y vertical. “En la dimensión vertical, el poder para distintos tipos de decisiones es delegado a constelaciones de trabajo en varios niveles de la jerarquía. Y en la dimensión horizontal, estas constelaciones hacen uso selectivo de los expertos de staff” (Mintzberg, 1996, p.99).

2.2 Tipos de Adhocracia

Mintzberg (2012) plantea también que para saber más sobre la toma de decisiones en las organizaciones de tipo adhocráticas, hay que dividirla en dos tipos principales: la operativa y la administrativa.

2.2.1- La *adhocracia operativa*: “innova y soluciona problemas directamente en nombre de sus clientes” (Mintzberg, 2012, p.484). Al momento de presentarse un problema con uno de los clientes, este tipo de adhocracia genera creatividad dando una solución original debido a la afán de innovar, constituyen grupos multidisciplinarios de expertos orientados a brindar solución original ante un problema particular planteado por un cliente.

Otra de las características de la adhocracia operativa es que las tareas administrativas así como las de operaciones generalmente son combinadas en un solo esfuerzo (un ejemplo son las agencias de publicidad). Vale decir que en los trabajos de proyectos ad hoc hay un grado de dificultad para poder diferenciar los diseños y planificación de la ejecución del mismo, porque en los dos casos se requieren de conocimientos y habilidades que pueden cambiar de un proyecto al siguiente.

2.2.2 - El otro tipo es la *adhocracia administrativa*: su funcionamiento también es en equipos de proyectos, pero a diferencia de la operativa, innova y genera soluciones a los problemas para servirse a sí misma. “En marcada contraposición a la adhocracia operativa, la adhocracia administrativa distingue claramente entre su competente administrativo y su núcleo de operaciones” (Mintzberg, 2012, p.487). Puede suceder que el núcleo de operaciones quede separado de la

administración de la organización, cuando por ejemplo una empresa desea innovar en algún producto por la competencia en el mercado o por la tecnología, necesita de un equipo de operaciones en forma de burocracia maquinal, siguiendo a Mintzberg (2012), “dicho grupo puede establecerse como una organización aparte” (p. 487). Puede suceder también que el núcleo de operaciones sea eliminado o contratado a otras organizaciones o también que ese núcleo se automatice sin necesidad de supervisión directa del control administrativo es decir que es capaz de autogestionarse.

Por lo anteriormente mencionado, se puede decir que el tipo de relación entre la parte administrativa y el núcleo de operaciones es diferente a las demás estructuras descritas brevemente. “En la adhocracia administrativa el núcleo de operaciones está truncado, convirtiéndose en una parte relativamente poco importante de la organización; en la adhocracia operativa, ambas partes se confunden, formando una sola entidad” (Mintzberg, 2012, p.489). En los dos casos el nivel de directivos son miembros funcionales de los equipos de proyectos, teniendo la responsabilidad de la coordinación sin imponer una supervisión directa.

El staff de apoyo es una de las partes fundamentales de las organizaciones de tipo adhocráticas, como también lo es para el tipo administrativo. Esto es debido que ese staff lo conforman la gran mayoría de los expertos. La necesidad de una tecnoestructura es casi nula porque no tiene mecanismo de normalización para su coordinación.

2.2.3 - Surge también el término de *adhocracia divisional* sumergida con características de las dos estructuras mencionadas. “Entre las empresas multinacionales con interdependencias entre sus distintas líneas de productos, las que se enfrentan con una creciente complejidad así como con un dinamismo en el entorno se verán atraídas por el híbrido de la adhocracia divisional” (Mintzberg, 2012, p.500).

2.3 Formulación de estrategias

En la adhocracia el proceso de formulación de estrategias no está ubicado en un lugar específico debido a que se formulan de manera implícita según las decisiones que se tomen en las situaciones, se puede decir que tales estrategias no son conscientes, es decir que pueden surgir inesperadamente dado el entorno complejo e impredecible en que está sumergida este tipo de estructura.

Las estrategias de esta estructura evolucionan, se siguen formando, a medida que se van tomando las decisiones en cada proyecto ad hoc. Este mecanismo se da porque “al constituir la innovación el objeto primordial de la organización, los resultados de sus esfuerzos jamás pueden

ser previstos, por consiguiente, no puede especificar una estrategia (...) con antelación, antes de tomar esas decisiones” (Mintzberg, 2012, p.492).

De igual manera, esas estrategias requieren de coordinación por aquella/as personas que deciden qué proyectos realizar y cómo deben de efectuarse, donde cada proyecto dejará una marca en las estrategias. Es pertinente mencionar que todos los integrantes que participan de un proyecto influyen en la estrategia del mismo, en donde los del ápice estratégico (directivos) se ocupan y preocupan, no tanto de la formulación de las estrategias sino en el debate de la elección para lograr fines productivos.

Las estrategias en la adhocracia no llegan a estabilizarse porque dependen de cada proyecto a realizar, se van cambiando y evolucionando a medida que avanzan en las tareas y los proyectos. Por el contrario, se dice que cuando una estrategia se estabiliza la estructura de esa organización deja de ser de tipo adhocrática.

Las estrategias de innovación deben de tener un campo fértil dentro de la organización, teniendo la misma una estructuración adecuada en donde formular, elegir e implementar dichas estrategias.

A medida de que se realizan las tareas, los objetivos pueden seguir brotando, es por esto que una planificación de acción es muy poco probable que se utilice en la adhocracia, porque puede impedir en cierto grado su flexibilidad característica.

2.4 Condiciones para la existencia de la adhocracia

Mintzberg encuadra el tipo de organizaciones adhocráticas justificando su existencia, especialmente, como una forma de responder ante el desafío de la innovación como fuente de creación de valor.

Las condiciones que el mencionado autor plantea en su libro “La estructuración de las organizaciones” a tener en cuenta en este tipo de estructura es el entorno básico (el ambiente). La adhocracia está impuesta en un entorno con niveles de complejidad y dinamismo. “Esto genera una dicotomía a partir de la presunción respecto a que un ambiente dinámico demanda una estructura orgánica, mientras que uno complejo pide una estructura descentralizada” (Marchione, p. 5) relacionada a un entorno cambiante, dinámico en donde la innovación juega con uno de los principales papeles. La organización debe de poder crear equipos de trabajos para poder dar respuestas a los dispare del entorno.

Otra de las condiciones planteadas es el frecuente cambio de productos y/o servicios que se ofrecen al cliente. Las organizaciones que suelen incorporar la estructura de tipo adhocrática es por motivo de la realidad dinámica que se manifiesta a base de los cambios de producto.

El autor plantea la juventud como otra de las condiciones, debido a que la adhocracia es la

estructura menos estable y es complicado mantenerla durante un tiempo extenso; siendo la adhocracia de tipo operativa propensa a una vida corta como organización. Esto permite que no se formalicen los comportamientos y garantizar una circulación de proyectos ad hoc innovadores. Su juventud se relaciona con las primeras etapas de crecimiento y desarrollo de su estructura.

Otra de las condiciones es el sistema técnico, las de tipo operativas suelen tener sistemas técnicos sencillos, no reguladores y las administrativas suelen tener sistemas técnicos sofisticados y calificados, necesitando de un staff de apoyo preparado en conocimientos y habilidades.

La moda es otra de las condiciones de la adhocracia, dado que sus características tienen una seducción particular, como el énfasis sobre el avance en la línea de la experiencia, “el diseño estructural orgánico, grupos de proyecto y fuerzas de tareas, descentralización sin una sola concentración de poder, estructura matricial, sistemas técnicos sofisticados y automatizados, juventud y ambientes que son complejos y dinámicos” (Mintzberg, 1996, p.226).

Ahora bien, vale decir que si las estructuras del ayer son la burocracia maquina y la estructura simple, la burocracia profesional y la forma divisional forman las estructuras del hoy, las adhocráticas son las del mañana, las del futuro.

3. Cultura Organizacional

3.1 Conceptos y definiciones

Meseguer de Pedro y Soler (2010) sostienen que la definición de cultura organizacional ha pasado por diversas perspectivas, incluyendo creencias, valores, conocimientos e ideologías entre otros.

La palabra cultura procede del término latino *cult*. Su significado es cultivo, tal como denotan conceptos como agricultura o puericultura. Éste término comienza a ser importante dentro de las organizaciones cuando éstas son consideradas como un sistema abierto que se relaciona con su entorno al cual debe adaptarse (Meseguer de Pedro y Soler, 2010, p.180).

Donde tuvo su primer aparición el término cultura fue en el contexto del cultivo de la tierra, promoviendo el crecimiento, la mejora y el desarrollo de las cosechas. Luego dicho concepto se transfirió a la sociedad y con ella a la civilización. “El concepto de cultura y civilización fueron usados para describir el proceso del desarrollo progresivo del ser humano” (García, 2006, p.169).

El concepto de cultura organizacional comienza a cobrar importancia a finales de la década del 70 y principios del 80 del siglo pasado. Se debe considerar, a sí mismo, que en los años 30 la escuela de Relaciones Humanas estudiaba dicho tema a través de los experimentos de Elton Mayo.

Se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización (García, 2006, p.164).

Su conclusión derivó en que uno de los factores con mayor influencia en el trabajador era el ambiente de grupo de trabajo, haciendo referencia a la cultura organizacional. Desde estas investigaciones, junto con “el antropólogo Llyod Warner^{viii} quien introdujo metodologías antropológicas, se inicia una serie de estudios acerca de la cultura organizacional desde perspectivas antropológicas (Dávila, 2000)” (García, 2006, p.164).

Se puede decir que desde los experimentos desarrollados de Elton Mayo es que se “empieza a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional” (Pérez, Pérez, y Roque, 2009, p.58).

Uno de los primeros textos en reconocer la importancia de la cultura dentro de las Organizaciones, como dimensión específica y para explicar los procesos organizacionales, fue el

de Edgar Schein en su libro "La cultura empresarial y el liderazgo", en el cual delimita y construye su teorización partiendo de la premisa de que las Organizaciones tienen culturas propias. Schein (1988) aporta una de las definiciones más importantes y clásica sobre el término cultura organizacional, aunque se debe destacar que no es la única que se plantea en el presente trabajo,

un modelo de presunciones básicas --inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y , en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 25-26).

En la mencionada definición, el autor plantea que la cultura está en estrecha relación con la motivación, con las respuestas que los integrantes aprenden y comparten y con las presunciones básicas. Se puede decir que esa definición de cultura, no alude a la dimensión política, que si lo hace Fleury en su libro "Cultura y poder en las organizaciones". Dicha autora considera que el poder es algo inherente a la cultura. Concibe a la cultura como "un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio (Fleury, 1989, p. 22)" (Pérez, R y otros, 2009, p.59).

Las pautas, normas que forman parte de la cultura, no son totalmente aceptadas o totalmente rechazadas por el grupo, forjándose de esta manera un entramado en las relaciones cotidianas, generando brechas de crisis, insatisfacción y tensiones, lo que conlleva a distintos clima de trabajo. El equilibrio entre la cultura y la Organización puede estar en permanente tensión. Por ejemplo, modelos de Organizaciones donde "predomina el ambiente de competencia-colaboración, confianza- temor, ayuda-confrontación, aprendizaje-rutina, tolerancia-sumisión" (Etkin, 2007, p.273).

Carlos Díaz Llorca plantea

que la cultura son las creencias ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y les permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente, así como que son enseñadas como el modo correcto de percibir, pensar, sentir sus problemas (Díaz, 2006, p. 21) (Pérez, R y otros, 2009, p.59).

Se puede decir que no existe un único concepto de cultura, dada a su naturaleza y complejidad, sino que existen una diversidad de conceptualizaciones que derivan según la manera de como se concibe la Organización como cultura. Por este motivo es que hay autores que consideran que la cultura organizacional es solo una manifestación de una cultura más amplia generada a nivel nacional, y para otros autores, en cambio, Organización puede crear su propia cultura o que la cultura es la Organización.

A favor de los autores que consideran que la Organización es capaz de construir su cultura, se

debe señalar que cada una posee características brindadas por: códigos, lenguajes, valores, creencias, estilo de comunicación, de liderazgo, símbolos, ritos, conocidos y reproducidos en esa Organización según su propósito. Esa reproducción puede ser por imitación, interacción o aprendizaje.

Chiavenato (2002) toma de Elliot, J (1951) una definición de cultura organizacional: “es la manera tradicional de pensar y cumplir con las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben de aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización” (p.143).

Chiavenato (2002) sostiene que la cultura es la representación de como la Organización se ve a sí misma, y cómo ve el ambiente. Plantea que los principales elementos de la cultura organizacional son:

- A. Comportamiento observable en el día a día; es decir las interacciones de los individuos incluido los gestos, el lenguaje, las rutinas, entre otros.
- B. Sistema de normas o reglas que influyen en el comportamiento individual y grupal.
- C. Valores impuestos por la Organización.
- D. Clima organizacional que influye en las interacciones de los individuos y en sus sentimientos.
- E. Filosofía administrativa, la cual orienta y conduce las políticas de la Organización.
- F. Reglas de juego que delimitan la funcionalidad de las cosas, lo que un nuevo integrante de la Organización debe de aprender y ser aceptado en la misma.

3.2 Ideología

Otras de las definiciones de cultura es la de Mintzberg (1991) refiriéndose “a la Cultura como Ideología de la Organización, es decir, como un sistema rico en valores, tradiciones y creencias que la distinguen de otras organizaciones” (Wittke, 2009, p.227). Para Mintzberg esa Ideología en las Organizaciones está arraigada a una misión, llamadas las mismas “Misioneras” (anteriormente mencionadas). Este tipo de Organizaciones, en general, se estructuran en unidades pequeñas, son fuertemente descentralizadas, y con una organización débil, pero poseen un sistema de normas fuertes.

En una Organización, el discurso ideológico alude a las comunicaciones contenidas de afirmaciones sobre las maneras de pensar y sobre las conductas consideradas aceptables y/o deseables, para poder influir en el comportamiento y justificar las decisiones. Este discurso ideológico actúa como un sistema de ideas que intenta “dar razonabilidad o sustento a decisiones directivas, en el sentido de que son más que una opinión individual o una idea aislada. Tienen la forma de una posición que es acompañada, aceptada o reconocida en ciertos grupos” (Etkin, 2007,

p.240).

Existen diversas ideologías, las referidas al plano sociocultural, al político y al plano de lo económico. Siendo un componente cultural, la ideología son las ideas y creencias presentes en las relaciones humanas y en el pensar colectivo, que cobran importancia en el momento de justificar o elegir decisiones. La ideología es una producción o construcción de valores para la Organización.

3.3 Evolución de la cultura en las organizaciones

La cultura no se encuentra presente desde el inicio de la Organización, sino que se va formando y desarrollando con el tiempo, a la misma vez que puede llegar a transformarse. Se concibe a la cultura como un proceso compartido por todos los integrantes de una Organización, a partir del cual se genera sentido. García (2006) sostiene que “la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino que es algo que las organizaciones son” (p.166). Por lo tanto la cultura organizacional implica percepción común de sus integrantes.

“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2002, p.143).

Se puede decir que la cultura es la producción de un colectivo y a su vez es un proceso de aprendizaje, sobre aquello que es aceptable y lo que no, de acuerdo a ese proceso; la cultura tiene límites delimitados, por ejemplo en el espacio y en el tiempo.

Cada organización posee características que le son propias, brindadas por los valores, normas, hábitos, lenguaje, ritos, estilos de comunicación, de liderazgos, estos elementos son los que diferencian una cultura organizacional de otra. En donde cada miembro perteneciente a la misma, interioriza y se relaciona con las características anteriormente mencionadas, adecuando su forma de comportamiento a ella, aplicando a su vez reproducciones de aprendizaje. Se considera que la cultura es un factor que cohesiona e integra los comportamientos de sus integrantes, se conforma por valores sólidos a los cuales los empleados se adhieren, brindando consistencia a la Organización.

La cultura organizacional es el “modo” esperado de accionar frente a determinadas situaciones y cómo los integrantes de una Organización esperan ser tratados. Por lo cual se van a permitir ciertas conductas e inhibir otras. “Representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización” (Chiavenato, 2002, p.143).

De las definiciones y características mencionadas anteriormente podemos vislumbrar los aspectos de la cultura organizacional, expresados por Rodríguez y González (1998):

1. La cultura tiene unos contenidos como el conjunto de asunciones importantes, creencias

y valores internalizados.

2. Es una construcción social dinámica creada por sus miembros.
3. Contiene aspectos históricos que son enseñados a los nuevos miembros y transmitidos a los miembros por las generaciones previas de ese grupo.
4. Es un concepto socialmente construido en la empresa.
5. Es un todo con independencia de que esté constituida por diferentes sub-culturas.
6. No se puede abordar, identificar ni explicar a partir de un método único, deben considerarse los propósitos perseguidos y las contingencias de la propia investigación.
7. Incorpora asunciones tácitas.
8. Es un factor clave para la competitividad y para la propia supervivencia.
9. Puede estar basada en valores instrumentales o institucionales.
10. Tiene unos efectos o fines, en la forma de abordar los problemas o las decisiones para dar sentido al trabajo y a la vida (Meseguer de Pedro y Soler, 2010, p.181).

3.4 Culturas fuertes frente a culturas débiles

No todas las culturas organizacionales influyen de igual manera en el comportamiento y en el accionar de sus empleados. La cultura puede ser fuerte o débil .. ¿Es importante tener y mantener una cultura fuerte? Si, porque “Las culturas fuertes, aquella en la que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles” (Robbins y Coulter, 2010, p.46). Ejemplos de empresas con este tipo de cultura son: IBM, Sony, Toyota, Honda.

Se dice que la cultura organizacional es fuerte, cuanto más de sus integrantes acepten sus valores y sean sus compromisos mayores referidos a esos valores, por lo cual serán más leales en este tipo de cultura que en una débil. A medida de que una cultura se vuelve cada vez más fuerte, mayor es su influencia en la manera que los líderes organizan y controlan en esa Organización.

Las investigaciones también sugieren que las culturas fuertes están asociadas con el alto desempeño organizacional (...) Los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos (...) Sin embargo, la desventaja es que una cultura fuerte también puede evitar que los empleados busquen nuevos enfoques, en especial cuando las condiciones cambian rápidamente (Robbins y Coulter, 2010, p.48).

Chiaventato (2002) plantea que “la cultura representa el universo simbólico de la organización y proporciona un referente de estándares de desempeño entre empleados. La cultura influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad y el servicio al cliente” (p.143).

Es decir que la cultura fuerte tiene como ventaja que, si los valores son claros y ampliamente aceptados los empleados saben qué hacer, como enfrentar los problemas y como actuar rápidamente. La desventaja que puede ocasionar, es que los empleados no busquen nuevos rumbos, lo que puede generar una oposición al cambio dentro de la Organización.

Algunas de las características que definen la cultura fuerte es que los empleados se identifiquen con la misma, lo que conlleva a que los valores sean, mayormente, compartidos.

Hay una conexión entre los comportamientos y los valores; los empleados saben la historia de la Organización. Por lo contrario, en una cultura débil los empleados se identifican en un menor grado con la cultura, teniendo como resultado que los valores solo algunas personas los comparten. La conexión entre los comportamientos y los valores es escasa, los empleados saben poco o nada de la historia de la Organización.

Se puede decir que los beneficios de una cultura fuerte es que “*sirve de brújula, ya que los directivos no pueden estar en todas partes al mismo tiempo, los niveles inferiores sabrán cómo comportarse, cuál es la dirección*” (Zwarycz, 1993, p.310-311).

3.5 Culturas adaptables y no adaptables

En las Organizaciones existen culturas adaptables y no adaptables, llamada también ésta última cultura conservadora. Las características que identifican que una cultura es adaptable son la flexibilidad y la disposición a la innovación. Por el contrario, las de una cultura no adaptable son la rigidez y el conservadurismo.

Una Organización con cultura conservadora mantiene los valores, las ideas, las costumbres y tradiciones en el tiempo, se mantienen inalterables a pesar de los cambios dinámicos y acelerados en la realidad. Una Organización con cultura adaptable están buscando la innovación, la creatividad, el cambio para mejorar su desempeño, lo que conlleva a transformar las ideas, las costumbres, los valores. Esta necesidad de cambio debe de tener una base de estabilidad para lograr la competitividad a largo plazo. Porque una Organización variable pero poco estable, lo más probable es que no pueda seguir siendo competitiva y puede llegar a desaparecer, lo mismo ocurre con una Organización poco adaptable, con características totalmente rígidas.

Lo que se puede vislumbrar en estos dos tipos de culturas es “la necesidad de cambio y la adaptación para garantizar la actualización y modernización y, por otro, la necesidad de estabilidad y permanencia para garantizar la identidad de la organización” (Chiavenato, 2002, p.148).

3.6 Funciones de la cultura

La cultura desempeña varias funciones dentro de una Organización. Stephen Robbins, plantea que la cultura tiene un papel de definición de fronteras, de límites (cada organización es diferente a otra) y a su vez transmite un sentido de identidad para los miembros de la Organización y facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de la persona.

La cultura como proceso es dinámica, Schein (1988) sostiene que ese proceso es idéntico al

proceso de formación grupal en lo referido a la identidad del grupo, como las creencias, los valores, los sentimientos y pensamientos que son producto de experiencias compartidas así como también del aprendizaje. Sin la existencia de un grupo no hay cultura, y sin la existencia de un grado de cultura, en el mismo, no sería un grupo. Se puede decir que la cultura “acumula los contenidos y experiencias de una organización a través de su historia” (Pérez, Pérez y Roque, 2009, p.62).

Por otro lado, el crecimiento de un grupo así como la formación de la cultura son efectos de las actividades de los líderes, de los fundadores de una empresa. ¿Cómo las presunciones, intenciones y valores individuales de los fundadores o líderes llegan a convertirse en compartidas y validadas para un grupo?. Tales intenciones existen, en el líder o fundador, consciente e inconscientemente en su mente, por lo cual se pueden analizar de manera interna y externa.

Las cuestiones externas tienen que ver con la definición que el líder y el grupo dan a su entorno y la manera como entienden sobrevivir en el mismo; las internas con la definición del líder y el grupo sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo, de modo de lograr sobrevivir en el entorno definido a través de un rendimiento efectivo y la creación de bienestar interno (Schein, 1988, p.54).

Se puede decir que a las cuestiones externas les compete la supervivencia en relación a su entorno, el cual está por encima del control del grupo, ya que estas cuestiones son las que definen el objetivo central, la misión y/o las funciones de ese grupo. Éste, tiene que lograr cumplir con ese objetivo, con esa misión y mantenerse ante el cambiante entorno con éxito, es decir tiene que promover la estabilidad de la Organización. Para lograrlo son necesarias las cuestiones internas, las cuales se benefician del éxito externo.

Desde que la cultura está establecida, formada en una Organización, influye en las relaciones y percepciones del grupo con el entorno. Para que un grupo funcione, los integrantes deben de establecer un lenguaje y una comunicación que les permite entender, comprenderse entre ellos así como también a lo que ocurre. También necesitan de reglas que se sancionen si no se cumplen con las mismas y de un sistema de recompensas.

“La cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización” (Chiavenato, 2002, p.143). En ese enlace los integrantes de la organización transmiten, aprenden y comprenden la cultura, hay un proceso de producción y de re-producción del aprendizaje, donde se generan compromisos más allá del interés personal de los individuos.

3.7 Aspectos generales visibles y no visibles

La cultura organizacional contiene aspectos, donde algunos son más visiblemente percibidos y otros tienen un grado de dificultad para su percepción. Chiavenato (2002) compara a la cultura

con un iceberg, el cual sobresale entre un 10 y 20 % por encima del nivel de agua, por lo cual su mayor parte queda oculta por debajo dificultando su percepción. Es decir, que la cultura contiene aspectos que son percibidos visiblemente, tales como: directivos, políticas, métodos, tecnología, entre otros, pero a su vez oculta aspectos: sentimientos, normas grupales, actitudes, percepciones, entre otros. Estos aspectos ocultos son los que resultan difíciles de comprender y de interpretar.

3.8 Niveles de la cultura organizacional

Schein en su mencionada definición de cultura, señala tres elementos en los diferentes niveles que componen la cultura organizacional:

- 1- Artefactos y creaciones (es el nivel más visible, el más manifiesto)
- 2- Valores (tiene mayor grado de conciencia)
- 3- Presunciones subyacentes básicas (son invisibles, incluye la concepción de las relaciones en la organización).

El *primer nivel de la cultura* son los artefactos, las producciones, creaciones. Es el más visible y caracterizado por su entorno social y físico. En dicho nivel se pueden observar el lenguaje (tanto escrito como el hablado), las conductas de los integrantes y el espacio físico. Es decir que los artefactos son los elementos concretos, que se pueden ver, oír y sentir cuando un individuo se encuentra dentro de una Organización. Si bien podemos decir que no es difícil observar artefactos, producciones, si lo es comprender el significado y la interrelación de los mismos.

Las producciones, los servicios, los artefactos de la cultura, son las manifestaciones tangibles y visibles de la misma, los cuales al conocerlos genera en los individuos un impacto, un efecto. Ejemplos de este efecto es el de una persona que se cambia de empresa así como también el de una persona que dentro de la empresa es trasladada a otra área. En esos momentos, “(...)vivimos una situación cultural nueva, sentimos la necesidad de responder, reaccionar, <<hacer lo correcto>>, encajar en la situación (...)” (Schein, 1988, p.45).

Se puede generar en el individuo una ansiedad de querer saber que se espera de él. Esa ansiedad puede llegar a convertirse en exasperada si no se llega con “éxito” a adecuarse a la cultura, de lo contrario, si se adecua, la persona puede llegar a sentirse óptima. Si se quiere llegar al nivel de comprender, de entender, se debería según Schein (1988) “intentar el análisis de los valores centrales que se derivan de los principios que operan día a día, y en base a los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta” (p.31).

En el *segundo nivel*, los valores propios del individuo reflejan, de cierto modo, el proceso del aprendizaje cultural. Son los valores compartidos que se vuelven importantes para los individuos, los cuales delimitan para que hacer lo que hacen. En 1988, Schein escribe “cuando un grupo se

enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real” (p.31).

Uno de los integrantes de un grupo, como el líder o el fundador, tiene y siente certeza sobre la realidad y sobre cómo tratarla, es así que propondrá una solución basada en esa certeza. Lo que sucede, es que los demás integrantes de ese grupo no sienten la misma seguridad, hasta que la solución no se admita colectivamente como válida. Si el siguiente paso, es que la solución prospera y es válida por el grupo, “el valor pasa gradualmente por un proceso de *transformación cognoscitiva* hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción” (Schein, 1988, p.32).

Los valores aceptados son los que se convierten en creencia, por lo tanto no todos los valores pasan por ese proceso de transformación. Es el caso en que la solución planteada en un valor, puede que no de resultado; pero un grupo puede aceptar y aprender que hay creencias y presunciones que son necesarias para el mantenimiento y funcionamiento del mismo.

Schein (1988), plantea que “muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones” (p. 32).

El *último nivel* es el de las presunciones subyacentes básicas, las cuales son implícitas y orientadoras de la conducta. Es el nivel más oculto y profundo de la cultura organizacional. “Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas” (Chiavenato, 2002, p. 145).

“Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad” (Schein, 1988, p.33). También les enseña al grupo “el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas que plantea la convivencia en lo interno y la adaptación externa” (Etkin, 2007, p.293). Por ejemplo, si los miembros de un grupo de una empresa presumen que sus compañeros están motivados y son competentes, actuarán de acuerdo a esa presunción. En este nivel se revelan las formas de como un grupo piensa, percibe, actúa y siente.

3.9 Paradigmas culturales

Para analizar y explorar los niveles de la cultura, Schein (1988) se basó en el estudio comparativo por Kluckhohn y Strodtbeck (1961) de una parte de la cultura del Sudoeste de los Estados Unidos sumado a sus observaciones y experiencia propia. Dicho autor (Schein) explora cinco dimensiones de presunciones básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas

culturales.

La primera dimensión es la *“relación de la humanidad con la naturaleza”*: en los grupos se implanta una visión del entorno global, una visión de la naturaleza, la cual según la tradición occidental es susceptible de ser sometida y controlada, pero se debe de estar en armonía con ella o de lo contrario ser uno el que debe someterse a la naturaleza (creencias del Oriente). El equivalente, dentro de una Organización, de la mencionada presunción es referido a la visión de que el grupo tiene sobre la relación con el entorno del que forma parte enmarcado este dentro de la cultura. ¿El grupo puede llegar a pensar en cambiar y a dominar su entorno?; ¿piensa que debe de estar en armonía? O de lo contrario ¿se somete a su entorno aceptándolo?. Las respuestas a estas preguntas varían de acuerdo al grado de control que los individuos sientan que las Organizaciones tienen sobre él.

Las presunciones de las cuales parte una Organización subyacen en las funciones o “misión central” (manifiestas o latentes), correspondiente a niveles profundos de su orientación estratégica. Si lo que la Organización presume de sí no concilia con el entorno real, en algún momento se enfrentará a problemas de supervivencia. En cambio cuando estudian su estrategia prestan atención a las presunciones procurando validarlas, antes de decidir sobre sus funciones o metas para que concuerden con la mayoría de las dimensiones del entorno (economía, tecnología, política, entre otros). “Aquellos aspectos que se consideren y en torno a los cuales se formen las presunciones, configurarán en definitiva la visión del mundo de la empresa, convirtiéndose así en elementos centrales de su cultura” (Schein, 1988, p.99).

La segunda dimensión corresponde a *“la Naturaleza de la realidad y la verdad”*: las presunciones de esta dimensión están relacionadas con las de la primera. Son las presunciones relativas a lo que es “real”, incidiendo en las acciones de un grupo, y en la decisión sobre cual información es la adecuada para determinar el momento oportuno de actuar.

Los grupos discernen de alguna manera los siguientes ámbitos, que serían los niveles de la realidad:

a) La realidad física externa - “lo que se considera determinable empíricamente por medio de exámenes objetivos o (...) <<científicos>>. Por ejemplo si dos individuos discuten sobre la posibilidad que una pieza de cristal se rompa, pueden recurrir a un martillo para comprobarlo”^{ix} (Festinger, 1957) (Schein, 1988, p.100).

b) Realidad social – Schein (1988) sostiene que es todo aquello que los integrantes de un grupo aceptan, sin que pueda ser investigado desde el exterior, como materia de consenso (opiniones políticas, vida, naturaleza humana). Para que una Organización tenga una acción acorde debe de tener presunciones compartidas que midan que decisiones pueden resolverse científicamente y cuales a través de consenso.

c) Realidad individual – Es el aprendizaje que un individuo ha adquirido por medio de la

experiencia, constituyendo una verdad absoluta para él, pero la cual puede que no sea compartida con otros individuos.

“Lo que se define como realidad física, social e individual, es en cuanto tal el producto del aprendizaje social; de allí que sea (...) una parte de la cultura dada” (Van Maanen, 1979b) (Schein, 1988, p.101).

La tercera dimensión es *“la Naturaleza del género humano”*: en las culturas existen presunciones sobre el significado de lo que es ser “humano”, sobre las conductas determinadas como “inhumanas”, sobre instintos personales y sobre la relación de los individuos para con el grupo. Las presunciones básicas de la cultura receptora, son el reflejo de la manera en que son vistos los trabajadores y los directivos.

La cuarta dimensión es *“la Naturaleza de la actividad humana”*: “Kluckhohn y Strodtbeck (1961), señalan que las culturas poseen distintas presunciones sobre la manera de actuar, siendo las mismas reflejo de sus presunciones sobre la naturaleza humana, y sobre la relación fundamental del grupo con su entorno” (Schein, 1988, p.111)

En uno de los extremos aparece una <<orientación activa>>, centrada en el descubrimiento, en la eficacia y en la tarea. En 1978, Handy describe, según Schein (1988) dos tipos de Organizaciones con orientación activa; las que se centran en el cumplimiento de las tareas y las que se centran en la búsqueda de relaciones apropiadas. En el otro extremo aparece una <<orientación vital>> centrada en que no se puede influir sobre la naturaleza, hay que aprovechar, disfruta lo que se tenga. “Handy (1978), califica a este tipo de empresa dionisiaca. Posee una orientación existencial que se centra más en el aquí ahora, en el disfrute individual, y en la aceptación de lo que pueda venir” (Schein, 1988, p.111).

Una tercera orientación, que sería la intermedia, es la de <<ser en transformación>>, refiriéndose a la idea de que el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza, incidiendo de esta manera sobre el autodesarrollo, expansión de las potencialidades de cada individuo y de su autorrealización. Se enfoca en lo que el individuo es y no en lo que puede llegar a realizar, se enfoca en la relación del grupo con su medio externo.

La quinta y última dimensión es *“la Naturaleza de las relaciones humanas”*: para que el grupo sea agradable, acogedor y seguro en toda cultura deben de haber presunciones, las cuales deben de ser comportadas, en cuanto a la manera de como tienen que relacionarse los individuos. Estas presunciones se interesan en la naturaleza del grupo en cuanto tal y del ambiente interno que el mismo genera.

“Las presunciones sobre las relaciones deben resolver los problemas de: 1) Poder, influencia y jerarquía. 2) Intimidad, amor y relación entre iguales. Dichas presunciones reflejarán [...] incluso las presunciones más básicas sobre la naturaleza del género humano” (Schein, 1988,

p.113).

Se puede decir, que la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, presunciones, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias, que se manifiestan en el lenguaje, mitos, símbolos, y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa dentro de una Organización. Siendo las presunciones las que permiten identificar y percibir los aspectos del entorno. Los comportamientos, los valores, son aspectos intangibles.

3.10 Valores de la cultura organizacional

El término valor es proveniente del griego “axios” con significado de eje y de valioso. “Cuando hablamos de valores nos referimos a las ideas básicas y compartidas (pauta cultural) que la comunidad reconoce como prioritaria para el respeto a la condición humana y la vida en sociedad” (Etkin, 2007, p.347). Ejemplos de valores es la igualdad, la libertad, dignidad, responsabilidad, entre otros.

Uno de los elementos importantes de la cultura organizacional son los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Para que la Organización sea competitiva se deben de agregar valores continuamente, siendo una de las maneras a través de las prácticas de Recursos Humanos. Meseguer y Soler (2010) sostienen que el valor proporciona sentido al comportamiento de los trabajadores, siendo a su vez una creencia estable en el tiempo, reflejando la forma de ser de una Organización. Los valores son criterios referidos a lo correcto, a lo deseable, no son metas específicas son “constructos que representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia (Robbins, 2000)” (Meseguer de Pedro y Soler, 2010, p.184).

“La construcción de valores implica algún mecanismo continuado de debate, diálogo, colaboración o proceso educacional” (Etkin, 2007, p.284). El sistema de valores, dado por las interacciones y relaciones de los mismos, aprehendido por los integrantes de la organización, surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día configurando marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de una organización, los valores se manifiestan en el plano emocional.

Cada organización define sus propios valores, creencias que van a condicionar el comportamiento de sus integrantes y orientados hacia una finalidad deseado en conjunto. Sin embargo, para otros autores esos valores nuevos transmitidos no garantizan ser compartidos por

todos los integrantes de la Organización

A lo largo del tiempo, algunos elementos devienen simbólicos, configurando marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de una organización. Cada organización define sus propios valores, creencias que van a condicionar el comportamiento de sus integrantes y orientados hacia una finalidad deseado en conjunto. Sin embargo, para otros autores esos valores nuevos transmitidos no garantizan ser compartidos por todos los integrantes de la Organización.

Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario y son primordiales para el plano de las comunicaciones. Por lo cual, se puede decir que la cultura organizacional tiene efectos sobre el comportamiento de los integrantes de una organización. Tiene que haber una correspondencia entre los valores de los empleados y la cultura organizacional, siendo de este modo mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización en la cual trabaja.

El término valor es una creencia estable en el tiempo y que proporciona sentido al comportamiento de los empleados; los valores reflejan la forma de ser de la Organización. Pero ¿Qué propósitos tienen esos valores?, ¿qué se busca alcanzar por medio de los mismos? La Organización, desde un enfoque social deseable, avanza desde varios objetivos considerando los “valores amplios de libertad, tolerancia, solidaridad, igualdad y justicia. Esta es la orientación de los modelos de organización y formas de gestión basados en principios de cooperación y responsabilidad social” (Etkin, 2007, p.275).

3.11 Cultura Organizacional y Gestión del conocimiento

Se plantea la opinión de dos autores, Levy y Wilensky, quienes creen que la cultura es el resultado de cuatro factores principales:

1. Los valores y las creencias de la alta dirección provenientes generalmente de la visión del fundador (...)
2. La historia de la empresa, a través de las elecciones que ésta ha generado (...)
3. Los factores críticos de éxito en el negocio (...)
4. La estructura organizacional importante por distribución del poder en la asignación de recursos, lo que influye sobre la cultura (Zwarycz, 1993, p.309).

El conocimiento de estos factores es imprescindible en una Organización dado que “en la actualidad, el conocimiento y su transferencia se consideran como el principal recurso estratégico de las organizaciones” (CIDEC^x, 2001, p.9). Se entiende al conocimiento como uno de los más importantes recursos estratégicos que puede generar ventaja a nivel competitivo, deriva en saber

más que la competencia y dar utilidad a la “debilidad” de la misma de no disponer de conocimientos innovadores. Esa utilidad puede generar la obtención de un rendimiento creciente para la Organización. Se debe aclarar que no existe una respuesta mágica y única que identifique lo que una Organización debe de saber y hacer para poder ser competitiva.

Siguiendo la línea de los cuadernos de trabajos (2001, nº34) elaborado por CIDEDEC, las Organizaciones pueden centrarse en una dualidad, en un conocimiento tácito (subjetivo), en donde cobran relevancia las personas, o bien en un conocimiento explícito (objetivo) que concentran sus esfuerzos en la gestión de las tecnologías. Este modelo de conocimiento es planteado por Nonaka y Takeuchi que siguiendo su pensamiento, Franklin y Krieger (2011) sostienen que “cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan surge la innovación. Una Organización no puede crear conocimiento por sí misma” (p.416), la empresa debe unir sus fuerzas para hacer explícito el conocimiento tácito; lo que sabe sin ser consciente de ello. Estos autores destacan la importancia de aprovechar el conocimiento de los trabajadores y de la gestión de sus capacidades creativas. El conocimiento si bien es intangible es un potencial activo para la construcción y desarrollo de ventajas competitivas.

Se debe de combinar el conocimiento tácito, el cual es dado por medio de la experiencia, con el explícito, el cual es dado por medio de la racionalidad (mente). No se pueden considerar como factores independientes, porque en las formas de conocimientos hay un grado de nivel tácito.

La estructura y la cultura de una Organización son unos de los factores que a su manera inciden e influyen en la gestión del conocimiento. “La cultura es el factor clave en la gestión del conocimiento y el más efímero” (CIDEDEC, 2001, p.16), si se basa en la creencia del compartir. Es decir, para orientar la cultura hacia el conocimiento, la Organización necesita de una cultura que cree y comparta conocimientos a partir de las pautas de comportamiento, por tal motivo implica, en cierto grado, influir en la conducta de los integrantes. A su vez se necesita que la misión y objetivos de la Organización estén identificados y compartidos por la mayoría de sus integrantes. Es así que se considera que hay elementos de la cultura Organizacional que favorece el compartir conocimientos y otros que lo obstaculizan.

Se diferencian tres categorías de conocimientos, según CIDEDEC (2001)

1. Conocimiento nuclear, referido al alcance mínimo de conocimiento para que pueda integrar un sector de actividad. Este conocimiento no garantiza efectos competitivos en el mercado laboral.
2. Conocimiento avanzado, permite la viabilidad de una empresa en lo que respecta a la competitividad.
3. Conocimiento innovador, permite que una organización sea competitiva manteniendo diferencias respecto a sus competidores, el aprendizaje debe de ser continuo así como también al generación de conocimiento. El conocimiento es dinámico, por lo que este tipo

de conocimiento puede convertirse en nuclear.

Aquellas Organizaciones que disponen, según CIDEA (2001), a su favor recursos intelectuales superiores y competencias deben de coordinar esos recursos y competencias en nuevas formas, para salir al mercado preparados, ofreciendo valor añadido y obtener esa posición deseada de ventaja competitiva. Para lograr esa coordinación y que se mantenga, se requiere del conocimiento el cual es uno de los recursos estratégicos más significativos. “Una ventaja competitiva basada en el conocimiento puede resultar sostenible porque cuanto más conocimiento posee una organización más capacidad de aprendizaje tiene” (CIDEA, 2001, p.10).

Es decir que poseer una ventaja competitiva basada en el conocimiento implica saber más de los competidores lo que conlleva a poder dar utilidad a esa debilidad de la competencia ya que no posee conocimiento innovador. Se obtiene de esta manera un rendimiento creciente y más creación de valores.

En el cuaderno de trabajo CIDEA (2001) se plantea que

Todas las organizaciones compiten de un modo particular, es decir, tienen su propia estrategia. Cada posicionamiento estratégico está asociado a una serie de recursos y competencias intelectuales, es decir, existe un determinado conocimiento que la organización debe dominar para llevar a cabo su estrategia (p.20).

Para plantear estrategias viables, se necesita identificar las oportunidades del mercado y aprovechar el conocimiento que posee para poder sacar “ventaja” competitiva; la capacidad de crear y tener nuevas ideas es fundamental para las Organizaciones del siglo XXI así como también lo es el crecimiento constante del conocimiento.

4. Relación entre la cultura organizacional y la Organización de tipo adhocrática

En este capítulo se pretende vislumbrar la relación entre la cultura organizacional y las Organizaciones de tipo adhocráticas, dependiendo de la revisión bibliográfica establecida y partiendo de las preguntas: ¿La cultura organizacional incide en el funcionamiento de las organizaciones adhocráticas? ¿Qué tan importante es la cultura para la innovación?

El tema cultura hoy en día es hablado en casi todas las Organizaciones, se necesita de un manejo adecuado de la misma, dado que la cultura es uno de los factores con mayor influencia en la estructura de una Organización, también sobre la división de las tareas y de la coordinación para poner en prácticas las actividades.

Si bien cada organización tiene una cultura que le es propia, no debemos olvidar que se encuentra en un medio que la influye. Los valores aceptados en la sociedad fijan las bases de los comportamientos individuales. (...) No todos los individuos están de acuerdo o les convienen estos valores sociales... (Zwarycz, 1993, p.307)

A partir de las concepciones definidas en el capítulo sobre cultura Organizacional, se puede decir que la cultura es un fenómeno social, que proporciona modelos de vida, que es fruto de una herencia histórico-social que produce procesos de aprendizajes y que es un sistema abierto donde se permite el cambio e influencia de otros sistemas culturales, vale decir que no es un sistema armónico. Chiavenato (2002) toma de Elliot, J (1951) una definición de cultura organizacional: “es la manera tradicional de pensar y cumplir con las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben de aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización” (p.143).

“El individuo, en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, toma una serie sucesiva de decisiones (comportamiento), canalizando sus energías hacia el logro del objetivo deseado (valores-necesidades). Dicho comportamiento es desarrollado dentro de un ambiente, estructura o sistema social” (Ventrici y Monti, 1993, p.37). Este proceso de búsqueda se enmarca y desarrolla dentro de subsistemas del sistema social, en este caso, dentro de las organizaciones.

De acuerdo a como son impuestos y desarrollados estos elementos, la cultura de una Organización puede desviarse por dos caminos: a mejorar su desempeño y crecimiento o empeorarlo. Es decir que la cultura organizacional puede ser factor de éxito o de fracaso para una Organización.

La cultura organizacional no está compuesta solamente de valores, comportamientos, creencias y de actitudes, también incluye las estrategias, la visión, misión, que en conjunto deben de funcionar como sistema dinámico; “es la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción” (Minsal Pérez y Pérez, 2007).

La cultura puede llevar a “ver” de qué manera impacta sobre los comportamientos de los integrantes de la Organización y la eficiencia organizacional. Zwarycz (1993) toma de Kilman, R, Saxton, R y de Serpa, R, tres aspectos interrelacionados con los cuales la cultura impacta sobre la Organización. El primero de ellos es la dirección, el impacto de la misma es el camino que la cultura impulsará en la Organización. ¿La cultura está llevando por la dirección correcta a la Organización? El segundo es la amplitud, su impacto será el nivel de extensión que la cultura tiene para con sus integrantes. ¿La cultura es vista por todos sus integrantes por igual? O ¿es vista en forma diferente según sus integrantes? Si el grupo no actúa como unidad y en conjunto, puede que la estructura organizacional pierda efectividad. El tercer y último aspecto es la fuerza, que corresponde al nivel de presión que la cultura tiene sobre sus integrantes. ¿Los integrantes de la organización sienten que la cultura los presiona emitiendo sugerencias sobre la manera en que deben comportarse? Si la cultura solo anuncia y emite sugerencias, la misma puede que sea inconstante.

Un impacto positivo de la cultura será cuando el comportamiento de la Organización recorra el camino con la dirección correcta, que llegue a todos los integrantes e imponga presión en los mismos para que sigan los valores de la cultura establecida. De lo contrario causará un impacto negativo si no va en la dirección correcta, aunque posea presión sobre los integrantes y extensión sobre ellos. Zanelli y Silva (2008) consideran

que eso se debe a que la cultura organizacional es un fenómeno resultante del aprendizaje humano, que ocurre por medio de interacciones humanas, de aquello que es considerado relevante para obtener éxito a lo largo del tiempo, de modo de garantizar la supervivencia o sustentabilidad de un determinado grupo (p.29).

Las organizaciones que pueden incorporar la estructura de tipo adhocrática son por motivo de la realidad dinámica que se manifiesta a base de los cambios de productos y del entorno, necesitan de procesos que les brinden sustentabilidad y competencia en el mercado. “La viabilidad y competitividad de una organización está directamente relacionada con el grado en el que las personas son capaces de actuar inteligentemente en situaciones diversas” (CIDEA, 2001, p.18). La cultura de este tipo de organizaciones (adhocráticas) está influida, en parte, por cómo se sienten sus integrantes a partir de su ambigüedad estructural. Pueden pasar de un estado de satisfacción por ese ambiente dinámico, fluido y flexible de trabajo, a una necesidad innata del ser humano en la búsqueda por una vida de estabilidad y relaciones definidas. Intentando que esto no suceda, se necesita de procesos de iniciativa y motivación que fomente las relaciones interpersonales favoreciendo al mismo tiempo la cultura organizacional.

Si bien la cultura organizacional debe preservarse para ser funcional internamente, es decir conservar los valores, creencias, normas, es lo que permite al individuo saber cómo debe moverse en la Organización, por otro lado “debe de abrirse para no enfermarse, y permitir funcionar a la organización dentro de un entorno más amplio” (Mazza, 2011, p.177). Esto es lo

que ocurre en la cultura de las Organizaciones adhocráticas, la misma debe de buscar un equilibrio para lograr mantener la innovación y creatividad que las caracteriza y generar valor. Es decir que requiere de una cultura flexible y adaptable al entorno.

Otro punto de la relación entre cultura organizacional y las organizaciones adhocráticas, es que en este tipo de organizaciones su funcionamiento se basa en un cuadro de lealtades interpersonales, de respeto mutuo entre los integrantes y en un grado de fidelidad a la Organización. Esto conlleva a pensar que uno “de los factores más importantes para poder desarrollar un esquema de constitución de grupos “ad-hoc”, sobre la base de proyectos y equipos de trabajo, es el lazo que mantiene unidas a las personas con esas organizaciones” (Marchione, p. 10). Se puede considerar que los valores de la Organización impuestos por la cultura de la misma, tienen un papel fundamental, siendo estos el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Para que la Organización sea competitiva se deben de agregar valores continuamente, siendo una de las maneras a través de las prácticas de Recursos Humanos. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario y son primordiales para el plano de las comunicaciones.

Otro de los puntos a mencionar es que las organizaciones adhocráticas pueden “sufrir” los efectos de la ausencia de una cultura organizacional basada en la unidad de mando, dado que este tipo de estructura posee una descentralización del proceso de toma de decisiones. El poder, el mando, no está concentrado en una única persona del nivel jerárquico. La coordinación no es homogénea y en la toma de decisiones participan los integrantes de todos los niveles jerárquicos.

Por otro lado, la estructura y la cultura de una Organización son unos de los factores que a su manera inciden e influyen en la gestión del conocimiento. “La cultura es el factor clave en la gestión del conocimiento y el más efímero” (CIDEAC, 2001, p.16) si se basa en la creencia del compartir. Es decir, se necesita de una cultura que cree y comparta conocimientos a partir de las pautas de comportamiento, por tal motivo implica, en cierto grado, influir en la conducta de los empleados. “Cualquier iniciativa que fomente las relaciones interpersonales favorecerá la cultura del conocimiento” (CIDEAC, 2001, p.18). Es así que se considera que hay elementos de la Cultura Organizacional que favorece el compartir conocimientos y otros que lo obstaculizan. Las Organizaciones Adhocráticas necesitan establecer una cultura organizacional que fomente la cooperación y el intercambio continuo de conocimientos entre sus expertos, en función del cumplimiento de sus objetivos y fines, de forma tal que reproduzca resultados significativos. Este tipo de Organizaciones se pueden basar en la gestión de conocimiento basándose en la capacidad de innovar y de crear un nuevo valor más rápido en base al conocimiento y combinando el conocimiento tácito y explícito.

Otro punto a considerar es que el trabajo en equipo de las organizaciones adhocráticas es

fundamental a la hora de superar los factores competitivos, pues de esta forma es que se pueden aprovechar las habilidades y competencias individuales de sus integrantes, para finalmente crear un equipo de trabajo en el cual sobresalga el desempeño del grupo por sobre el individual. De esta forma en la cultura organizacional se disminuirán las competencias entre los integrantes y a su vez el aprendizaje en equipo implica generar valor en el trabajo.

La manifestación de la cultura organizacional en las organizaciones de tipo adhocráticas es importante porque que debe ser creativa, poseer un ambiente interno propenso a la innovación y creatividad, por ende debe de estar orientada a la innovación y tener la característica de ser adaptable al ambiente. Al mismo tiempo debe de ser flexible permitiendo intercambios, en un proceso de interacción social creando estrategias. “Las creencias, las normas y los valores de la organización guían la formulación y la implantación de la estrategia” (Franklin y Krieger, 2011, p. 379).

El conocimiento es el nuevo recurso para aumentar la competitividad, por lo cual es importante que la cultura de una Organización de tipo adhocrática deba de orientarse a una cultura de gestión de conocimiento. En las organizaciones con ese tipo de estructura, hay una búsqueda intensa del conocimiento para poder crear e innovar continuamente por medio de los equipos de proyectos ad hoc. En estos equipos es donde se articulan los conocimientos de sus integrantes por medio de la interacción. “La *gestión del conocimiento* se refiere a la manera en que las organizaciones generan, difunden, aprovechan y explotan comercialmente sus activos intelectuales” (Franklin y Krieger, 2011, p.437); se considera que el conocimiento es la capacidad para poder crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para los nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores. Para este fin una Organización de tipo Adhocrática debe de poseer integrantes con bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y de innovación.

Se piensa que una organización adhocrática (innovadora) debe de poseer una cultura organizacional flexible basada en la participación, cooperación, creatividad, comunicación y diversidad. Las Organizaciones deben promover el uso intensivo de la información y el conocimiento como valor intangible así como también promover la imaginación, el sueño y su realización, a nivel de producto y mercado. Se debe de proporcionar, como estrategia, el mejor conocimiento disponible a todos los niveles de la Organización, enfatizando la creación, la innovación y el compartir ese conocimiento.

La cultura organizacional es un factor importante para la estimular la innovación, ya que al influir en el comportamiento de sus integrantes, dependiendo de su desarrollo puede que los mismos acepten la innovación como valor fundamental en la Organización. Se necesita que se fomentan ideas audaces así como también innovadoras, dar “rienda suelta” a la imaginación.

Consideraciones finales

*“Grandes descubrimientos y mejoras implican
invariablemente la cooperación de muchas mentes”
Alexander Graham Bellⁱⁱ*

En un mundo donde el cambio es tan acelerado y a la vez continuo, las Organizaciones requieren de una cultura dinámica, totalmente diferente a la establecida hace algunos años atrás. En una Organización y fundamentalmente en las de tipo adhocráticas, se piensa que es necesario fomentar una cultura del conocimiento, en donde la interacción entre los integrantes es un pilar fundamental de una gestión exitosa.

La cultura no se encuentra presente desde el inicio de la Organización, sino que se va formando y desarrollando con el tiempo, a la misma vez que puede llegar a transformarse. Se concibe a la cultura como un proceso compartido por todos los integrantes de una Organización, a partir del cual se genera sentido. Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una Organización. Determina la forma de cómo funciona esa Organización, se refleja en las estrategias y en las estructuras, en donde los valores pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de sus integrantes.

Cada Organización posee características que le son propias, brindadas por los valores, normas, hábitos, lenguaje, ritos, estilos de comunicación, de liderazgos, estos elementos son los que diferencian una cultura organizacional de otra. En donde cada miembro perteneciente a la misma, interioriza y se relaciona con las características anteriormente mencionadas, adecuando su forma de comportamiento a ella, aplicando a su vez reproducciones de aprendizaje.

Mintzberg encuadra el tipo de organizaciones adhocráticas justificando su existencia, especialmente, como una forma de responder ante el desafío de la innovación como fuente de creación de valor. “Aprehender su cultura y estructura orgánica, nos permite adecuar desarrollos metodológicos orientados a diseños organizacionales jerárquicos, y poder dar respuesta a las necesidades de información que son propias en un ámbito de innovación y creatividad para el desarrollo del negocio” (Marchione, p.15). Las características principales que identifican que una cultura es adaptable, son la flexibilidad y la disposición a la innovación.

Por lo avanzado hasta el momento, se puede concluir en que la Organización adhocrática es la que se adecua más a la solución de problemas complejos, especialmente, en torno al desarrollo de la capacidad de innovación sofisticada. Desde un punto de vista crítico se considera que no es tarea sencilla gestionar una Organización con una estructura adhocrática; se puede pensar que su existencia hace prácticamente inviable cualquier idea de control, ya que se lo considera como una limitación a la creatividad y la innovación. Estos factores son los que la mantienen en funcionamiento, por ende si no se desarrollan, pueden dar dirección a que la Organización fracase.

A sí mismo las personas creativas no se sentirían cómodas en un ambiente controlador y rígido por lo cual la estructura adhocrática sería el lugar adecuado para sus tareas.

En contra punto, considerando esa ambigüedad de la adhocracia, es posible que surja la necesidad de llevar la estructura hacia una forma más estable y se puede decir, burocrática, orientándose a seleccionar proyectos y programas estándar o intentar posicionarse en un nicho del mercado, desarrollando creatividad, innovación y conocimiento.

Concluyendo, se piensa que una organización adhocrática (innovadora) debe de poseer una cultura organizacional basada en la participación, cooperación, creatividad, comunicación y diversidad. Las Organizaciones deben promover el uso intensivo de la información y el conocimiento como valor intangible así como también promover la imaginación, el sueño y su realización, a nivel de producto y mercado. Es decir que ese tipo de organizaciones requiere de una cultura basada en el conocimiento, caracterizada principalmente por el trabajo en equipo, comunicación afectiva, desarrollo de capacidades de aprendizaje, habilidades y experiencia, búsqueda constante del talento humano, inversión en capacitación y tecnología y poseer un liderazgo compartido. Debe a su vez, fomentar la creación de nuevos conocimientos y dar espacio a sus integrantes para generen auto-aprendizaje.

Con respecto a los procesos de formulación de estrategias en este tipo de Organizaciones no está ubicado en un lugar específico debido a que se formulan de manera implícita según las decisiones que se tomen en las situaciones. Las estrategias de esta estructura evolucionan, se siguen formando, a medida que se van tomando las decisiones en cada proyecto ad hoc. Sin embargo “investigaciones demuestran que existe un sistema de valores (cultura) que es el que determina los cambios estratégicos (Zwarycz, 1993, p. 311).

Mintzberg plantea que la juventud que caracteriza a las organizaciones de tipo adhocráticas hace que sea una de las estructuras menos estable y es complicado mantenerla durante un tiempo extenso, por lo cual tiende a no formalizar el comportamiento de sus integrantes. A si mismo según Mintzberg (1991) las fuerzas hacen que la configuración estructural innovadora, llegado el momento se burocratice a medida que envejece.

Lo importante no es tanto contar con muchos integrantes, sino contar con los mejores talentos, con un capital humano competente, motivado, con ansias de participación y cambio, intentando mantener siempre un ambiente positivo. El hombre hoy en día es el principal elemento de las Organizaciones, no es un recurso más como se lo considera hace unos años.

Es pertinente mencionar que si las estructuras del ayer son la burocracia maquinal y la estructura simple, la burocracia profesional y la forma divisional forman las estructuras del hoy, las adhocráticas son las del mañana, las del futuro.

Una frase significativa para dar cierre al presente trabajo haciendo referencia a la Organización de tipo adhocrática, es que “la creatividad, la productividad mental y el poder de la inspiración no conocen fronteras” (Vicente, 1993, p. 302).

- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS -

Ader, J.J y Larocca, H.A. (1993). Administración de organizaciones. Objeto de estudio y caracterización de la disciplina (cap 1). Administración de organizaciones. Presentación de la disciplina y su objeto de estudio. En: Ader, J.J., Avenburg, D.A., Basanta, H., Bontá, M.I., Castreje Suárez, J.E., Fainstein, H.,...Zwaryes, E. (comps). *Organizaciones*. (pp, 33-35). Buenos Aires: Paidós

Argyris, C (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder

CIDEC. (2001). El conocimiento, ventaja competitiva de las organizaciones. En: *Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones*; cuadernos de trabajo (nº34). Recuperado de: http://www.oei.es/etp/cuaderno_cidec_34.pdf

CIDEC. (2001). Aspectos organizacionales en la gestión del conocimiento. En: *Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones*; cuadernos de trabajo (nº34). Recuperado de: http://www.oei.es/etp/cuaderno_cidec_34.pdf

Chiavenato, I (2002).Orientación a las personas. En: *Gestión de talento humano*. (141-162). Bogotá: impreso por Quebecor World Bogotá

Etkin, J (2007). Filosofía de gestión en Organizaciones. En: *Capital social y valores en la Organización sustentable*.(pp. 19-35). Buenos Aires: Ediciones Granica

Etkin, J (2007). Las imágenes comportidas. En: *Capital social y valores en la Organización sustentable*.(pp, 177-189) Buenos Aires: Ediciones Granica

Etkin, J (2007). Lenguaje y significaición. En: *Capital social y valores en la Organización sustentable*. (pp, 215-243). Buenos Aires: Ediciones Granica

Etkin, J (2007). Cultura de empresas y valores. En: *Capital social y valores en la Organización sustentable*. (pp,265-287) Buenos Aires: Ediciones Granica

Etkin, J (2007). Cultura, colaboración y creatividad. En: *Capital social y valores en la Organización sustentable*. (pp, 289-307). Buenos Aires: Ediciones Granica

Etkin, J. (2007). Valores sociales. En: *Capital social y valores en la Organización sustentable*. (pp,347-382). Buenos Aires: Ediciones Granica

Franklin, E y Krieger, M. (2011). Cultura organizacional y contexto cultural. En: *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. (pp, 361-396). México: Pearson

Franklin, E y Krieger, M. (2011). La gestión del conocimiento, el aprendizaje y las competencias de las personas en las organizaciones. En: *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. (pp, 403-438). México: Pearson

García, C.M. (2006, Enero/Abril). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica, La revista*. (vol.5, pp. 163-174). Recuperado de base de la datos Redalyc.

Gonnet, J.P. (2012). *Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica*.

Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16942012000200007&lang=es. Base de datos: Scielo

Hernández, G y Cendejas, G. (2006, Agosto/Setiembre). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Revista Razón y Palabra*. N° 52. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html#au>

Larocca, H.A. (1993). Administración de organizaciones. Objeto de estudio y caracterización de la disciplina (cap 1). Identidad de la organización: Introducción y conceptos. En: Ader, J.J., Avenburg, D.A., Basanta, H., Bontá, M.I., Castreje Suárez, J.E., Fainstein, H.,...Zwaryes, E. (comps). *Organizaciones*. (pp, 40-50). Buenos Aires: Paidós

Larocca, H.A., Leschinsky, L y Vicente, M.A. (1993). Dinámica administrativa, configuraciones estructurales (cap 4). Conceptos básicos. En: Ader, J.J., Avenburg, D.A., Basanta, H., Bontá, M.I., Castreje Suárez, J.E., Fainstein, H.,...Zwaryes, E. (comps). *Organizaciones*. (pp, 249-257). Buenos

Aires: Paidós

Larocca, H.A., Leschinsky, L y Vicente, M.A. (1993). Dinámica administrativa, configuraciones estructurales (cap 4). División del trabajo. En: Ader, J.J., Avenburg, D.A., Basanta, H., Bontá, M.I., Castreje Suárez, J.E., Fainstein, H.,...Zwaryes, E. (comps). *Organizaciones*. (pp, 257-281). Buenos Aires: Paidós

Marchione, J.C (s.f). *El control de gestión en Organizaciones adhocráticas*. Recuperado de: http://www.google.com.uy/urlsa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Feco.unne.edu.ar%2Fcontabilidad%2Fcostos%2FVIIIcongreso%2F151.doc&ei=y_pAVPiETD8gHv5oC4Ag&usg=AFQjCNHgLrcUXLWJESbhhu74MGSGRmv3ww&bvm=bv.77648437,d.b2U&cad=rja

Martín-Quirós, M y Zarco, V. (2209). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Pirámides

Mazza, R. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio. En: Pérez Van Morlegan, L., Ayala, J.C y otros. *El comportamiento de las personas en las organizaciones*.(1ª ed). (pp, 173-191). Buenos Aires: Pearson

Meseguer De Pedro, M., Soler, M. (coords) (2010). *Psicología del trabajo y de las organizaciones* (1ª ed.). Murcia: DM

Minsal Pérez, D y Pérez Y (2007). Hacia una cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Revistas Médicas cubanas*. 16(3). Recuperado de: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.html

Mintzberg, H. (1991). Sobre las Organizaciones. En *Mintzberg y la Dirección*. (pp. 107-299). Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Mintzberg, H. (1996). *Diseño de organizaciones eficientes*.(1ª ed.; 5a reimp). Buenos Aires: El Ateneo

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de la Organizaciones*. (1ª ed. es esta presentación)
Barcelona: Ariel

Peiró, J.M y Prieto, F (Eds) (1996). *Tratado de Psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Editorial Síntesis.

Pérez, R, Pérez, A y Roque Y (2009 Julio/Setiembre). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22(3), 56-64. Recuperado de: www.tec-digital.iter.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec_marcha/article/view/86

Poves, J.P y Gamarra, S.B (2012, enero). Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de DISFRUTA-Hunancayo. *Encuentro científico internacional. Revista ECIPERU*. (1ªed) 8(2), 209-212.

Robbins. S y Coulter, M. (2010). La cultura organizacional y el entorno. (pp. 43-67) En: *Administración*. (10ª ed), México: Pearson Educación

Rodriguez, A (Director), Zarco, V y Gonzalez, G.M (2009). *Psicología del trabajo*. Ediciones: Pirámide.

Schein. E (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. (1ªed) . España: Plaza&Janes Editores

Vicente, M.A (1993). . Dinámica administrativa, configuraciones estructurales (cap 4). *Comportamiento Organizacional*. En: Ader, J.J., Avenburg, D.A., Basanta, H., Bontá, M.I., Castreje Suárez, J.E., Fainstein, H.,...Zwaryes, E. (comps). *Organizaciones*. (pp, 300-305). Buenos Aires: Paidós

Ventrici, D., y Monti, V.T. (1993). Administración de organizaciones. Objeto de estudio y caracterización de la disciplina (cap 1). *Organizaciones*. En: Ader, J.J., Avenburg, D.A., Basanta, H., Bontá, M.I., Castreje Suárez, J.E., Fainstein, H.,...Zwaryes, E. (comps). *Organizaciones*. (pp, 36-40). Buenos Aires: Paidós

Wikipedia –The free Encyclopedia. Recuperado en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

Wittke, T. (2007). *Modelo Psicológico de Análisis Organizacional*. Recuperado en: http://www.academia.edu/591987/Articulo_Modelo_Psicologico_Analisis_Organizacional

Wittke, T. (2009). Subjetividad: Cultura organizacional y procesos identificadorios. En: Wittke, T y Melogno, P. (Comps). *Psicología y Organización del Trabajo X : “Producción de Subjetividad en la Organización del trabajo”*. (pp.223-235). Montevideo: Psicolibros Universitarios.

Zwarycz, E. (1993). Dinámica administrativa, configuraciones estructurales (cap 4). La cultura organizacional. Relación con la estructura de la organización. En: Ader, J.J., Avenburg, D.A., Basanta, H., Bontá, M.I., Castreje Suárez, J.E., Fainstein, H.,...Zwaryes, E. (comps). *Organizaciones*. (pp, 306- 316). Buenos Aires: Paidós

Zanelli, J.C, y Silva, N. (2008). Las organizaciones como un fenómeno socialmente construido. En: *Interacción Humana y Gestión: la construcción piscosocial de las organizaciones de trabajo*. (pp, 25-38). Montevideo: Psicolibros.

i

- NOTAS -

Los fines dependen de las funciones que la Organización desea cumplir. Son estados futuros que deben ser objeto de conocimiento común entre los integrantes de la Organización.

ii Ejemplo de diferenciación en funciones es en los roles, en las tareas. Es lo que distingue las Organizaciones de otras unidades sociales (ejemplo sociedades masas).

iii Permite establecer relación entre roles, tareas y funciones, es una coordinación de las actividades de los integrantes de la Organización.

iv El output es el producto deseado por el sistema, al que se suman otras consecuencias relevantes del funcionamiento. Es el producto que resulta de la combinación de diversos factores.

v El input es todo lo que se introduce en el sistema y que afecta al output.

vi Mintzberg hace referencia de que esa tipología refleja en parte las conclusiones de Simon (1957), March y Simon (1958) y Galbraith (1973).

vii *Ad hoc* es una [locución latina](#) que significa literalmente «para esto» Generalmente se refiere a una solución específicamente elaborada para un problema o fin preciso y, por tanto, no generalizable ni utilizable para otros propósitos. Se usa pues para referirse a algo que es adecuado sólo para un determinado fin o en una determinada situación. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc

viii William Lloyd Warner (26 octubre 1898 a 23 mayo 1970) fue un socio-antropólogo pionero destacado por la aplicación de las técnicas de su disciplina a la cultura americana contemporánea. Recuperado de: Wikipedia The free Encyclopedia

ix Otro ejemplo planteado por Schein, E. (1988) es que si dos directivos discuten sobre la mejor manera de introducir un nuevo producto, pueden llegar a un acuerdo de hacer un estudio de mercado y establecer ciertos criterios para resolver esa diferencia.

x CIDE: Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales.

xi Edimburgo, Reino Unido, 1847 - Beinn Bhreagh, Canadá, 1922 - Científico y logopeda estadounidense de origen escocés, inventor del teléfono. Recuperado de: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/bell.htm>