

0. Índice

1. Introducción

2. Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrollará la justificación teórica que fundamentará la investigación, analizando los enfoques clásicos y contemporáneos sobre diseño organizacional y modelos de cultura. Todo ello, bajo el objetivo de comprender el vínculo que guardan los elementos estructurales y culturales, para interpretar posteriormente los casos de estudio reales seleccionados.

2.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa se define como el sistema que determina la división, coordinación y supervisión de la actividad de una entidad, estableciendo la autoridad y los flujos de comunicación interna necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.1.1 La arquitectura del organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa.

Académicamente, puede visualizarse mediante una analogía de parentesco: de la misma forma que un árbol genealógico permite visualizar la dimensión y los vínculos de un linaje, el organigrama ofrece una visión inmediata de la jerarquía y el tamaño de la organización.

No obstante, desde la perspectiva de la psicología organizacional, esta representación conlleva una limitación en la percepción de los empleados. Aquellos empleados situados en el núcleo operativo suelen poseer una "visión de proximidad", identificando claramente sus vínculos inmediatos (reporte directo), pero perdiendo la comprensión sistémica de la organización. Esta fragmentación de la realidad estructural puede derivar en una falta de alineación con los objetivos globales, especialmente en estructuras con una elevada distancia jerárquica.

2.1.2 Tipologías y Configuraciones de Mintzberg

Para comprender el “fit” que se busca en este trabajo, es importante recurrir a las configuraciones de Mintzberg (1979), quien sostiene que el diseño organizacional depende del entorno del sector. Las formas principales incluyen:

- Burocracia maquinal: con un enfoque en procesos de estandarización para el trabajo. Ideal en entornos estables y tareas rutinarias.
- Adhocracia: el enfoque está en la flexibilidad, la descentralización y el trabajo por proyectos. Ideal en entornos dinámicos e innovadores.
- Burocracia profesional: aquí el enfoque se sitúa en el poder que reside en el conocimiento de los especialistas del núcleo operativo. Ideal para entornos complejos pero estable, regulado por estándares profesionales.
- Forma divisional: enfocado en el rendimiento, la estandarización de resultados, control por objetivos y unidades autónomas. Ideal para entornos diversificados y grandes organizaciones.
- Estructura simple: para empresas pequeñas o en etapas iniciales.

La visión descrita hasta ahora se complementa con el Modelo “Star” propuesto por Galbraith (2014), el cual enuncia que la estructura no es un ente aislado, sino que debe alienarse con los procesos, las personas y, primordialmente, la cultura para ser efectiva.

2.1.3 Dimensiones internas de la estructura: Los reguladores del comportamiento

Para comprender cómo la estructura influye en la cultura, es necesario desglosar las distintas dimensiones que configuran el diseño organizativo.

Por un lado, la **centralización**, hace referencia al grado en que la autoridad para la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores (Ápice estratégico). Ante una centralización excesiva, no son ideales aquellas culturas que promueven la autonomía el empoderamiento (Adhocracias).

La dimensión de la **formalización** es el nivel de estandarización de los procesos mediante reglas, manuales y procedimientos. Una alta formalización aporta seguridad para aquellas culturas orientadas al control (Burocracia Maquinal), pero para culturas que fomenten la flexibilidad, la alta formalización sería una barrera para la innovación.

En tercer lugar, la **especialización**, explicaría en que medida las tareas son divididas en funciones más específicas. Si bien, una alta especialización, aumenta la eficiencia técnica, al mismo tiempo, genera “silos” organizativos que fragmentan culturas que promuevan la colaboración.

Terminando con la dimensión de: **Tamos de control**, o, en inglés, Span of control. Se definiría como el número de subordinados que se encuentran bajo responsabilidad de un

líder. Un alto número de subordinados, es decir, un diseño organizativo con tramos amplios, favorecen estructuras planas y autónomas, mientras que los tramos reducidos refuerzan estructuras jerárquicas y supervisión directa.

2.2 Cultura Organizacional: El software de la empresa

Definiendo la estructura como el esqueleto de la empresa, la cultura, en cambio, se definiría como el conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos entre los empleados que dictan cómo se interpretan y resuelven problemas. Dos empresas pueden tener el mismo organigrama, pero es la cultura lo que explica que funcionen de manera distinta.

2.2.1 El Modelo de Schein: Los niveles de profundidad

A continuación, se desarrolla un análisis riguroso de la cultura basándose en el modelo de Edgar Schein (2010), quién propone tres niveles de profundidad:

El primer nivel propuesto por Schein, los artefactos: El nivel visible, dónde expone todos los elementos tangibles de la cultura. Incluye la estructura formal (el organigrama), el diseño físico de las oficinas, los códigos de conducta, el lenguaje, los rituales, la tecnología. Son elementos fáciles de observar, pero difíciles de identificar si no se conocen los niveles inferiores que se describen a continuación.

El segundo nivel, los valores adoptados: El nivel declarado, son los principios, visiones y normas que la empresa comunica formalmente. En este nivel, se asociaría el concepto de “misfit” cuando lo que la empresa dice valorar no coexiste con lo que hace realmente.

El último nivel que plantea Edgar Schein es el núcleo de la cultura, los supuestos básicos: El nivel inconsciente. Todas las creencias tan arraigadas que no se cuestionan y determinan en el fondo la percepción de la realidad de los empleados. A escala, aquí reside la clave del éxito, siendo una estructura (artefacto) efectiva si es coherente con las creencias que promueve la cultura (supuestos básicos).

2.2.2 Dimensiones culturales de Hofstede

Se comentará el modelo de Hofstede como complemento a lo mencionado anteriormente. Este modelo permite cuantificar la inclinación cultural mediante variables clave que moldean la estructura.

(Este marco servirá como criterio analítico para evaluar los casos seleccionados, en la versión definitiva, aquí se detallará cómo cada dimensión de Hofstede influye en el diseño estructural: Distancia al poder, Evasión de la incertidumbre, Individualismo vs Colectivismo, Masculinidad vs Feminidad (Orientación al logro vs Cuidado), Orientación a largo plazo vs Corto plazo, Indulgencia vs Restricción)

2.3 El “fit” (ajuste) entre estructura y cultura.

La eficacia organizacional no surge por sí sola de una estructura óptima, sino de la cohesión entre el diseño formal y el sistema de valores presente. Esta afirmación da nombre a la *Teoría del “Fit”* (Zheng et al., 2010), dónde se recogen ideas como que el desempeño está condicionado por la armonía entre los artefactos visibles y los supuestos subyacentes, es decir, y como se expuso en el apartado 2.2.1 *El Modelo Schein: Los niveles de profundidad*, cuando las creencias que promueve la organización no son coherentes con la realidad reflejada en sus elementos tangibles, se produce un desajuste cultural que compromete significativamente la eficacia organizacional.

2.3.1 La estructura como herramienta de refuerzo cultural

Siguiendo la lógica anterior, la estructura actúa como un mecanismo de control social. Aquellas organizaciones que valoren componentes culturales como la seguridad y la predictibilidad (alta Evasión de la incertidumbre según Hofstede) requerirán, en la teoría, una Burocracia Maquinal (Mintzberg) con alta formalización. Este caso, sería un claro ejemplo de cómo un organigrama vertical no es un lastre, más bien, un refuerzo de la estabilidad que los empleados demandan.

En contraste, organizaciones que, por ejemplo, valoren culturas de innovación mientras mantienen una estructura organizacional firmemente centralizada, producen lo que se denomina como disonancia cultural o “misfit”. Generando contradicciones entre los

empleados que debilitan su confianza en los valores declarados (Schien, 2010), derivando en una pérdida de agilidad estratégica.

2.3.2 Matriz de congruencia organizacional

Para operativizar la tesis de este trabajo, se propone la siguiente relación de ajuste en base al marco de valores competitivos de Cameron y Quinn (2011):

Tipo de Cultura <i>(Cameron & Quinn)</i>	Valores del Diseño Ideal	Configuración de Mintzberg
Control (Jerarquía)	Estructura jerárquica, alta centralización, normas estrictas, jerarquía clara. Control y estabilidad.	Burocracia Maquinal
Flexibilidad (Clan)	Estructura Simple/Plana, descentralización, equipos autogestionados, baja formalización. Colaboración y pertenencia.	Burocracia Profesional
Innovación (Adhocracia)	Estructura en red, toma de decisiones distribuida, alta adaptabilidad. Innovación y autonomía.	Adhocracia
Resultados (Mercado)	Estructura divisional por objetivos, alta especialización funcional. Resultados y competencia.	Forma Divisional
...

2.3.3 Consecuencias del “misfit” (desajuste)

Como mencionado anteriormente, el “misfit”, o el conflicto interno sembrado por la incoherencia entre lo que se “dice ser” (cultura) y “cómo se ordena” (estructura), da pie al fracaso organizacional, incurriendo en costes invisibles.

Póngase el ejemplo de un organigrama diseñado bajo criterios meramente técnicos, y por ende, ignora la realidad cultural de sus miembros:

1. **Parálisis operativa:** las barreras jerárquicas no aceptadas detienen el flujo de información.
2. **Erosión del compromiso:** el trabajador experimenta agotado en lo absurdo de la discordancia entre lo que se le exige (cultura) y lo que se le permite hacer (estructura).
3. **Incongruencia de rol y estrés laboral:** Desde la Teoría de la Identidad Social en las Organizaciones (Hogg & Terry, 2000), cuando el organigrama impone formas de trabajo que entran en conflicto con la identidad cultural percibida por los empleados (por ejemplo, estructuras rígidas en culturas que se definen como creativas), se genera un conflicto de rol. Esta incoherencia incrementa el estrés laboral y el riesgo de burnout, al dificultar que el individuo actúe de acuerdo con los valores del grupo al que pertenece.

Forzar la instauración de una estructura desalineada con la cultura, ocasiona frustración y pérdida de talento. Los empleados se enfrentan a un contexto de resistencia y conflicto, dónde, sumado a la invisibilidad del problema (nivel inconsciente de Schein), termina con muchas empresas optando por hacer un arreglo grande que acaba por desajustar todo, en la mayoría de las ocasiones este arreglo viene a ser un cambio de organigrama (el artefacto) que como consecución deriva en cinismo organizacional.

2.4 Factores determinantes del diseño organizativo

El “fit” entre estructura y cultura no es estático, sino que se ve alterado por variables tanto externas como internas que presionan a las empresas a reconfigurarse para mantenerse a flote.

2.4.1 El entorno y la agilidad (VUCA)

Históricamente, las empresas operaban con estructuras jerárquicas y culturas de control favorecidas por entornos mayoritariamente predecibles. Actualmente, las estructuras deben priorizar la flexibilidad al operar en un entorno que ha evolucionado hacia la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, denominado como entorno VUCA.

Este entorno ha generado un impacto cultural para las empresas considerando una migración hacia la autonomía, de modo que organigramas verticales carecen de atractivo, y son los modelos horizontales o en red los que encabezan el éxito de la supervivencia.

Estos cambios desafían la capacidad de adaptación de las empresas, que, ante estructuras rígidas, obtendrán culturas fragmentadas por la incapacidad de respuesta (“misfit”).

2.4.2 La tecnología como catalizador estructural

Hay un factor relevante dentro del entorno actual, la digitalización. La tecnología no solo cambia qué hace la empresa, sino cómo se organiza. La tendencia de la transformación digital ha modificado principalmente dos materias como son el acceso a la información y las modernas estructuras telemáticas:

Por un lado, el acceso democrático a los datos permite que el núcleo operativo tome decisiones en tiempo real. Al mismo tiempo, esparce el poder al no ser ya el ápice estratégico los únicos que tienen acceso a la información, en otras palabras, hay una descentralización de la información/poder.

El auge del trabajo en modalidad remota debilita la eficacia de la supervisión directa (típica de Mintzberg). Este hecho obliga a pasar de una estructura de control de procesos a una de control de resultados, que a su vez necesita de alta confianza en detrimento de una cultura de vigilancia.

2.5 El liderazgo: El puente entre el organigrama y la cultura

El rol del líder como nexo entre estructura y cultura contribuye activamente a legitimar la estructura existente y a traducir la cultura declarada en cada una de las prácticas

cotidianas que desempeña. Por ello, a continuación se analizará el liderazgo como herramienta que refuerza, ajusta o, en su defecto, debilita la cohesión estructura-cultura.

2.5.1 El líder como diseñador y gestor de símbolos

Volviendo al autor Edgar Schein (2010), postula al líder como principal creador y transmisor de la cultura de la empresa con un papel doble:

1. Valida la estructura al aferrarse a la jerarquía oficial establecida y evitando tomar decisiones de manera informal. Consigue dar valor al organigrama como guía de comportamiento.
2. Modela la cultura asegurándose que los valores declarados se reflejen en los procesos formales.

2.5.2 Del liderazgo transaccional al transformacional

Una cultura flexible se nutre de la capacidad de evolución de sus líderes. Si se habla de estructuras rígidas (Burocracia maquinal), destacaría el constante intercambio de premio y castigos (liderazgo transaccional). En el lado contrario, si se habla de estructuras en red o estructuras planas, destacaría la visión compartida y el empoderamiento para fomentar la innovación (liderazgo transformacional) aún con esa falta de control jerárquico tradicional.

2.6 Síntesis del Marco Teórico: Hacia un modelo de congruencia

Tras el análisis de las dimensiones estructurales y culturales, se puede concluir que la eficacia de una organización no es fruto de la adopción de "tendencias" de diseño (como las estructuras Teal o las organizaciones planas), sino de la alineación profunda entre su esqueleto formal y su psique colectiva.

De esta revisión surgen tres premisas fundamentales que guiarán el análisis de los casos prácticos en este trabajo:

El organigrama como artefacto cultural: Siguiendo a Schein, el organigrama es la manifestación visible de los valores subyacentes. Un diseño "ideal" es aquel que actúa como un sistema de refuerzo: si la cultura premia la meritocracia y el logro, la estructura debe ser clara y meritocrática; si premia la innovación, debe ser permeable y descentralizada.

La primacía del "Fit" sobre la forma: No existe una jerarquía "mala" ni una red "buena" por definición. La disfunción surge del misfit: organizaciones con culturas burocráticas que intentan forzar estructuras ágiles sufren crisis de identidad y parálisis operativa, mientras que culturas creativas atrapadas en estructuras rígidas experimentan una fuga de talento y erosión del compromiso (Kristof-Brown et al., 2005).

El liderazgo como agente de equilibrio: El ajuste entre el organigrama y la cultura es dinámico. En entornos de alta incertidumbre (VUCA), el líder debe actuar como el mediador que ajusta la estructura formal para que no asfixie la evolución cultural necesaria para la supervivencia.

Concluyo con la tesis de este trabajo que sostiene que el organigrama ideal es aquel que minimiza la distancia entre "lo que la empresa dice ser" (Cultura) y "cómo la empresa se ordena para trabajar" (Estructura). Más adelante se procederá a contrastar estos supuestos teóricos mediante el análisis de casos reales, observando cómo la presencia o ausencia de este ajuste ha determinado el éxito o el declive de distintas organizaciones.

3. Metodología

4. Análisis de casos

5. Discusión

6. Conclusiones y recomendaciones

7. Bibliografía

Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.

Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Jossey-Bass.
- Harris, L. C., y Ogbonna, E. (2002). The role of human resource management in self-enlightened enterprises. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 43-59.
- Hogg, M. A., y Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., y Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., y Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.^a ed.). Jossey-Bass.
- Zheng, W., Yang, B., y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

8. Anexos