|  |
| --- |
| **ATLATIC INTERNATIONAL UNIVERSITY** |
| SOCIOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES |
|   |
|  |
| **ALBERTO IBARRA IDJABE** |
| **9/4/2013** |

|  |
| --- |
|  |

# INDICE

**Tema 1** El orden social de la sociedad-empresa

**Tema 2** Análisis de las organizaciones: Las imágenes de la organización como tipos ideales

**Tema 3** El diseño organizacional

**Tema 4** Organizaciones, innovación y tecnología en un mercado de redes

#

# INTRODUCCION

 La mayoría de las actividades que realiza un sujeto en la sociedad tienen lugar dentro de las organizaciones. Esto explica el surgimiento de la sociología como rama de estudio autónomo de dentro de la sociología general. Como toda subdiciplina, la sociología de las organizaciones comparte con la sociología general métodos, instrumentos de análisis y aparato conceptual. A pesar de ser una disciplina relativamente reciente la sociología de las organizaciones cuenta ya con bastantes estudios sobre diversos tipos de organizaciones y del comportamiento de individuos dentro de las organizaciones. El ensayo que el lector tiene en sus manos se ha hecho a partir del libro: *Sociología de las organizaciones,* cuyos autores son Iganasi Brunet, Imna Pastor y Ángel Belzunegui; profesores titulares de sociología de la Universidad de Rovira i Virgilio y miembros del grupo de investigación Análisis social y Organizaciones.

 Aunque el libro se divide en cinco volúmenes, para mis intereses solo he hecho el resumen de algunos apartados del primer tema 1, dejando al lado los apartados de posmodernidad y globalización, pues ya los he trabajo en otros resúmenes, hasta el tema 5.El manual me ha resultado de mucho interés, aunque la complejidad de entender algunos conceptos es clara. Por lo tanto, le animo al lector que, en caso de alguna duda durante su lectura de este ensayo, se dirija al manual original. Otra aclaración que merece la pena a hacer es que el ensayo se refiere a organización concibiéndolas como empresas de producción de bienes o servicios. El concepto de organización como, por ejemplo, las ONG o Administraciones públicas no se aborda en este ensayo. Finalmente señalar que en la sección de las preguntas y respuestas (véase las 10 preguntas al final del ensayo) algunas de las respuestas no se encuentran en este ensayo, sino más bien en el libro original. Así que, en caso de alguna duda, puede referirse al texto básico que mencione más arriba.

 Al final del resumen he incluido algunas conclusiones personales. El lector no tiene que estar de acuerdo con ellas, pues ya que estas solo representan una visión muy personal de la manera que entiendo que la sociología de las organizaciones ha contribuido positivamente en el estudio del individuo en las organizaciones.

# TEMA 1 EL ORDEN SOCIAL DE LA SOCIEDAD-EMPRESA

**LOS MERCADOS FINANCIEROS**

 Tanto el uso intensivo de la tecnología como las dinámicas financieras han infundido cambios en la forma en que se organizado la producción de bienes y servicios. Los mercados financieros han permitido que las empresas obtengan dinero fácilmente, además de facilitar la inversión a través de los socios. En la actualidad no cabe duda de que las fronteras entre los mercados financieros internacionales y los nacionales se han desdibujado, fenómeno que ha dado lugar a la aparición de mercados verdaderamente globales. Este hecho de la globalización de las finanzas ha sido posible, en esto coinciden muchos analistas, gracias a la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

 La expansión de los mercados financieros ha generado diversos cambios en el funcionamiento de todo el sistema económico, podemos mencionar por lo menos dos: 1) la expansión que se obtiene en la economía financiera tiende a reducir la inversión en la producción de bienes, lo cual implica un menor de desarrollo para las sociedades. 2) la expansión del capital a nivel mundial impone restricción a las políticas monetarias de los países.

 El núcleo de la globalización es la interdependencia de los mercados financieros interconectados electrónicamente en tiempo real. Los mercados financieros están dando los siguientes pasos: 1) aumentar las fusiones o alianzas entre mercados y 2) homogeneizar los requisitos de cotización, como condición necesaria para la interacción de las bolsas. El volumen, la velocidad y la complejidad de los mercados financieros globales no tiene precedentes en la historia económica en proporción con el conjunto de la economía, por eso algunos analistas afirman que la *valoración* en estos mercados sólo sigue en parte los cálculos económicos.

 La volatilidad financiera, que es el aspecto más característico de la actual globalización, presenta, sin embargo, algunas contradicciones a la economía real: 1) la volatilidad de los tipos de cambio tiene consecuencias negativas al fluctuar el precio de la moneda los proyectos de inversión y demanda se ven afectados. 2) a largo plazo la volatilidad del tipo cambios altera las ventajas comparativas, con su efecto negativo sobre la producción y el empleo de un país. 3) la volatilidad de los tipos de interés plantea problemas fundamentales en torno a la evolución de la demanda interna y a las decisiones de invertir. 4) la volatilidad de los precios de los activos financieros y reales, pues resulta vital la obtención de un mecanismo que nos informe sobre la posible evolución de los precios en el futuro. Los factores que han desencadenado la globalización pueden agruparse en: 1) La intercomunicación progresiva de los mercados nacionales. Con la ruptura de Bretton Wood y la crisis energética resultaba necesario poder trasvasar ahorros de un país a otro de una manera más rápida. 2) la liberación de la actividad financiera, pues los sistemas financieros intervenidos resultaban poco aptos para su actividad fundamental, el enlace eficiente gasto/ahorro en un entorno de mucha incertidumbre era difícil de conseguir.3) Los avances en las tecnologías de la información y la comunicación. Los sistemas electrónicos han permitido la transmisión, con rapidez creciente y coste menguante, potenciando los mecanismos de negociación y pago.

 Aunque estos tres factores se consideran como los grandes émbolos del proceso de globalización no se debe olvidar otras causas adicionales tales como: a) el crecimiento e internalización de la inversión institucional, la que los gobiernos o grandes empresas realizan; 2) la motivación creciente de los grandes emisores por des-localizar sus emisiones, se trata de encontrar fondos fuera de sus mercados domésticos 3) el desbordamiento de la deuda pública, apelando al ahorro externo con el fin de constreñir las posibilidades de financiación corporativa interna 4) la disparidad de los sistemas fiscales, fenómeno que acelera el flujo transfronterizo de capitales en busca de mayor rentabilidad financiero- fiscal.

 Los mercados financieros han impuesto a las empresas el objetivo prioritario de creación de valor para el accionista, y para alcanzar este objetivo, las empresas se han dotado de los siguientes métodos: 1) las fusiones y adquisiciones que han comportado un aumento de la cotización de las empresas; 2) el retorno a las actividades básicas de la empresa como estrategia de creación de valor. Se trata en que la empresa se especialice en las actividades en que posee ventaja comparativa; 3) la reingeniería de procesos que permitan concentrar la empresa en los segmentos más rentables; 4) reducir la cantidad de títulos en los que el capital se concreta, por ejemplo, un número reducido de acciones permite remunerar mejor a cada uno de ellas.

 Los mercados financieros convierten, pues, a la cotización bursátil en el criterio clave de sus rendimiento donde los fondos de pensiones son *inversores institucionales* con perfil algo distinto al de los clásicos, las entidades de crédito. Los fondos de pensiones y de las compañías de seguro han venido a legitimar un capitalismo fiduciario (que dice que todos somos o podemos ser inversionistas) o bursátil, el cual ha jugado un papel central en el proceso de la globalización de los mercados financieros.

 En definitiva, los principales actores económicos del capitalismo mundial son las instituciones financieras consideradas no bancarias, es decir aquellas que no tienen ninguna responsabilidad en la creación de crédito ya que se dedican fundamentalmente a la rentabilización de los recursos líquidos que recaudan.

**LAS CORPORACIONES PRIVADAS**

 Hay dos dimensiones claves que debe tenerse en cuenta con respecto al proceso de globalización: una que atañe a los procesos de mercados financieros y la otra a las corporaciones privadas. Las multinacionales privadas controlan, a través de estructuras reticulares, la producción de 250000 firmas en todo el mundo; presentando una situación de permanente tendencia hacia la monopolización. Respecto al gasto en I+D, el proceso de adquisiciones y fusiones ha hecho posible el fortalecimiento del papel de las grandes empresas en el control de este ámbito. En este sentido Plaza Cerezo sostiene que las empresas transnacionales se han configurado como el principal grupo de presión en la economía globalizada, a favor de la retirada del Estado y de la profundización de los mecanismos de des-regularización.

 La empresa como mediadora de la globalización adopta diferentes formas de organización que quedan resumidas en el modelo ideal de empresa red. Dicho modelo se despliega enraizado en una específica historicidad que surge bajo el paraguas del neoliberalismo; donde la **racionalización sistemática** se produce a dos niveles: el primer nivel dentro de la propia organización haciendo que sus estructuras vayan evolucionando hacia modelos más flexibles y superando poco a poco los modelos más rígidos propios del gigantismo empresarial de comienzos del fordismo. El segundo nivel, la proyección exterior de la organización, es decir, en este nivel el proceso de racionalización se centra en entretejer una red de relaciones tales que la organización se convierta en nódulo para otras empresas; aquí es vital el manejo y control de la información y la agilidad en responder ante los cambios globales para satisfacer al cliente.

 Pero, ¿cuál es el escenario de esta gran transformación? Según Ferrer el mercado: la mayor parte de las transacciones tiene actualmente lugar en el mercado mundial; 2) las principales decisiones de inversión, cambio tecnológico y asignación de recursos son tomadas por agentes que operan a escala mundial, los mercados financieros y las empresas transnacionales 3) en la actualidad habría desaparecido el dilema del desarrollo en el mundo global.

 Sin embargo, la realidad observable nos demuestra que pese al aumento del comercio mundial y de las filiales de las corporaciones transnacionales en la segunda mitad del siglo del siglo XX, el balance de recursos en la economía mundial es el siguiente: 1) no más del 20% de la producción mundial de bienes y servicios traspasa las fronteras nacionales 2) alrededor de 9 de cada 10 trabajadores en el mundo trabajan para sus coterráneos; 3) más del 90% de la acumulación del capital real en el mundo se financia con el ahorro interno de los países.

 Ignorar la gravitación del mercado y del ahorro interno como bases fundamentales de la expansión de la demanda y la acumulación de la capital implica sacrificar las principales fuentes del crecimiento de un país. Por eso se puede afirmar que la globalización no viene solo con la tecnología o las empresas, sino también de la desregulación, liberalización y privatización, que ha sido una opción política y que, en muchos casos, puede encontrarse justificada. Pero no son los gobiernos quienes pueden controlar la globalización, porque son ellos, precisamente, los que la han impulsado. Los gobiernos llegan abandonar todo cambio de política presupuestaria autónoma y aceptan obedecer a las lógicas perfectamente ajenas a las preocupaciones sociales de los ciudadanos.

 Por lo tanto, la clave está en el espacio político, en las relaciones de poder de cada país, es decir de la voluntad política de regular o no, de que se regula y cómo y en las prioridades y si es posible llegar a un acuerdo mundial en este espacio de poder.

**REGULACION DE LA FUERZA DE TRABAJO**

 Durante el keynesianismo la primera relación salarial, regulada en términos exclusivamente mercantiles, se vio poco a poco sustituida por una segunda relación salarial, ahora ya social y políticamente regulada.

 La sociedad salarial al asignar al trabajo asalariado la función de ser el medio básico y fundamental de integración de los individuos a la ciudadanía social se basaba en la oferta de un tipo de trabajo determinado, es decir, un **buen empleo** en el sentido de que comportara una prestación de condiciones dignas, compensado con una retribución justa y suficiente y portador de derechos sociales. El objetivo de la **sociedad salarial** era combinar buen empleo con pleno empleo. Según Prieto, este objeto en la actualidad ha quedado obsoleto puesto que la globalización neoliberal ha llegado a considerar normal cualquier tipo de trabajo independientemente de sus condiciones de prestación.

 El componente argumentativo de la adaptabilidad dice que las exigencias de los costes impiden actuaciones laborales que no se basen en criterios estrictos de competitividad, por lo que hay que avanzar a favor de la flexibilidad laboral. En este sentido, adquieren naturaleza legítima las nuevas formas de contratación como la temporabilidad, formas de contratación que conviven con los empleos indefinidos bajo la idea de una provisionalidad permanente que deja fuera de discusión cuestiones centrales anteriormente como la protección social que se deriva del empleo y la mejora permanente de los trabajadores.

 En suma, con crisis de la sociedad salarial adquiere especial centralidad la lógica de los intereses corporativos del capital que acentúa la degradación del trabajo que tiene todo su potencial reflejado en el modelo de la empresa red, el cual cobra fuerza gracias, por una parte, a la acción del Estado y el nuevo marco jurídico-laboral; y por otra, a la nueva cultura de empresa. Esta evolución supone dejar la concepción que concibe al personal como coste a reducir al mínimo, para pasar a otra concepción que considera al personal como recurso a optimizar. En este sentido, Hermel define la gestión participativa como un proceso gerencial global consistente en crear, en torno al salario, un componente de actor diseñador, es decir, que en el seno de la organización ha de ser consultado y escuchado para enriquecer las reflexiones y decisiones de sus compañeros o jefes.

 El modelo neoclásico se avala en los siguiente postulados: la economía es un territorio separado y gobernado por las leyes naturales y universales que los gobiernos no deben contrariar, 2) el mercado es la mejor manera de organizar la producción, 3) la globalización exige la reducción de los gastos estatales, sobre todo en el terreno de los derechos sociales, en materia de empleo y seguridad social.

 Esta política neoliberal se ha legitimado en base a un discurso que establece que el conflicto social no está situado entre los trabajadoras y la dirección, sino entre las propias empresas y entre los propios trabajadores. Se constituye así, un contexto de creciente debilitamiento del poder de negociación de los sindicatos y de los trabajadores y de creciente competitividad entre las diferentes empresas. Centralización que se ha resuelto a través de fusiones masivas y absorciones de empresas, y de concentración de capital, logrando la empresa mayores cuotas de capital. Sin embargo, estas concentraciones y centralizaciones llevan no al oligopolio sino al monopolio.

**NUEVAS PRÁCTICAS DE GESTION DE PERSONAS O LA GESTION POR COMPETENCIAS**

 El nuevo espíritu del capitalismo se refleja en una nueva modalidad de prácticas empresariales de gestión de recursos humanos. De ello es testigo la denominada gestión por competencias. Concepto que es consecuencia del desarrollo de la teoria estratégica de los recursos y de la economía de las organizaciones. Estas teorías proponen dos tipos de explicación para el uso de las prácticas de participación de los empleados en la toma de decisiones, una basada en la mejora de incentivos; y la otra, basada en la mejora de calidad. Por otra parte, de estas teorías ha emergido una perspectiva universalista de análisis para estudiar el efecto de la gestión de los recursos humanos sobre los resultados de la empresa, efecto que es independiente de las circunstancias externas o internas en las que se aplique dicha gestión.

 No existe una definición consensuada de la noción de **competencia**. Sin embargo, existen dos corrientes que se han destacado respecto a su definición: 1) el enfoque francés, que concibe las competencias como aleaciones de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se solidifican en las personas, dotándolas de valores diferentes frente a otras y que dependen del contexto profesional para producir una conducta exitosa. Es decir, para esta corriente, alguien es competente si sabe movilizar conocimientos y cualidades para enfrentarse a un problema determinado; 2 el enfoque anglosajón, este entiende que las competencias son características subyacentes que están casualmente relacionadas con la actuación superior en un puesto de trabajo. De esta definición se desprenden dos aspectos: 1) el énfasis de esta escuela reside en la consideración de alcanzar una realización superior, diferenciando competencias básicas necesarias para el desarrollo de una tarea correctamente y que caracterizan a los **mejores;** 2) el concepto de características personales es un concepto amplio e incorpora diferentes aspectos para rendir en el trabajo. Estas características personales incluyen elementos tangibles (conocimientos, habilidades y experiencias) y elementos intangibles (actitudes, valores, rasgos de personalidad y las motivaciones propias de cada persona; 3) el tercer aspecto de la gestión por competencia aplicada evaluación de la realización de una actividad es el hecho de que se utiliza, como pautas de evaluación, unas características demostradas a través de conductas observables. Esto aporta una herramienta clave, pues permite que la evaluación de la realización **de la actividad** se efectúe no en base a opiniones subjetivas, sino en comportamientos concretos que hayan exhibido los evaluados. De hecho, no se puede resumir las competencias de un individuo a partir del único componente de la titulación. Se explica, entonces, que los nuevos procedimientos de empleo, flexible, se consagran a la movilización de los trabajadores a los que se supone instruido, capaces de adaptarse a tareas diversas y de plegarse a restricciones y ritmos propios de la empresa. Esta práctica constituye la nueva regla de oro para las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo.

 El antiguo sistema de producción basado en grandes fábricas concebidas para reducir los costes unitarios en la fabricación de grandes series, se sustituye con la construcción de talleres flexibles fabricando series cortas, con mandos electrónicos que permiten programar cambios rápidos en la gama de productos y de los tiempos de producción. Este sistema de respuesta flexible generalmente se le conoce con el nombre de **just in time,** es decir, la producción del producto requerido por el cliente y no otro, en el momento oportuno y no otro. De hecho, el sentimiento de propiedad, es decir, la implicación socio-productiva y la identificación de los trabajadores con el proyecto de la empresa resultan de suma importancia.

 En conclusión, se puede afirmar que la función de la empresa, en los nuevos tiempos, es la de **ingeniería del alma,** en la que lo que une al trabajador con la empresa no es tanto la dependencia que se deriva de la seguridad en el empleo sino la libertad para que el mismo trabajador pueda construir su propio desarrollo a través de los medios que la empresa le brinda.

# CAPITULO 2. ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES: LAS IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN COMO TIPOS IDEALES

**DE LA RACIONALIDAD BUROCRATICA A LA ENCICLOPEDIA ORGANIZACIONAL**

 Michel consideró, en 1970, la burocracia como el fenómeno social propio de las organizaciones modernas. Weber, en este mismo año la presentó como resultado histórico de la modernización industrial, y como motor de la eficacia del industrialismo moderno. La razón del éxito social de la burocracia en la sociedad contemporánea se debía, según Weber, a dos hechos: el primero provenía de la evolución de la cultura de la sociedad occidental, que ha adoptado la racionalidad como base fundamental de su estructura. El segundo, se debía a la capacidad de eficacia que la burocracia posee sobre todo otro modo de organización.

 Los diseñadores del modelo burocrático de dirección científica eran los mismos directores interesados en aprender y dictaminar como podían debían funcionar y como debían dirigirlas y conducirlas hacia el máximo nivel de efectividad económica. Sin embargo, el mundo del trabajo y las organizaciones se ha modificado profundamente en las últimas décadas. Esto es debido por el abandono de las prácticas de dirección, organización y trabajo, a partir de la década de 1980, de los modelos de organización, y la búsqueda de otros modelos postmodernos que ya no se inspiraban en los principios de Weber o Taylor. Estos otros modelos posmodernos se producen en el marco de una transición de un capitalismo organizado a otro desorganizado. En éste, las nuevas formas de gestión empresarial se caracterizan por el énfasis en la flexibilidad y las redes, en el que el cliente actúa como legitimador del cambio de modelo organizativo. Junto al desarrollo de estos modelos emerge una inflación de modos, tipos, teorías y escuelas de análisis organizacionales que han conformado una especie de nueva enciclopedia organizacional.

 El término teoría organizacional se refiere, según Ibarra, al conjunto de enfoques que han abordado el estudio de las organizaciones a lo largo del siglo XX, bajo muy diversas orientaciones teóricas, niveles de análisis y procedencias disciplinarias. En este campo Ibarra distingue cuatro etapas fundamentales. 1) Etapa pre-organizacional, 1870 y 1925, etapa que Ibarra asocia con el surgimiento de la empresa moderna y la profesionalización de la administración; 2) etapa organizacional-pre-institucional, 1927 y 1939, la cual está relacionada con el movimiento de las relaciones humanas. El mayor exponente de esta época fue McGregor; 3) etapa de la institucionalización de Teoria de la organización, 1937 y 1973, etapa marcada por el estructural- funcionalismo de Parsons; 4) la última etapa está marcada por el dinamismo y la diversidad de la Teoria de la Organización.

 En esta cuarta etapa Ibarra distingue, a su vez, los siguientes cuatro grandes **territorios** organizacionales: a) el primer territorio corresponde al eje de indagación que considera las relaciones entre las organizaciones y el entorno, tales como: la economía de los costes de transacción( que analiza las imperfecciones del mercado para explicar la conformación de la estructura de la organización), o la ecología organizacional ( que centra su atención en los procesos de creación, cambio o desaparición de las organizaciones) o el nuevo institucionalismo ( enfoque que analiza los factores del contexto político-cultural que producen y reproducen la estructura de la organización) b) el segundo territorio comprende los enfoques ubicados en el eje de indagación en la toma de decisiones; c) el tercer territorio contiene los enfoques ubicados en el concepto de cultura organizacional, donde el comportamiento es abordado desde la perspectiva de valores y creencias que propician la unidad y la integración en torno a la organización; d) la especificidad del cuarto territorio está en que es un ámbito que se está haciendo.

 Por consiguiente, la Teoria de Organización puede ser caracterizada como un territorio en disputa en el que participan muy diversos saberes, y que carece hoy en día de un cuerpo teórico unificado desde el que podemos reconocer a las organizaciones. En este sentido, Morgan basa los paradigmas o modelos que nos ayudan a comprender la organización en imágenes o metáforas. Las metáforas o imágenes son formas alternativas de concebir y clasificar a las organizaciones; metáforas que reflejan cada una verdad significativa, pero parcial acerca de las organizaciones.

**A LA BUSQUEDA DE UNA LEY PARA GOBERNAR LA ORGANIZACIÓN (LA ORGANIZACIÓN COMO MAQUINA)**

 Las condiciones de formación de los saberes sobre la organización como máquina se encuentran fuertemente vinculadas con la preocupación de Taylor por encontrar leyes que permitieran la gestión de las empresas de acuerdo no con los principios de la propia experiencia, sino con leyes aplicables a todas las empresas. Desde esta aproximación, Taylor entendía la organización como una escala de mandos, y su hipótesis era que si mejoraban los costes, crecerían los beneficios, bajarían los precios, habría nuevas inversiones y aumentaría la demanda. En este sentido los factores del funcionamiento de la organización concebida como maquina pueden resumirse en: centralización, control y supervisión; división del trabajo; y burocracia racional-legal.

 Para Taylor, la imagen de la máquina como representación de la técnica es importante porque no sólo les brinda una analogía, cercana al funcionamiento de las organizaciones, sino que también esboza la idea de que la conducción de otros puede estar sometida a un control tecnológico. Desde este punto de vista las personas se conciben como reserva de energía a la que hay que utilizar.

 A continuación les presento de forma esquemática, primero, “los principios de funcionamiento de la dirección científica” de Taylor, y después las categorías weberianas que configuran “el actuar legal”

Principio de dirección científica, según Taylor

1. El principio escalar: establecimiento vertical de los puestos a través de los cuales fluye la cadena de mando.
2. La unidad de mando: ningún miembro de la organización debe recibir órdenes más que de un solo superior.
3. La excepcionalidad: las decisiones más frecuentes deben rutinizarse y delegarse a los subordinados, y solo los problemas importantes deben llevarse a los superiores.
4. El ámbito limitado de control: debe limitarse el número de subordinados sometido a un supervisor.
5. La división de trabajo: los administradores deben conocer la especificación organizacional para el logro de los objetivos de la organización, para lo cual conviene agregar las que sean homogéneas en departamentos o divisiones.
6. El lucro o ganancia: las diversas partes de la organización deben dividirse en unidades integradas, cada una con sus propios recursos y asesoramiento, fomentando competencia entre ellas para maximizar el beneficio.

Estos principios tienen una correspondencia con el actuar legal de Weber:

Categorías weberianas que configuran el actuar legal

1) Sistematicidad y claridad en la jerarquía de mando: un desarrollo permanente y reglado de asuntos oficiales dentro de una competencia con una jerarquía de los poderes de mando y una rígida delimitación de los medios de coacción admisibles y de los presupuestos para su ejercicio.

2) Jerarquía orgánica: es decir de un orden de autoridades de control e inspección

3) Capacidad técnica especializada: las reglas procedimentales pueden ser técnicas o normativas, pero, en cualquier caso, para su aplicación racional se precisa una capacidad técnica especializada.

4) Separación entre el aparato administrativo y las personas que la forman: hay una separación completa entre el aparato administrativo y los instrumentos que maneja, pues estos no pertenecen a los funcionarios.

5) Cargos por delegación: no cabe una apropiación personal del cargo por parte de su titular

6) Constancia de los procedimientos: la tramitación de los asuntos se desarrolla de forma escrita.

**Escuelas mecanicistas**

 Pueden distinguirse cuatro géneros de escuelas. El primero grupo está formado por las teorías más antiguas que reciben el nombre de estructurales o clásicas (incluye la organización científica de Taylor, la escuela del proceso de Fayol, el modelo burocrático de Weber). En segundo lugar, encontramos las teorías empíricas de la organización (estas estudian la organización a partir de la experiencia, rehuyendo de formalismos y planteamientos teóricos). En el tercer lugar, están las teorías cuantitativas o management science inspiradas en el desarrollo de diversas doctrinas matemáticas como la estadística, la teoria de las probabilidades y la teoría de la información. En cuarto lugar, están los enfoques teóricos del nuevo institucionalismo económico. Se trata de una extensión del modelo neoclásico. Los neoclásicos asumen la inexistencia de costes de transacción ya que los agentes económicos disponen libre y gratuitamente de información veraz.

**Las teorías estructurales o Escuela Clásica**

 Antes del siglo XIX, la Teoria de la Organización ni siquiera existía. La revolución tecnológica que se produce en el siglo XIX obliga al cambio: se crean conocimientos y métodos de dirección. Aparecen entonces, figuras precursoras que inician el estudio de las organizaciones en su aspecto disciplinar y científico: Saint-Simon, Robert Owen entre otros, que según Druker se anticiparon los hechos y descubrieron las técnicas de dirección antes que realmente hicieran su aparición. Ahora bien, el inicio real de la Teoria de la Organización como disciplina científica se produce a principios del siglo XX, principalmente de la mano de Taylor en USA y de Fayol en Francia. Junto a ellos hay que situar el modelo de organización burocrático de Webber. Estas tres escuelas sus puntos en común pueden resumirse de la siguiente manera:

 Puntos en común entre las escuelas clásicas (taylorista, fayolista y weberiana)

1. la organización de trabajo se concibe como un conjunto de tareas y de operaciones, repartidas entre las personas y agrupadas en puestos de trabajo, de forma que permitan alcanzar la máxima productividad y eficiencia al menor coste.
2. Las tareas, los trabajos y la organización se estudian sin tener en cuenta la personalidad de los ejecutores, pues estos son los que deben adaptarse a las tareas.
3. Los operarios ejecutan las tareas a ellos confinados en la forma deseada por la dirección.
4. Los trabajadores responden siempre de una forma determinada ante los estímulos del ambiente, es decir, su comportamiento es considerado como al de una maquina.
5. Los principios en materia de dirección y organización tienen valor de leyes, aunque sean simples hipótesis.

 En referencia a la escuela de Weber, Prats señaló que el modelo de este fue el paradigma inspirador de todo el movimiento internacional de reforma administrativa de los Estados liberales de Derecho de la década de los 50 y 60. Además, este modelo inspiró, tras la II Segunda Guerra Mundial, tanto la construcción institucional de los Estados en desarrollo como los servicios nacionales del Estado de bienestar social. Por otra parte, Cabe resaltar que Weber distingue tres tipos de dominación: la tradicional, la carismática y la legal. Esta última, según Weber, es la forma que toma el poder en las sociedades modernas dominadas por la racionalidad instrumental.

 La administración weberiana, según Merton, aplica ciertos dispositivos definidos para inculcar y fortalecer sentimientos de obediencia en los subordinados. Sin embargo, critica Merton, estos son con frecuencia más intensos de lo que es técnicamente necesario. La excesiva disciplina en el modelo de Weber produce rigideces y una incapacidad para adaptarse rápidamente.

**La teoria Neoclásica o Empírica**

 El método empleado tanto por autores clásicos como los neoclásicos es fundamentalmente empírico, se basa en la realización de descripciones de situaciones reales de las que tratan de extraer una serie de principios. La falta de sistematización de estos principios o la existencia de muchas contradicciones entre los principios de una misma relación constituye la principal crítica que se suele hacer a estas teorías. Su tronco común es oponerse al divorcio entre la teoria y la práctica, o sea entre el jefe de la empresa (práctica) y los especialistas de la organización (teoria).

 En este sentido, Drucker señala que la empresa es una abstracción y que lo importante esta fuera. El mercado, el cliente, el consumidor están fuera y son ellos los que producen resultados. Hay una tendencia a inclinarse a lo interno y olvidarse de lo externo, y esto es muy negativo. El ejecutivo eficaz ha de ser consciente de ello. Más abajo les dejo con los postulados básicos de la escuela neoclásica, según Lussatos:

Postulados básicos de la escuela neoclásica, según Lussato (1972)

1. La maximación del beneficio, concebido el ingrediente fundamental para la supervivencia de la organización.
2. La descentralización de las responsabilidades y de las decisiones.
3. El ensanchamiento del abanico de subordinación.
4. La dirección por objetivos, que implica dividir la empresa en unidades autónomas de gestión.
5. Principio de autocontrol de las unidades autónomas.
6. La motivación por la competitividad, principio que postula que el mejor estímulo para motivar a los trabajadores es el cumplimiento de la ambición y el éxito individual.

**La teoria cuantitativa, Enfoque matemático o Ciencia de la Administración (Management Science)**

 Desde el management science se describe una organización en términos de símbolos matemáticos y relacionales, con la esperanza de poder cuantificar las variables de la situación y relacionarlas en una ecuación que proporcione una solución cuantitativa. Los que han puesto en marcha este método han obtenido éxitos sorprendentes, pero solo para determinados problemas que se prestan a este tratamiento. Este enfoque guarda una fuerte relación con la teoria de la decisión, que considera a la organización como una serie de elecciones y decisiones resultantes que se vinculan en forma racional y que están limitadas por los propósitos de la organización. Aunque la confección de modelos matemático va mas allá de los problemas de toma de decisiones.

**La teoria de los contratos**

 Para Bernard, la existencia de la organización formal se apoya sobre una tendencia natural de los individuos a cooperar. Por ello, desde la teoria de los contratos o nueva economía institucional, para que la empresa sea técnicamente más eficiente que el mercado debe diseñar estructuras de gobierno o estructuras de contrato que favorezcan la coordinación y negociación entre los grupos de interés que la integran. Para Williamson, los contratos que gobiernan la relación de la empresa con sus empleados, proveedores, clientes, accionistas y prestamistas, tienen un rasgo en común el de ser contratos incompletos, y que justifica la existencia de una relación de autoridad que coordina comportamientos individuales y persigue objetivos comunes. En el neo-institucionalismo hay que situar la teoria de los derechos de propiedad, la teoria de la agencia, la economía de los costes de transacción y la economía evolutiva de la empresa.

 La teoria de los costes de transacción analiza los costes comparativos de planificar, adaptar y supervisar la realización de las actividades económicas bajo mecanismos alternativos de asignación/organización de recursos, determinando cuáles son los costes de transacción en un caso u otro. Determinación a consecuencia de que los agentes económicos están sujetos a una racionalidad limitada y son, básicamente, egoístas y oportunistas, pues no dudan en romper los compromisos contraídos, manipulan la información, si con ello obtienen una ventaja económica.

 Los costes de transacción del mercado, es decir, los derivados de la falta de transferencia de precios, de negociación y de garantía, son fácilmente identificables si se tiene en cuenta que las principales fuentes de coste serán relevantes cuando se incumplan alguna de las hipótesis institucionales propias del mercado competitivo. En cambio los costes de transacción de la empresa son menos evidentes (los costes al transmitir información a través de la jerarquía, los derivados del ejercicio de la autoridad y los costes de delegación.

Así Williamson (1975) define la empresa como una institución alternativa al mercado, pues el uso del mercado o sistemas de precios comporta unos costes no recogidos en el precio, para evitarlos, la actividad económica puede realizarse en el marco de una organización formal de tipo jerárquico como es la empresa, que funciona de forma planificada bajo las directrices del empresario, quien sustituye los precios por ordenes y procedimientos de planificación.

 Para **la teoría de los derechos de propiedad** la empresa es un mecanismo para conseguir el mejor aprovechamiento de los derechos de propiedad, constituyendo tales derechos en el prerrequisito de la actividad económica y de la aparición de mercados. Dado que toda transacción no es sino un intercambio de derechos de propiedad, se considera que la relación de autoridad no es el eficaz para la supervivencia de una organización. La empresa aparece, en este sentido, cuando los propietarios de los factores o activos de la empresa en virtud de un arreglo contractual se los ceden a un agente central cuya función es dirigir y controlar el proceso de producción.

 Por otra parte, en la teoria de la agencia, una relación de agencia puede definirse como contrato en el que uno o más sujetos (a quien se denomina principal) recurren al servicio de otros (denominados agentes) para que cumpla una tarea o servicio en su nombre. Los problemas de la agencia derivan en que existe una contradicción de intereses entre el agente y el principal. Los denominados costes de la agencia (costes de formalización, seguimiento o cumplimiento del contrato) brotan en la empresa a consecuencia de los conflictos que aparecen entre estos grupos con intereses opuestos, y la empresa se organiza como un conjunto de relaciones bilaterales entre los diferentes principal y agente.

**La economía evolutiva de la empresa**

 En el marco del neo-institucionalismo se toma en cuenta la presencia de instituciones, normas y actores para explicar los comportamientos económicos. Desde este marco explicativo, la eficiencia económica se da cuando se tiene en cuenta que los sujetos están ligados a un entorno institucional. La empresa, como forma organizativa depende, por tanto, de un paraguas de reglas jurídicas explícitas (reglas formales) y de los contactos personales (reglas informales)

 Respecto al funcionamiento interno, los economistas evolucionistas resaltan la continua reconstitución competitiva de la actividad productiva mediante el cambio tecnológico. Este se produce porque las empresas innovan con el objetivo de asegurarse la obtención de rentas gracias al intercambio de productividad y la consiguiente reducción de costes que se consiguen con los nuevos procesos. A partir de las características del conocimiento tecnológico, el **evolucionismo económico** enfatiza: 1) las propiedades dinámicas de la economía como consecuencia de diferentes modos de innovación 2) la descentralización de los procesos de descubrimiento 3) la persistencia histórica de los patrones particulares de cambio. Por ello este enfoque se centra en el conjunto de alternativas tecnológicas que compiten, en proceso de evolución, en un marco de incertidumbre.

 La teoria evolucionista parte de los siguientes dos supuestos: 1) postulado de conductas (rutinas), que explica que la capacidad innovadora hay que crearla y convertirla en una tradición de la empresa. Con esta visión se pretende romper con la tradición de que detrás del individuo racional económico está únicamente la persecución de su propio beneficio. 2) postulado de la tecnología, definiendo esta como una variable endógena e insertándola dentro del marco económico, social e institucional. En este caso, los actores económicos están guiados por la percepción de oportunidades inexploradas y motivadas por las expectativas de logro de beneficios económicos derivados de la propia innovación.

 La economía evolutiva da un paso más respecto a la teoria contractual, pues no solo se reconocen los problemas de información en la empresa sino que se subraya el papel del conocimiento que surge de procesos cognitivos y de interpretación.

**La nueva gestión pública y las organizaciones postmodernas**

 La preocupación por la eficiencia en una sociedad marcada por la competitividad y la vigilancia de los fallos del mercado exige a la Administración Pública responder con resultados muy concretos con los fondos que recibe. Es el mundo de la nueva gestión o gestión post-burocrática, que surgió con la crisis del modelo de regulación keynesianismo-fordista, que había prevalecido durante tres décadas luego de la II Segunda Guerra Mundial. Se rechaza, por tanto, la expansión del sector público y el excesivo gasto publico.

 En esta era de desregulación (de todos los mercados) o re-regulación (del mercado de trabajo) se asume que hemos superado la fase de la **gobernabilidad**, caracterizada por un gobierno legal y jerárquico, y hemos penetrado en la época de la **gobernanza,** en el que el estado ha perdido la centralidad de la capacidad de gobernar y se ha convertido en un actor más de los procesos de gobernación colectiva. Además, se asume, por un lado, que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertar de comercio. Por otro lado, el papel del Estado es crear y preservar el marco institucional apropiado para estas prácticas. Todo ello ha provocado que se importasen términos en el sector publico tales como gestión por resultados, mejora continua de calidad, satisfacción al cliente, gestión por competencias, etc.

Bases de la gestión pública, según Barzelay

1. Eficiencia como objetivo clave
2. Descentralización de la adopción de decisiones
3. Organizaciones pequeñas, en el sentido de más poder a los empleados de base
4. Adelgazamiento de la burocracia
5. Racionalización de los procedimientos
6. Desregularización, es decir, relajar las normas con la finalidad de agilizar
7. Utilización de mecanismos de mercado
8. Adecuar los recursos a los resultados
9. Obsesión por el cliente, por su satisfacción
10. Privatizar los servicios o, al menos, su gestión.

 El modelo de dirección inherente a la nueva gestión pública va a optar por poner en marcha un rediseño del sector público que lo alinee con el sector privado, pasando de la preponderancia de las políticas de intervención abiertamente desmercantilizadoras a políticas estatales remercantilizadoras. Por otra parte, Villoria plantea que las estrategias de reformas llevadas a cabo en las últimas décadas han sido las siguiente: 1) reformas para disminuir el déficit y/o contener el gasto público tratando de reducir el tamaño del sector y el empleos públicos mediante la contratación externa y la introducción de la competencia; 2) cambios estructurales del sector público que implicaron la transferencia de poder desde los ministerios y organismos de gobierno central hacia agencias casi autónomas o hacia gobiernos subnacionales; 3) modificación de los procesos a través de la asignación de los recursos en el sector publico, haciéndalos mas flexibles; 4 la búsqueda de la calidad en la prestación de servicios públicos promoviendo la orientación al cliente.

 Las economías de la empresa flexible se caracterizan por su capacidad por adaptarse con rapidez a las demandas del mercado. La organización orientada a la flexibilidad se dota de tecnologías fácilmente convertibles y versátiles, dado que la tecnología ha adquirido una dimensión estratégica, al constituir un elemento esencial de la evolución del entorno y de la capacidad de la empresa para efectuar un correcto diseño de puestos de trabajo. Surgen así nuevos puestos más desafiantes que requieren por parte del trabajador una mayor creatividad y capacidad de abstracción y análisis, pues será necesario que estos nuevos puestos de contribuyan a mejorar la productividad de la empresa. Además, la introducción de tecnologías modifica la estructura jerárquica.

 Boge y Dennehy resumen los principios de funcionamiento de la organización moderna versus organización postmoderna de la siguiente manera:

Principios de management de la organización moderna versus organización posmoderna

 **Organización moderna Organización posmoderna**

Planificación: objetivos de beneficios a corto plazo Objetivos de beneficio a largo plazo

 Trabajador es un coste Trabajadores es una inversión

 Planificación vertical Planificación horizontal

Un hombre, una tarea Trabajo en equipo

Organización: División de departamentos Unidades flexibles con limites permeables

 Confrontación empresarios/trabajadores Cooperación trabajo/ dirección

 La jerarquía es buena La simplificación jerárquica es mejor

 El jefe tiene palabra Muchas voces y diversidad

 Liderazgo: teorías X o Y Teoria Z

 Centrado en el director Centrado en la gente

 Centralizado Descentralizado

Control: Supervisión al final de la línea Cada empleado realiza su control

 Control basado en el miedo Autocontrol

 Vigilancia estricta Two-way vigilancia

 La organización posmoderna tiene lugar en un escenario en el que ha cambiado la relación entre sociedad y empresa. Castell habla, a consecuencia del aumento del empleo y el subempleo, de crecimiento de la informalidad, del trabajo no registrado y del empleo precario, y de una sociedad post-salarial, que produce la exclusión, marginación y desafiliación. Pues bien, en este escenario de creciente precariedad existe una continua extensión del taylorismo/fordismo en lo que Ritzer denomina **McDonaldizacion,** como componente significativo de la globalización. Con este nombre Ritzer hace alusión a la forma en que la racionalización formal organiza la sociedad contemporánea. La **McDonaldizacion** se caracteriza por la eficiencia, la calculabilidad, la previsibilidad y el uso de la tecnología para controlar el comportamiento. Un ejemplo característico de este enfoque puede apreciarse en los restaurante *fast food,* cuyo origen está insertado, sin duda alguna, en la esfera del consumo.

**LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL COMPORTAMIENTO**

 Quizás, la Primera Guerra Mundial puede considerarse la frontera entre la concepción de la organización como máquina y la nueva idea de organización como organismo. La idea de organización como organismo vivo establece ciertas analogías entre el ciclo vital de los organismos, el hombre fundamentalmente, y la organización, a la cual se atribuye una vida, por tanto, unos objetivos y una necesidad de supervivencia y de desarrollo. A continuación voy a enumerar las distintas escuelas que han analizado las organizaciones desde su consideración como organismo.

**La Escuela de las relaciones humanas**

 La teoría de las relaciones humanas nació de las investigaciones de Elton Mayo y Fritz Roethlisberger llevadas a cabo en la planta de Hawthorne de la Wester Electric Company, en las que se probó la influencia de los factores externos sobre la producción. Dichas llamaron la atención sobre: 1) el importante papel que juegan los motivos sociales en el lugar de trabajo; 2) la estructura y dinámica interna de los grupos de trabajo; 3) los estados de ánimos individuales y grupales que regulan el funcionamiento de los equipos de trabajo una vez construidos. En Una fase posterior, se analizó el comportamiento grupal de un equipo de trabajo, observándose que surgían reglas encubiertas, tales como: 1) no debía producirse demasiado trabajo; 2) no debía comentarse a los supervisores nada que perjudicase al compañero; 3) nadie debía ocuparse del trabajo por su propia cuenta. Las conclusiones más importantes de este estudio, y que marcan esta corriente de pensamiento, son: 1) el comportamiento de las personas se ve fuertemente influido por el grupo al que pertenece; 2) las condiciones físicas del trabajador no son la explicación única de la productividad, sino que influyen también las condicionamientos sociales, la satisfacción en el trabajo, el tipo de control a que se está sometido, etc.; 3) la motivación no es estrictamente económica.

 Tras los experimentos de Hawthorne, la escuela de las relaciones humanas se fragmentó en numerosas líneas de investigación. Así, los estudios de Lewin fueron encaminados a identificar los procesos implicados a identificar la personalidad individual; lo cual sirvió para analizar la influencia de una gama de situaciones laborales, como ascenso, ser el número uno del departamento, satisfacción en el puesto de trabajo. Con ello identifico los comportamientos que generan conflictos y aquellos que actúan como motivadores. Este enfoque está relacionado con los autores que conciben las relaciones humanas como un arte que el administrador debe comprender y practicar.

 **Las teorías de X e Y de McGregor** son una muestra de ello. Para este autor la teoria Y contempla la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Se trata de reducir el conflicto mediante la fijación de objetivos y mecanismos de trabajo consensuados. Esta visión es opuesta a la basada en la autoridad y supervisión, a la que McGregor califica de teoría X.

 El **Instituto Tavistock** también contribuyó al desarrollo de las relaciones humanas. En sus experimentos cabe desatacar dos etapas, una encuadrada dentro del enfoque de las relaciones humanas; y otra en el enfoque socio-técnico. La primera etapa, de carácter psicoanalítico, centrada en los grupos organizacionales, estaba formada principalmente por tres autores: Jacques sobre los procesos de negociación empresarial entre directivos y representantes de los trabajadores; los de Menzies sobre la ansiedad laboral y los mecanismos de defensa para reducirla; y los de Bion, quien identificó el mal funcionamiento de la organización como una neurosis organizativa a combatir mediante la disciplina.

**La Escuela de los Sistemas Sociales o Behaviorista**

 La teoria de la organización ha visto ampliado su estudio de elemento humano con las aportaciones de investigadores del comportamiento o conducta que, saliéndose del campo definido por las la escuela de las relaciones humanas, aunque muy relacionada con ella, ha ampliado la síntesis de esta con la escuela clásica y han elaborado un modelo de organización como sistema prosocial cooperativo. Esta perspectiva tiene como base a Bernard, quien afirmó que la cooperación viene determinada por la limitación de los individuos, que han trabajar en común para alcanzar objetivos fijados. Para sobrevivir, el sistema debe ser eficaz, en el sentido de cumplir los objetivos de la organización, y eficiente, en el sentido de satisfacer las motivaciones de cada individuo.

 Según Bernard, el directivo es el responsable del mantenimiento del esfuerzo cooperador y para ello tiene que desarrollar con éxito tres líneas de acción: 1) formular y definir los fines de la organización; 2) proporcionar un adecuado sistema de comunicación; 3) proponer el afianzamiento de las fuerzas esenciales. Insistió, en varias ocasiones, que las organizaciones son sistemas cooperativos.

**El enfoque Neo-estructuralista o Escuela Neoclásica**

 Esta escuela aparece como una síntesis de las corrientes de la administración científica y de las relaciones humanas. Sus principales características son: 1) analiza los elementos formales e informales de la organización y la relación entre ambos; 2) estudia la extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización; 3) dirige su análisis a todos los niveles de la organización; 4) estudia todo tipo de estímulos (materiales, sociales y ambientales) y su interdependencia e influencia mutua; 5) analiza las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y su medio ambiente. Los máximos representantes de esta escuela son: Etzioni, Blau, Scott y Crozier. Este último señala los cuatro elementos responsables que hacen incapaces a las organizaciones adaptarse a los ambientes dinámicos: el desarrollo de normas impersonales que generan en los empleados un comportamiento determinado; 2) la centralización de las decisiones; 3) el aislamiento entre los distintos niveles jerárquicos; 4) desarrollo de relaciones de poder paralelas. El resultado es un alejamiento paulatino de la eficiencia y de la eficacia.

**La Teoria de los Sistemas Abiertos: El enfoque Socio-técnico**

 El enfoque socio-técnico considera que la eficacia organizacional depende de la interrelación adecuada del sistema social con el sistema técnico en el que se desenvuelve. Este enfoque fue desarrollado en el seno del Tavistock Institute of Human Relations de Londres. En vez de examinar las organizaciones desmembradas en unidades estancadas, la teoria de sistemas permitía estudiarlas como unidades interrelacionadas e integradas con mayores o menores cotas de armonía en un todo. Es decir, se debe considerar las organizaciones como un sistema en el que cobran una primordial relevancia las relaciones que se establecen con otras organizaciones que conviven en el mimo espacio social, económico, político y coyuntural con muchos nexos en común.

 El objetivo perseguido en las organizaciones socio-tecnicas suele consistir en las variables relevantes en la interacción, con el fin de conseguir el mejor ajuste posible entre las dimensiones tecnológicas y la organización social para conseguir los objetivos de la empresa. Posteriormente, 1970, los supuestos conceptuales que sustentaban el diseño de los sistemas socio-técnicos fueron revisados por distintos grupos de investigación. En este momento se recalca la importancia de desarrollar pautas y estrategias para que los empleados aprendan a participar como elemento clave que facilita o entorpece la viabilidad de los diseños de sistemas socio-técnicos. A finales de la década de 1990 e inicios del siglo XXI ha cambiado incluso la terminología. Ya no se habla de sistemas socio-técnicos, sino de estructuras de producción, de control y de información, donde se abordan cuestiones tales como la flexibilidad y el control integrado de la calidad.

 Estas investigaciones llegaron a la conclusión de que las nuevas tecnologías, y la forma en que se estaba aplicando sin tener en cuenta el sistema social, provocan insatisfacción en el trabajo, costes y mayores necesidades de supervisión y control, en contra del rendimiento y de la productividad. Sus estudios pusieron de manifiesto que toda organización productiva incorpora un sistema técnico (tecnologías, equipos, procesos y métodos de producción) y un sistema social (conjunto de personas)

**El enfoque situacional o Contingente**

 Este enfoque aplicado al estudio de las organizaciones puede considerarse como una concreción de la teoria general de sistemas, aspirando a delimitar y comprender cómo funciona una organización bajo diversas condiciones o contingencias del entorno, a partir, de ahí, establecer los diseños estructurales y las acciones directivas más adecuadas para cada caso particular. La importancia del entorno en relación con la empresa se manifiesta en el hecho de que es el entorno ,a través de de sus componentes, el que condiciona qué tipo de estrategia, de estructura organizativa, de estilo de dirección y de liderazgo, de sistema de planificación, sistemas control, etc. va a elegir la empresa, contando, por su puesto, con sus propios recursos.

 Por otra parte, otros autores hablan de un determinismo contextual, en el sentido de que las decisiones directivas dependen en su totalidad del entorno no existiendo capacidad alguna de influir en el. En cambio, hay otras corrientes que confieren el papel directivo gran significación en el proceso de diseño organizativo. Una tercera síntesis es la síntesis de ambas, el diseño es una construcción social voluntaria, pero influida por el entorno.

**La teoria de la dependencia de los recursos**

 La teoríade la dependencia de los recursos también se basa en la influencia del entorno sobre las organizaciones, y tiene como desarrollo más destacado los trabajos realizados por Aldrich, Peffer y Salancik. Esta teoría parte de la premisa de que las organizaciones son controladas por sus entornos, resultando los proceso de dirección en un aprendizaje de cómo hacer frente a los condiciones ambientales. La dependencia proviene del hecho de que ninguna organización es capaz de generar por sí misma todos los recursos que necesita, asumiendo que existe una distribución asimétrica dentro del entorno.

 La teoría de la dependencia de los recursos destaca en sus estudios los procesos de poder tanto internos a la organización como externos, centrándolos en la toma de decisiones en tornos a aquellos recursos considerados críticos para la organización y sin los cuales esta no puede funcionar. En este sentido, los miembros de una organización, con competencias particulares y especializadas intentar poseer los recursos únicos y valiosos de la organización con el único fin de demostrar que son sus competencias las más apropiadas, convirtiéndose así en los miembros más poderosos de la organización.

 Los recursos críticos considerados son aquellos sin los cuales la organización no puede funcionar. Los recursos críticos y escasos son los que deben tener la máxima prioridad organizativa. Una vez determinados cuales estos recursos se definirán las estrategias y diseños organizativos mas apropabados para evitar la dependencia de la organización sobre ellos.

 Frente a la hipótesis del modelo ecológico, la teoria de la dependencia de los recursos admite explícitamente el poder activo de las organizaciones y de la habilidad directiva para implantar estrategias de respuesta y de adaptación ante los cambios del entorno.

**La teoria de la ecología de las poblaciones**

Para esta escuela son los procesos de selección del entorno, más que los procesos de adaptación al entorno los que explican las distintas tasas de nacimiento y muerte de las organizaciones. El primer concepto clave de esta escuela es el de **nicho,** es decir el espacio o la combinación de recursos dentro del cual puede sobrevivir y reproducirse una población. La supervivencia de la organización depende de la capacidad de la organización para adquirir recursos, que se establecen de manera finita en el entorno. Y la lucha por recursos escasos elimina a las organizaciones menos aptas.

 El segundo concepto fundamental de esta escuela es el de **forma organizativa**. Las empresas adquieren ciertas formas que reúnen configuraciones específicas de objetivos, valores, normas, rutinas, actividades, estrategias, conocimientos y habilidades, que le confieren competencias distintivas en ciertas áreas. Las agrupaciones que experimentan dificultades aprenderán de las más efectivas, y ello provocara la homogeneización interna entre un conjunto de organizaciones que comparten un determinado nicho ecológico.

 El último concepto importante dentro de esta escuela es el de **inercia estructural,** es decir, la lenta manera en que una organización responde ante una amenaza del entorno. Esta inercia puede ser interna: estructuras de comunicación, limitaciones cognitivas de los directores, etc.; o externas: limitaciones informativas sobre la evolución del entorno turbulento, barreras de entrada y salida. El efecto más significativo de esta inercia organizativa son los obstáculos a los cambios drásticos de la forma organizativa.

**El paradigma managerial/económico de la estrategia**

 Originariamente el termino estrategia significa el arte de conducir, de guiar un ejército. Posteriormente este término entró en la academia de la teoría de juegos de Von Newman y Morgenstein en la que el hilo conductor era la competición, es decir ganar al rival. Diez años más tarde de la publicación de la teoría de juegos, 1954, se inicia la tercera parte de evolución de la estrategia con su entrada en las Business School y su integración como una disciplina del management.

 Se cree que es en la década de los años 50 cuando los directivos empresariales, y detrás de ellos los consultores y académicos, empiezan a preocuparse por los sistemas de dirección general y de la política de la empresa, a raíz del boom económico que se produce al finalizar la Segunda Guerra Mundial, que comportó un incremento notable de la complejidad de las empresas y de su gestión. Desde este momento hasta la actualidad pueden distinguirse cinco etapas en el desarrollo y evolución de los estudios y preocupación por la formulación de la estrategia.

1. *Dirección por control de resultados (años 1950):* se trata de una época de relativa estabilidad en el entorno, donde predominan los sistemas de dirección que pretenden controlar los resultados de la actividad, se basan en la planificación financiera y la elaboración de presupuestos, además de detectar las desviaciones que se producen entre el desempeño y los objetivos prefijados.
2. *Dirección por extrapolación (1960):* en este período las empresas van a desarrollar sistemas de planificación a largo plazo, y ello en un entorno que empieza a manifestarse cambiante, pero predecible mediante la extrapolación de los datos del pasado.Los empresarios basaban su sus previsiones en la intuición más que en técnicas científicas, pero como en esta época se gozaba de un crecimiento económico, no se encontraron complicaciones al procedimiento elegido por los directivos.
3. *Planificación estratégica o por formulas (años 1970):* A medida que los cambios del entorno empiezan a ser inciertos, las empresas pierden la fe en la capacidad predictiva de los modelos de corte cuantitativo, desplazándose el interés hacia el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Todo ello conllevó a un mayor grado de complejidad en la dirección centralizada de estas organizaciones que desembocó en la etapa denominada de planificación estratégica o por formulas, caracterizada por una dirección que busca la anticipación de los cambios. Lo interesante de esta etapa es que las empresas estaban centradas en la búsqueda de oportunidades rentables para invertir y asignar recursos internamente.
4. *Dirección estratégica (años 1980):* Ansoff en su libro Strategic Management afirma que la estrategia es anticiparse a los desafíos que podrían producirse en el futuro, de forma tal que la empresa estuviera preparada para aprovechar las oportunidades que se presentan. Según el mismo autor toda organización toma cuatro tipos de decisiones: estratégica, políticas, de programas y de procedimientos. Según esta perspectiva, el entorno competitivo de una empresa imponía presiones y limitaciones, que generaban que algunas estrategias fueran más atractivas que otras. Además, se sostenía que las empresas de una industria o segmento controlaban los recursos estratégicamente relevantes que necesitaban y, en la medida que eran similares, sus respuestas estratégicas también solían mostrar similitud. Seleccionar las industrias o los segmentos de una industria que resultaban más atractivos pasó a ser el tema dominante de la estrategia.
5. *Arquitectura estratégica (1990 hasta la actualidad) A* medida que la globalización, la revolución tecnológica y otras fuerzas importantes del entorno cobraron velocidad y comenzaron a cambiar el panorama competitivo las presunciones dominantes en las que se basaba el modelo de la economía industrial se vieron sometidas a un fuerte escrutinio. Este punto de vista ha conducido una vuelta hacia el interior de las empresas, al ser consientes estas de que únicamente mediante la adquisición de recursos y competencias distintivas se puede ser competitivo en la actualidad. El enfoque basado en los recursos es el que en la actualidad viene influenciando mucho en la actualidad, y su tesis central es que la empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles que colectivamente definen una capacidad distintiva.

 Por consiguiente, los modelos de análisis de competitividad que derivan de la economía industrial, que visualiza a las empresas por medio de productos que ofrece y los mercados donde compite, son insuficientes por no incorporan los recursos y las capacidades que poseen las empresas y que dan a la empresa una ventaja competitiva mas durable. En este sentido, se cuestionan los estudios sobre estrategia predominantes en los años ochenta que volcaron su atención en el binomio estrategia-entorno, relegando a un segundo plano el estudio interno de la empresa.

 La teoria evolucionista se basa en la descripción de procesos internos a través de los cuales las empresas son capaces de sobrevivir y adaptarse al entorno en los que compiten. Su aportación se basa en que consideran la empresa como conjunto heterogéneos de conocimientos, y además este enfoque presta atención en la consideración dinámica de la competitividad empresarial. Con el enfoque basado en los recursos, el enfoque de las capacidades dinámicas y el enfoque evolucionista se ha puesto de manifiesto la necesidad de la empresa de orientarse hacia el interior en busca de las principales fuentes de ventajas competitivas, y concretamente las variables intangibles: el diseño organizativo, la gestión y política de los recursos humanos, innovación tecnológica o los sistemas de planificación.

 Para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja comparativa debe contar con: 1) valor, cuando le posibilita a la empresa explotar las oportunidades del entorno o neutralizar las amenazas. El recurso no tiene valor intrínseco sino que depende de cómo se combine con las características del entorno. De lo contrario, el recurso puede contar con valor, pero no con valor estratégico dentro del contexto competitivo. Hay tener en cuenta de que ciertos recursos o capacidades pueden quedar obsoletos a medida que pasa el tiempo. 2) Escasez, si los competidores pueden disponer del recurso, este no supondrá una diferencia competitiva. Si el recurso es muy importante, pero está disponible para todas las empresas del sector no puede gozar de una de una posición ventajosa; 3) Dificultar para imitar el recurso o la capacidad, si es fácil de imitar las rentas generadas por este recurso o capacidad serán solo temporales; 4) Capacidad de la organización para explotar el recurso: la manera de explotar las empresas los recursos y capacidades que se encuentre bajo su control depende del grado de propiedad de dichos recursos y capacidades.

 Mahoney y Pandian señalan que la teoria de los recursos y capacidades dinámicas analiza un mismo problema desde diferentes puntos vistas: estática la primera, y dinámica la segunda. Grant divide los recursos en, recursos tangibles- físicos y financieros-, humanos-conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y de relación y motivación-, y recursos intangibles- tecnología reputación y cultura. Los recursos son medios aislados, necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines de una empresa, mientras que las capacidades integran recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas. Las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, a través de las complejas interacciones entre los diferentes recursos de la empresa. La capacidad más compleja y de rango superior estará representada por la capacidad de aprender y adaptarse a los cambios del entorno. Las capacidades que posee una empresa se convierten en competencias distintivas cuando no son generalizables al resto de las empresas y permiten obtener productos a partir de ellas, que satisfacen las necesidades de los clientes de la empresa de forma superior al resto de sus competidores.

**CREATIVIDAD Y FLEXIBILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN (LA ORGANIZACIÓN COMO CEREBRO)**

 La mayor parte de las corrientes de pensamiento organizativo conciben la organización como una relación entre partes especializadas unidas por líneas de comunicación, mando y control. No obstante, es posible que usando el cerebro como metáfora para la organización se pueda organizar de una forma que promueva una acción creativa y flexible donde se valore al personal por su capacidad y habilidad de adaptarse y contribuir eficientemente en una estructura organizativa predeterminada. Así se indica que las organizaciones que ponen gran énfasis en la innovación deben diseñarse como sistemas de aprendizaje que estan abiertos a la pregunta y la autocritica.

**La teoria de la decisión**

 Ken y Merton (1978) distinguen cinco enfoques de la decisión, que quedan resumidos en el siguiente cuadro:

**Enfoques de la decisión, según Ken y Merton**

 **Enfoque del decisor racional:** un decisor racional es aquel que toma una decisión racional, la cual supone elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias, y que es la resultante de un proceso que entraña tres fases: enumeración de todas las estrategias alternativas, determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de las estrategias, y la valoración comparativa de las consecuencias.

 **El enfoque del comportamiento satisfactor**: se sustenta principalmente en el concept de racionalidad limitada de Simon el cual se basa en que las limitaciones humanas (tanto cognitivas como de información) impiden: conocer todas las alternativas con las que el sujeto decisor puede contar; evaluar todas las consecuencias que se derivan de dichas alternativas, y c) obtener toda la información para elegir en consecuencia la mejor alternativa.

 **El enfoque del proceso organizativo:** Cyert y March centran su atención en las estructuras formal e informal de las organizaciones, sus procedimientos estándar y en los canales de comunicación. Conciben a la organización como una coalición de individuos, resaltando las decisiones adoptadas fruto de la negociación entre diversos individuos o sub-coalizaciones que pertenecen a la organización.

 **Enfoque del proceso de decisión como proceso político:** parte de la premisa de que el conjunto de miembros situados en los niveles jerárquicos superiores de una organización no forman un grupo con objetivos, valores o intereses homogéneos, sino cada uno de ellos lo hace de acuerdo a su propio sistema de objetivos personales. Por consiguiente, es necesario llevar un proceso de negociación persuasión y acomodación para que pueda adoptarse una decisión aceptada por este colectivo, entendiéndose de este modo el proceso colectivo como un juego político en el que dichas personas desempeñan un papel central.

 **Enfoque de los estilos de decisión:** considera las características personales del decisor como base fundamental como la que descansar la toma de decisiones. Así el decisor es considerado como único, en el sentido de que posee su propio estilo de decisión, lo que implica que debemos analizar sus habilidades y su patrón de comportamiento para entender el porqué de sus decisiones.

**La teoria del aprendizaje organizativo**

 Senge nos recuerda que aprender no es solo informarse, sino estructurar esta información, contrastarla y crear un conocimiento que nos permita progresar. El aprendizaje en equipo implica el dominio del dialogo y la discusión. El dialogo es la capacidad de los miembros de un grupo de apartar sus presunciones y entrar en un auténtico pensamiento conjunto. De ahí que para Senge, en la organización no es suficiente con que el líder aprenda y dirija la aplicación de lo que ha aprendido, sino que toda la organización debe aprender esta tarea. Los lideres deben animar a sus empleados a que se orienten hacia esta nueva cultura empresarial, y para ello deben: 1) estar abiertos a nuevas ideas; 2) trabajar juntos para alcanzar los objetivos; 3) comunicarse entre ellos; 4) tener una visión única de la empresa; 5) y entender plenamente la forma de operar la organización.

 Dixon afirma que los pasillos de la organización son los lugares donde se crea el significado colectivo. Para esta autora *los pasillos* rompen con la idea de la jerarquía, ya que sus características son el dialogo (no de expertos), la participación igualitaria, la tolerancia de distintas perspectivas o las experiencias compartidas. Por su parte, Nonaka y Takeuchi afirman que los **managers** deben asignarle mayor importancia a métodos informales y sistemáticos de generación de conocimiento y abandonar la idea de que el conocimiento solo puede ser adquirido a través de manuales, libros o conferencias. Para estos autores la virtud de las empresas japonesas, respecto a sus competidores occidentales, estriba en su capacidad de convertir el conocimiento tácito en explícito, de forma que el conocimiento adquirido por los individuos se transforme en conocimiento de la organización, compartidos por todos. De la misma, los individuos convierten el conocimiento explícito en tácito.

 Druker considera que la sociedad del conocimiento es una sociedad post-capitalista. En esta sociedad el factor clave de la producción ya no es el capital, ni la tierra, ni el trabajo; es el conocimiento. Las clases sociales en esta nueva sociedad son los trabajadores del conocimiento y los trabajadores de los servicios. Para mejorar la productiva de los trabajadores no manuales hay que aplicar el conocimiento al conocimiento, que nuestro autor denomina como la revolución del *management*. Todo ello pasa por el aprendizaje permanente, por la gestión del cambio, por la descentralización, por el trabajo en equipo, y por la gestión del conocimiento, que es la función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se produce en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

 Spender subraya que existen dos planteamientos acerca del conocimiento organizativo. El primero es conocimiento individual compartido por todos los miembros de la empresa. Es decir, en este caso, la dirección lucha para que el conocimiento se transfiera a todos dentro de la organización, y que además no salga al exterior. El segundo planteamiento se refiere al conocimiento organizativo incrustado en las reglas y rutinas organizativas ejerciendo de restricción sobre los miembros de la organización. Según este punto vista, la organización es la entidad que crea, mantiene y utiliza el conocimiento, y este sistema es el que le va permitir a la empresa generar ventajas competitivas.

 *Aprendizaje individual en un contexto organizativo.* Simon afirma que todo aprendizaje tiene lugar en las cabezas de las personas, con lo cual una organización solo puede aprender de dos formas: por el aprendizaje de sus miembros y por la introducción de nuevos miembros que tienen conocimientos que la organización previamente no tenía.

 *Aprendizaje de las organizaciones.* Esta perspectiva mantiene que las organizaciones pueden aprender ya que poseen similares capacidades a los individuos que les permite aprender. De la misma forma que las personas dependen de sus fenómenos fisiológicos para su adaptación, las organizaciones dependen de sus individuos. Para estos autores, el aprendizaje tiene lugar cuando una organización selecciona reglas de decisión que conducen a la organización a un estado mejorado y preferido.

 *Hacia la integración de ambos enfoques*: la perspectiva cultural. Kim se destaca por proponer su modelo integrador, basado en el de March y Olsen. Así lo que estos autores denominan creencias individuales, es sustituido por el aprendizaje individual. El aprendizaje individual afecta al nivel organizativo a través de su influencia sobre los modelos mentales compartidos.

**VALORES Y ELEMENTOS SIMBOLICOS DE LA ORGANIZACIÓN (LA ORGANIZACIÓN COMO CULTURA)**

 Garmendia entiende por cultura organizativa, la conjunción de valores, creencias y actitudes y conductas más o menos compartidas que profundamente enraizadas e interiorizadas, determinan las maneras, actuaciones y formas de hacer las cosas en el entramado empresarial. Con esta nueva idea, por primera vez, la cultura empresarial, los valores transmitidos por la dirección y compartidos, centran la posibilidad de dar éxito en la empresa. Sin embargo, hay advertir aquí que entre los investigadores no hay acuerdo a la hora de definir, estudiar u operacionalizar eso que se llama cultura organizacional.

 A pesar de estos desacuerdos, la teoria cultural de la organización abarca un importante y creciente cuerpo de literatura orientada al estudio de la dimensión cognitiva y simbólica de las organizaciones. Es la organización, a través de la cultura, como imagen compartida por quienes componen la organización, la que construye el entorno al que busca adaptarse. Además esta visión de la cultura como *representación* nos lleva a ver que las organizaciones son básicamente realidades construidas socialmente que descansan tanto en la cabeza y mentes de sus miembros como en grupos de normas y relaciones.

**Teoria cultural de la organización**

Peters y Waterman conciben la cultura competitiva como una variable interna cuya correcta administración y dirección constituye la clave del éxito económico. Es esta persuasión de que la maximización de la competitividad es posible a través de una cultura fuerte, lo que explica el hecho de la escuela cultural haya aportado un conjunto de conocimientos sumamente valiosos para el progreso del pensamiento estratégico, y que se haya comprometido actualmente por la des-tayloracion y la desburocratización.

 Para Schein la cultura cumple las siguientes funciones: proporcionar pautas compartidas de percepción e interpretación, de manera que los miembros conocen como se espera que actúen o piensan; 2) proporciona pautas compartidas de afecto, de manera que los miembros de la organización sepan qué se espera que valoren y cómo se esperan que sientan; 3) mantiene y define fronteras, identificando entre miembros y no miembros; y 4) establece un sistema de control, prescribiendo y prohibiendo conductas.

 Quin (1992) plantea que existe en la administración cuatro tipos de cultura corporativa, cada uno de estos tipos contiene un conjunto de creencias y asunciones que sus defensores tienen siempre en cuenta cuando buscan lo que es buena gestión. Estos cuatro tipos son:

 *La adhocracia responsable*. Este modelo de organización es bastante novedoso. Su fuerza central está en que facilita la adaptabilidad y el cambio. Pone mucho énfasis en la innovación y la creatividad en hacer cosas que nunca se habían hecho antes. Los empleados no son controlados sino inspirados sobre cómo hacer las cosas.

 *La compañía racional*. Las compañías son vistas aquí como una herramienta económicamente racional con un gran énfasis en la producción y el beneficio. Si los empleados rinden adecuadamente son premiados económicamente. Una figura con autoridad definida les marca el camino e instruye.

 *La jerarquía estable.* Este es el más antiguo modelo de organización. Su fuerza reside en que la jerarquía proporciona estabilidad y certidumbre. En una jerarquía hay gran énfasis en el control. El mejor premio por los esfuerzos es la seguridad en el puesto.

 *El equipo que coopera.* El énfasis en este modelo está en los recursos humanos y en el desarrollo de la entrega, la participación en la toma de decisiones y la puesta en común de la información. Los empleados no son vistos como individuos aislados sino como miembros que cooperan.

 En definitiva, el simbolismo organizativo entiende las organizaciones como marcos de un discurso simbólico, donde la cultura no es más que un sistema de signficados y símbolos compartidos. Entonces se descubre que la cultura no es tan homogénea como parece a primera vista: además de la cultura oficial, formulada por los líderes, se detecta subculturas, que se desvían en mayor o menor medida de la cultura oficial.

**La teoria de la gestión de la calidad**

 Una síntesis de la evolución de las líneas de investigación en el campo de la calidad permite comprender cómo la gestión de la calidad ha ido perfeccionando como herramienta de gestión. En este proceso evolutivo la gestión de la calidad se ha convertido no sólo en una nueva forma de producir, sino en nueva cultura corporativa en la que el factor humano debe someterse a un cambio profundo en las actitudes frente al propio trabajo y a toda la organización. Las bases de esta nueva forma de producir son tres: producción **just-in-time,** es decir proporcionar a cada proceso industrial lo que necesitaba, cuando lo necesitaba y en la cantidad que lo necesitaba. El just in time supone que el receptor es el cliente. Si ha exceso de producción, se lo queda el que lo ha producido; 2) la segunda base fue denominada como automoción, o sea, los equipos industriales estaban diseñados con mecanismos que paraban automáticamente el proceso cuando detectaban algún defecto; 3) el control de calidad se hizo posible a través de los propios trabajadores. La formación y preparación de los trabajadores fue y sigue siendo un factor clave, otro factor clave es el trabajo en equipo.

 El camino que toda empresa debe recorrer para conseguir la calidad total puede categorizarse en tres enfoques secuenciales: el enfoque técnico, el enfoque humano y el enfoque estratégico. A la temprana obsesión por la inspección y la auditoria del producto final, surgieron técnicas más perfeccionadas u orientadas al control estadístico de los procesos. Frente a La idea tradicional de inspección, Juran extiende la función de calidad a toda la organización buscando mejorar su competitividad mediante la prevención de errores y procesos de mejora continua.

 La industria japonesa comprendió la necesidad de involucrar a los trabajadores en este nuevo enfoque de calidad. Se abre así la idea de que la producción es fruto del trabajo en equipo y de que la calidad es responsable de todo el personal de la empresa. Esto constituye la base del enfoque humano de calidad.

 Ahora bien, el notable aumento de la competencia incentiva que las diversas empresas adopten la calidad como estrategia enfocada a la mejora de la posición competitiva de la organización. La gestión de la calidad se concibe ahora por la extensión en la cual las necesidades del cliente son incorporadas al diseño del producto, y por la medida que el consumidor percibe que estas medidas han sido satisfechas. Las expectativas y las percepciones del cliente se convierten en componentes críticos de este enfoque, el estratégico.

**LA GESTION DE LOS PROCESOS POLITICOS EN LA ORGANIZACIÓN (LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA POLITICO)**

 Para Watson (1995) entender los procesos políticos que tienen lugar dentro de las organizaciones y sus implicaciones para su gestión es la tarea que intenta desentrañar la teoria del poder. Para Morgan, el poder es el medio por el cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. La metáfora política permite identificar tres estructuras en las relaciones y planteamiento de un individuo con su organización. Así puede encontrarse un individuo que plantee su convivencia social en su organización como dentro de: a) un marco de referencia pluralista; b) un marco de referencia unitario constituido por un todo unitario donde los intereses del individuo y la sociedad son sinónimos; y c) un marco de referencia radical dominado por intereses antagónicos de clase.

**La escuela de micropoder**

 La escuela del micropoder cree que las organizaciones consisten en individuos con sueños, esperanzas, envidias, intereses temores. Entonces una actividad importante en el seno de las empresas debe ser la de negociación y concesiones entre individuos o coaliciones en conflicto. Zald y Berger describe los siguientes movimientos sociales en las organizaciones: 1) el golpe de estado: es la toma del poder desde el centro, intentando desplazar a quienes ejercen la autoridad al mismo que se mantiene intacto el sistema de mando; 2) la insurgencia, intentar cambiar algún aspecto de la organización de la empresa sin tomar el mando; 3) los movimientos de masas: que varían desde la protesta hasta la rebelión.

A continuación dejo un esquema de clases y medios de poder en las organizaciones:

Clases y medios de poder en las organizaciones, según Etziony

1. **Poder coercitivo:** este poder se basa en la aplicación, o en la amenaza de la aplicación, de sanciones físicas tales como dolor o la muerte y en el control mediante la fuerza de la satisfacción de necesidades tales como alimentación, sexo, confort, etc.
2. **El poder remunerador:** este poder se basa en el control sobre los recursos materiales y la recompensa por medio de la asignación de recursos, servicios o comodidades.
3. **El poder normativo:** este se basa en la manipulación de las recompensas simbólicas y de las privaciones simbólicas mediante la asignación de símbolos de estima y prestigio.

**El enfoque del macropoder**

 Si el micropoder se refiere a individuos y grupos dentro de la organización, el macropoder refleja la interdependencia de una organización con su entorno. Las organizaciones deben tratar con proveedores, compradores, competidores, sindicatos, etc. En consecuencia una organización tiene tres estrategias básicas a su disposición: enfrentar cada demanda del entorno cuando esta surge; retener y revelar información en forma estratégica, y hacer jugar un grupo de presión contra el otro.

 Hirchman, desde una perspectiva sociológica, ha proporcionado una descripción del modo en que las organizaciones maniobran políticamente para establecer y proteger sus intereses y estrategias, señalando que ello comprende un manejo activo del entorno institucional de las organizaciones. Es decir cree que las organizaciones no operan en solitario, sino en complejas redes de interrelación con otros protagonistas y organizaciones incluyendo proveedores, competidores o clientes; para lo cual es preciso negociar con ellos, lo que lleva un planteamiento político de dichas relaciones.

**LOS PROCESOS INCONSCIENTES EN LA ORGANIZACIÓN (LA ORGANIZACIÓN COMO CARCEL PSIQUICA)**

 Las organizaciones son creaciones humanas con el fin de servir como instrumentos para el logro eficiente de objetivos colectivos que no sería posible alcanzar de forma individual. Ahora bien, los seres humanos tienen el don de quedarse atrapados en la telaraña de sus propias creaciones, de ahí surge la metáfora de la organización como cárcel psíquica, las organizaciones están alimentadas por procesos conscientes e inconscientes.

 Para aclarar esta idea, Morgan propone un ejemplo: tras la crisis del petróleo 1973 la industria automovilística japonesa comenzó a hacer irrupciones masivas en el mercado norteamericano. Durante muchos años los americanos consideraron su superioridad de recursos, competencia técnica y pericia en ingeniera y marketing como un don imposible de superar; por ello ignoraron la potencialidad de los pequeños coches ahorradores de energía japoneses.

 El pensar las organizaciones como cárceles psíquicas nos alerta sobre patologías que pueden acompañar a los modos de pensar. De ahí que Freud afirme que para vivir en armonía con los demás se deben controlar y moderar los impulsos, y que el inconsciente y la cultura son en realidad una cara de la misma moneda. Un ejemplo de cómo los interese y preocupaciones inconscientes pueden tener efecto sobre la organización es el de la vida e ideas de Frederick Taylor. Su teoría de la organización científica del trabajo es producto de la lucha interna de una personalidad perturbada, compulsiva y dominada por la necesidad de controlar todos los aspectos de la vida. Otros autores defienden la línea de entender la organización como una expresión del patriarcado, produciendo y reproduciendo las estructuras organizacionales que dan supremacía a los varones y a sus valores masculinos.

**LA APERTURA EN LA ORGANIZACIÓN (LA ORGANIZACIÓN COMO CAMBIO Y TRANSFORMACION)**

 Es claro que si la organización es una realidad empírica y desplegada, puede entonces comprenderse su naturaleza descodificando su lógica del cambio y de la transformación a través del cual su realidad se revela.

 Una imagen de la lógica del cambio es la lógica de los sistemas de autoproducción. Esta lógica se refiere a que los sistemas vivos, como las organizaciones, tienden la capacidad de auto-producción a través de un sistema de relaciones cerradas, para crear su propia identidad u organización. Así en el programa de Luhman no existe la posibilidad de la intersubjetividad y la noción de integración debe ser desprendida del lenguaje sociológico.

 Otra imagen de la lógica del cambio es el análisis dialéctico de Marx o de cómo las organizaciones o sociedades cambian por sí mismas, y cómo la sociedad capitalista cambia por los conflictos surgidos entre el capital y el trabajo. Este conflicto acabaría sólo cuando la clase trabajadora consiguiese el control sobre los medios de producción.

 Otra perspectiva para analizar la lógica del cambio es la teoria institucional. En este sentido, Selznick considera a las organizaciones como un instrumento mecanicista diseñado para lograr unos objetivos específicos, como un sistema orgánico y adaptativo, que se ve afectado por las presiones que ejerce el entorno y las características sociales de sus integrantes. Por su parte, los neo-institucionalistas provenientes de la sociología, Berger y Luckmann por ejemplo, plantean una teoría de la acción de la organización en la que el entorno también realiza demandas sociales y culturales, requiriendo que las organizaciones cumplan con unos roles establecidos y mantengan una apariencia externa. Así los entornos premian a las organizaciones que proveen eficientemente y eficazmente los bienes y servicios solicitados por estos. En este contexto las organizaciones se adaptan a los valores externos a la sociedad reconociendo la influencia del entorno social y cultural sobre las organizaciones.

 Por otra parte, Powell y Dimaggio argumentan que el problema central en las organizaciones es la cuestión de la legitimidad. ¿Cómo logran la legitimidad social las organizaciones? Básicamente imitando a aquellas organizaciones que ya han logrado éxito o la aceptación de la sociedad. Según estos autores el isomorfismo institucional es la razón dominante por la cual las organizaciones adoptan formas diversas.

**LAS RELACIONES DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN (LA ORGANIZACIÓN COMO INSTRUMENTO DE DOMINACION)**

 Esta metáfora se apoya en la idea de que a lo largo de la historia la organización ha ido asociada con los procesos de dominación social, donde algunos individuos han obtenido el medio de imponer su voluntad a los demás. Así una vez establecida la organización los dominadores pueden usar su poder para mantenerlo como una estructura racionalmente articulada resistiendo las inferencias de afuera y oponiéndose a las fuerza de resistencia de adentro.

 Para Weber, existen tres tipos de dominación social que legitiman las formas de autoridad o de poder: la carismática, la tradicional y la racional-legal. A estos tres, Aubert añade otra: la pericia profesional, el poseer ciertas cualidades particulares relacionadas con el logro de los objetivos de la empresa.

 “Quien dice organización, dice oligarquía”. Esta expresión es el punto de vista de que Michel utiliza para su teoria de la Ley de hierro de la oligarquía. Esta ley establece que la democracia es imposible en un contexto organizativo por la necesidad de un liderazgo común a cualquier forma de organización. La habilidad de los líderes para controlar la maquinaria organizativa y para proteger sus intereses y perpetuarse en sus cargos, explica que en toda organización la oligarquía sea inherente y no puede ser eliminada. En aguda oposición a Marx, Michel argumentaba que una revolución socialista no modificaría sustancialmente las condiciones de desigualdad social: “Seria posible una victoria de los socialistas, pero no del socialismo que perecería en el momento del triunfo de sus adherentes.

 Por otra parte, Braverman tuvo el mérito de romper con la sociedad industrial y las relaciones industriales de los sesenta, que veían en la automatización la liberación del trabajo humano. Para nuestro autor, la descualificación estaba muy relacionada con la pérdida del control del obrero sobre su trabajo. La descualificación del trabajo fue así el nuevo instrumento de control sobre los trabajadores. Sin embargo, varios autores critican a Braverman por varias razones: la ausencia de factores de género o raza en sus análisis; sostener la tesis de la descualificación a principios de los ochenta no corresponde con el auge de los nuevos y muy preparados trabajadores de la incipiente economía informacional; su concentración en el énfasis al objetivismo, y olvidando factores subjetivos en el mecanismo de control de las empresas.

 Desde entonces, la subjetividad ha pasado a ser un elemento importante, y la razón está en que la cultura de la empresa juega con ella, pues trata de imponer nuevos valores a los trabajadores. El proceso por el cual explotan a los trabajadores no es tanto una coerción como una manipulación ideológica, lo que concede mayor importancia al plano cultural.

 En definitiva, el nuevo discurso empresarial elogia el nuevo trabajador del conocimiento, creativo y comprometido y emprendedor, que trabaja por proyecto y rechaza el burocratismo. Se hace hincapié a conceptos tales como la excelencia, la cultura corporativa y el cambio. El sector servicio crece notablemente, y lleva a un interés, por parte del mundo de la gestión, hacia aspectos más relacionados con las emociones que con el cálculo racional.

# TEMA 3 EL DISENO ORNAIZACIONAL

**ESTRUCTURA Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

 Una de las tareas más esenciales de toda organización consiste en la elección de su estructura. El diseño estructural u organizacional es definido por Mintzberg (1995) como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Sin embargo, una organización es una entidad tan compleja que las características seleccionadas como definitorias de los que es una organización forman una lista inacabada.

 Una definición clásica de organización es la de Schein: una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de sus funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. Pero Labounoux objeta esta definición pues lo organización no puede ser un producto homogéneo del conjunto de sus miembros, salvo eventualmente en algunos casos particulares, más o menos, utópicos.

 Es esta perspectiva, al lado de las organizaciones formales, emergen las organizaciones informales. Una organización formal es la estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas en una organización. Pero su eficacia puede verse modificada por el poder y autoridad informal en sentido complementario u opuesto. Muchas veces la estructura real de una organización es el resultado de la interacción entre la planificación directiva y la iniciativa de sus miembros. La estructura representa, pues, el esfuerzo colectivo por armonizar en un conjunto estable las estructuras formales e informales, con la meta puesta en la eficacia organizacional.

 La estructura organizacional puede ser interpretada, según Olabuenaga, como: 1) un plan normativo o diseño de acción. La estructura de una organización estipula el reparto de tareas, los modos y ámbitos de comunicación entre unos y otros miembros, los mecanismos formales de funcionamiento y de control de todo el conjunto; 2) una guía de entorno en la toma de decisiones, la estructura puede ser conocida no sólo como un código de normas, sino como un conjunto de mecanismos de influencia que orientan, enmarcan, canalizan y delimitan las decisiones que cada uno debe adoptar en la organización; 3) la estructura como entorno de poder, el reparto de áreas de obediencia así como el de los espacios de toma de decisiones implica, simultáneamente, un reparto en del poder organizacional. El símbolo más marcado de esta representación suele ser el organigrama.

 El término eficacia organizativa es un concepto difícil de precisar. De ahí que en la actualidad un dilema esta en optar entre: organizaciones vertical versus organización horizontal. Una organización basada en la supervisión directa del trabajo, en el ordeno y mando; o una organización en la que las decisiones se toman en grupo. Otro dilema es la opción entre centralización versus descentralización. La centralización presupone que la toma de decisiones está en manos de una sola persona o grupo. Si el poder está repartido entre varias personas o grupos podemos hablar de una estructura descentralizada. Un último dilema es organización real o virtual. Una organización en la que todo se posee o una organización en que la propiedad de los recursos de producción puede no ser de ella misma.

 **EL GRUPO TAVISTOCK**

 Este grupo es el que introdujo el concepto de diseño y rediseño del grupo de trabajo, definido como la optimización conjunta de los sistemas social y técnico. El rendimiento económico y la satisfacción en el trabajo eran resultados cuyo nivel de consecución dependía de la bondad de ajuste entre los factores sustantivos. La empresa como sistema sociotecnico contiene dos postulados básicos: 1) el primero, con el rompe el grupo Tavistock, es que el establecimiento del sistema técnico debe estar ante todo y en todos los casos concebido y organizado para asegurar una distribución en puestos de trabajo individuales y no cualificados. Frente a este argumento, el grupo defiende que la necesidad de concebir la tecnología como una variable que debe depender a su vez del sistema social, que se pretende instaurar en el seno de la fábrica; 2) Además, el grupo Tavistock rechaza la idea de que el individuo debe ser el elemento básico sobre el cual se organice el trabajo; así rehabilitaron el principio de trabajo en equipo.

 Para Trist, el ajuste óptimo entre el sistema social y el sistema técnico conduce tanto al máximo rendimiento económico como la satisfacción del trabajador, al presuponer la participación y la implicación de los trabajadores en el diseño del trabajo. Con respecto a los principios para mejorar el diseño de trabajo, Tris propone separar las dimensiones extrínsecas (seguridad, prestaciones, salario justo y adecuado, higiene, etc.) de las intrínsecas (aprendizaje continuo, futuro deseable, contribución social significativa o reconocimiento o apoyo) de la satisfacción en el trabajo.

 La tarea de los teóricos del rediseño de los puestos está en formular hipótesis acerca del modo más adecuado de motivar a los trabajadores para que se incorporen en una empresa, quedando y trabajando más en ellas. De ahí nacen las teorías de la motivación, las cuales brevemente desarrollo más abajo.

1. Abraham Maslow (1943). Postuló la noción de jerarquía de necesidades humanas con motivo de mejorar la motivación. Esta noción se completa con dos hipótesis: 1) hasta que una necesidad no se ha satisfecho en cierto modo no aparece la siguiente. 2) La aparición de necesidades humanas no tiene fin. La última de las que aparecen, la de autorrealización, es ilimitada. Según Maslow las motivaciones tradicionales en la empresa se han dirigido casi siempre a las motivaciones de orden inferior: el dinero, la seguridad en el puesto de trabajo, etc. En cambio, las necesidades de orden superior, las relacionadas con la autorrealización apenas han sido tenidas en cuenta. En consecuencia, si esta última necesidad no se llega a satisfacer las personas llegan a enfermarse.
2. Douglas McGregor (1977). Defendió la dicotonomia entre estilos de dirección, la teoria x (estilo autoritario, señalando a cada uno lo que debe hacer) y la teoría y ( estilo participativo) que proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos al tiempo que se alcanzan los de la organización. La teoria y nos invita a considerar que los recursos humanos ya no deben concebirse como costes de una organización, sino mas bien son un valor cruciales para el logro de los objetivos de la organización.
3. Frederick Herzberg (1996). Este autor expone los factores que llevan a la satisfacción laboral de las personas, muy diferentes a los generadores de insatisfacción. Según él, para lograr la motivación hay que incidir sobre los aspectos satisfactorios del puesto de trabajo: el deseo de realización, el gusto por el trabajo o la estima ajena. Sin embargo, los determinantes de la insatisfacción son: la política de la compañía, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo.
4. David McClelland (1989). Este autor se centra en tres necesidades básicas: poder, afiliación y realización, y llega a la conclusión de que en cada persona pesa unas necesidades que otras; las personas en las que predominan las necesidades de poder, tienen un gran interés por controlar a los demás y buscan el liderazgo, las que destacan por una gran necesidad de afiliación le dan gran importancia a la relación con los demás, ayudando, asimismo, otros a trabajar en equipo. Y a los que predomina las necesidades de realización poseen un deseo intenso por el éxito en la realización de una tarea. De ahí que para lograr la satisfacción en el trabajo este debería tener un criterio de referencia (resultados) y tomar decisiones del modo de trabajar mejor.

**Trabajando la motivación**

 Para lograr la motivación de los trabajadores se han desarrollado algunos cambios como la ampliación de puestos de trabajo, el enriquecimiento de los puestos de trabajo o la rotación de los puestos de trabajo. A continuación presento de forma detallada cada uno de estos cambios:

1. La rotación. Esta consiste en que los trabajadores cambien entre las diversas fases o puestos del proceso productivo. El principal objetivo de esta práctica es que el trabajador pueda conocer las distintas tareas que se ejecutan en la realización de un output. Esto disminuye el peso de la monotonía y la repetitividad del trabajo fragmentario.
2. Ampliación de puestos de trabajo. Se entiende como el proceso de alargar y enriquecer el contenido básico de la tarea y se considera que esta técnica genera un cambio en el trabajo en sí mismo para la conclusión de una variedad de operaciones que disminuyen la monotonía y para la plena utilización de la experiencia y potencial de capacidades del trabajador.
3. El enriquecimiento de puestos de trabajo. Se parte de la hipótesis de que si el taylorismo supuso la sustracción de la competencia obrera y de control de tu propio trabajo, el enriquecimiento tendrá por objetivo devolver a los trabajadores estas capacidades. Por otra parte, el enriquecimiento consiste en una técnica de intervención que incluye una mayor variedad en el contenido del trabajo, que exige mayor nivel de conocimientos y habilidades, que da al trabajador mayor autonomía y responsabilidad, que da oportunidad de crecimiento y permite la obtención de una experiencia de trabajo significativa. La diferencia entre ampliación y enriquecimiento es clara: el enriquecimiento es una forma de alargamiento donde se intenta aumentar el interés de la tarea poco motivadora mediante la adición de tareas nobles. Contrariamente a la ampliación, el enriquecimiento genera una forma distinta de organizar el trabajo. Si la primera se trata solamente de una modificación de la repartición del trabajo, la segunda atenta contra la división taylorista del trabajo.

 Tchobanian (1980) argumenta que en el modelo de equilibrio subyace implícitamente la idea del balance coste-ventaja de la empresa para la mejora de las condiciones y la seguridad en el trabajo, los trabajadores llegan a repercutir costes suficientes en la empresa, lo cual anima a esta a poner en práctica las acciones de corrección necesarias según el estado de opinión de los trabajadores. De este modo el autor propone la valoración de los recursos humanos a nivel micro y macroeconómico. Valoración que tenga en cuenta: 1) el mantenimiento y la valoración de las aptitudes de la mano de obra, y ello supone que los puestos de trabajo no menoscaben las capacidades fisiológicas de los trabajadores ni originen un desgaste de determinadas aptitudes; 2) la valorización de las cualificaciones y los recursos de fuerza de trabajo; 3) la potenciación de elementos de tareas que posibiliten el interés en el trabajo.

**PARTICIPACION Y COMUNICACIÓN**

 La participación de los trabajadores en la gestión y en las decisiones tiene por objeto que aquéllos aporten su conocimiento y sus ideas, e implica una crítica a los excesos de la división de la organización de Taylor. Además, la participación permite a los trabajadores relacionarse entre ellos y permite satisfacer las necesidades de estima y autorrealización. Se destaca, entonces, que la participación supone, por una parte, terminar con el razonamiento de Taylor de pensar que existe solo una forma mejor de realizar cualquier tarea y aceptar la conveniencia de un modelo de organización flexible y tolerante, fundado en la competencia y la negociación. Por ello se señala la necesidad de que los directivos se hagan vulnerables a las críticas que se viertan sobre ellos por parte de sus subordinados, tratando a estos como personas dignas y valiosas.

 Una de las principales limitaciones del enfoque taylorista era precisamente su punto de partida teórico: la separación entre diseño y la ejecución de las tareas. Ese modo de proceder se convirtió obsoleto cuando se hizo evidente la mayor eficiencia de las estructuras orgánicas en entornos complejos. De hecho, las condiciones de competencia empresarial en la actualidad exigen de aquellas organizaciones que quieren sobrevivir tener la capacidad de movilizar todas las fuentes de innovación y de creatividad a su alcance. No sólo para las grandes decisiones acerca de nuevos proyectos de inversión, sino también para la mejora constante de procesos y productos. Este potencial de mejora continua no reside habitualmente en la alta dirección, sino en cada uno de los niveles de la organización que tiene contacto directo con el cliente o con cada fase del proceso.

 Entre los supuestos principales que están en la base de los diferentes esquemas de participación, se encuentran los siguientes: 1) los empleados no son meros recursos, en el sentido de que aportan su trabajo como mercancía por la que se les atribuye económicamente; 2) la actividad económica está supeditada a la satisfacción de objetivos personales y sociales más importantes para el progreso personal y la mejora de la comunidad, es decir, el éxito económico no es la finalidad única.

 Hermen señala que la puesta en marcha de un sistema de gestión participativo es una obligación impuesta por las nuevas condiciones de competencia a la que se enfrentan muchas empresas, varios son los factores que lo corroboran: 1) la necesidad de un funcionamiento flexible y reactivo para adaptarse y prevenir las turbulencias del entorno; 2) la necesidad de utilizar mejor todos los recursos de la empresa para aumentar su competitividad; 3) las expectativas de cohesión global para activar en el mismo sentido la estrategia, estructura, cultura sin temer los cambios inesperados. De este perspectiva, los tipos principales de participación en las organizaciones son la participación en la gestión (ser parte en la toma de decisiones), participación en la propiedad (los trabajadores ostentan parte de la propiedad de la empresa en la que están empleados).

 Se concluye que la organización del siglo XXI es una organización en red, con limites difusos. Los nodos de esta red son, casi siempre, equipos de trabajo. El elemento que distingue a los equipos de trabajo autodirigidos de los otros de cualquier otro tipo es que deciden por si mismos la forma de realizar el trabajo. A los equipos autodirigidos se les exige que cumplan con las tareas encomendadas, y no que las realicen de una determinada manera. La autonomía es muy amplia, llegando a que los equipos elijan ellos mismos como jefe de equipo a uno de sus miembros y a tener autonomía para tomar decisiones como cambiar la disposición de los puestos de trabajo y fijar ritmos.

Por otra parte un aspecto crucial relacionado con la participación es el de la comunicación. Así, una buena comunicación ascendente y descendente favorece la correcta percepción del rol por parte del empleado, le facilita información significativa acerca del nivel de rendimiento alcanzado y de los criterios utilizados para su valoración. Además, si los empleados están al corriente de los problemas y de las necesidades de cambios en la organización, su respuesta será generalmente más favorable. En este sentido Davis y Newstrom no dudaron en afirmar que “cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mayor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él”.

 **DISENO DE TRABAJO**

 Alcaide (1982) plantea dos preguntas: ¿qué es diseñar el trabajo? y ¿cuál es el objeto básico del mismo? El diseño de trabajo es la faceta de la estructura de la organización que se centra sobre como las tareas y responsabilidades son combinadas en asignaciones individuales, por lo tanto, el diseño y el contenido de los puestos de trabajo forma parte del diseño organizacional y son, además, las más viva representación de la estructura.

 Las teorías sobre la estructura organizacional han evolucionado desde las aproximaciones prescriptivas propias de la teoria clásica y de las relaciones humanas, a otras aproximaciones de tipo descriptivo-interpretativo en la que la eficiencia del diseño va a depender de la congruencia de un conjunto de variables contingentes, agrupadas básicamente bajo las nociones de tecnología y ambiente. Con respecto al objetivo del diseño de trabajo, este consiste en especificar el contenido, métodos y relaciones entre puestos de tal forman que se satisfagan tanto las exigencias individuales como las exigencias de las organizaciones en un área contractual concreta. Tradicionalmente a las exigencias tecnológicas se les ha prestado una atención prioritaria a la hora de diseñar el trabajo, y la adecuación entre necesidades humanas y exigencias tecnológicas se resolvía por la adaptación unilateral de las primeras a las segundas. Diseñando el trabajo para satisfacer ambas de manera conjunta, se rompe con el postulado ampliamente aceptado según el cual el contenido del trabajo está fijado por las necesidades de los procesos y estructuras de la organización y sólo puede ser modificado al precio de su eficiencia económica.

 En opinión de Alcaide, una teoria del diseño de trabajo para que sea completa de debe incorporar una respuesta a cada de estos interrogantes: ¿cuáles son las necesidades de los individuos en lo referente al área contractual?, ¿cuáles son las técnicas de que el directivo dispone para intervenir sobre el área contractual?, ¿qué estrategia de intervención utilizar?, etc. Luego señala que el área contractual de adecuación puede caracterizarse a lo largo de un continuo que va de baja a alta: variedad, integración, responsabilidad, autonomía, capacidad, identidad, feedback, desarrollo y significación; los cuales resumió de la siguiente manera:

1. Variabilidad. Es una dimensión caracterizada por los puestos de trabajo que a nivel intuitivo se comprende por su oposición a la uniformidad inherente a la extrema parcelación y al ritmo impuesto.
2. Interacción. Interacción o contacto social en un puesto de trabajo puede prescrito u opcional. Mientras que el contacto social prescrito puede definido como el grado en que las tareas exigen de los trabajadores tratar con otras personas, ya sean clientes, compañeros de trabajos o supervisores, el contacto social puede definirse como el grado en que el trabajo permite a los empleados el establecimiento de relaciones informales.
3. Responsabilidad. Esta puede ser definida como la actuación autónoma del individuo en concordancia con sus propios valores. El grado de responsabilidad que ejerce un individuo en su puesto de trabajo viene determinado por el grado de ambigüedad de las acciones de corrección exigidas para la resolución de problemas relacionados con el desarrollo del trabajo.
4. Autonomía. Se entienda esta como la discreción concedida al trabajador sobre la elección de métodos y la búsqueda de servicios externos
5. Capacidad. El uso de capacidades hace alusión al grado en que los puestos de trabajo requieren una variedad de diferentes actividades para la realización del trabajo, exigiendo el uso del conjunto de habilidades y talentos de la persona.
6. Identidad. Esta puede ser definido como en que un puesto de trabajo permite la realización de un trabajo en su conjunto o una parte identificable del mismo.
7. Feedback. El conocimiento de los resultados o feedback se define como el grado en que el trabajador obtiene una clara y directa información sobre la efectividad de su ejecución.
8. Desarrollo. Este abarca el logro, el avance o el crecimiento en competencia. El crecimiento en competencia se refiere a la probabilidad de desarrollo individual. El logro puede ser considerado no solo como algo opuesto al fracaso sino también como algo opuesto a la simple ausencia del mismo.
9. Significación social del trabajo. Si el trabajo que uno realiza tiene un impacto sustancial sobre el bienestar físico o psicológico de otras personas.

 La implementación o el logro de estructuras productivas flexibles constituye uno de los tópicos más abundantes en la literatura managerial cuya necesidad se está poniendo de manifiesto a causa de la incesante evolución de dos de los factores de contingencia: el entorno y la tecnología. En este sentido, se necesita un perfil de trabajador muy distinto al de la empresa taylorista, en particular en los siguientes aspectos: 1) valoración global de los capacidades; 2) capacidad de aprender; 3) formación previa; 4) habilidades sociales; 5) capacidad de trabajo en equipo; 6) predisposición para el trabajo.

 El diseño de puestos de trabajo está compuesto, para Mintzberg (1995), por tres funciones distintas: la especialización, la formalización o normalización del comportamiento y la preparación o adoctrinamiento. La especialización consiste en dividir las actividades laborales totales de la organización en porciones manejables, y la coordinación es la integración de todas estas partes en un todo significativo y eficaz. La diferencia entre el enfoque de rediseño o calidad de vida en el trabajo con la óptica de diseño primitiva o taylorismo, deriva de que mientras que esta ultima considera fundamentalmente factores de tipo tecnológico a la hora de dar contenido a los puestos de trabajo, aquélla reconoce la importancia de no olvidar las necesidades psicosociales de los trabajadores.

 La formalización hace alusión al grado en que una organización se apoya en regalas y normas explicitas de procedimiento para dirigir las conductas de sus miembros. Todas las organizaciones disponen de algún código de conducta de sus miembros. En este sentido, Mintzberg entiende por formalización o comportamiento la forma en que la organización prescribe la libertad de acción. Pero el diseño de los puestos de trabajo comprende, a su vez, tecnicas de formalización como la preparación (se ensenan las habilidades necesarias y conocimientos a utilizar relacionados con el puesto de trabajo) y el adoctrinamiento ( se adquiere las normas de la organización)

 Por otra parte, en torno a los procesos de adaptación de las empresas a la naturaleza de los entornos en los opera, Mintzberg señalan que existen cinco mecanismos de coordinación de actividades: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y la normalización del trabajador. Analicemos una por una:

1. Adaptación mutua: consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. Se utiliza más frecuentemente en las organizaciones más sencillas, dos personas en cayuco.
2. Supervisión directa. Esta consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándoles instrucciones o controlando sus acciones
3. Normalización de los procesos de trabajo. Esto ocurre cuando el contexto del mismo queda especificado. La normalización puede utilizarse muy extensamente en las cadenas de montaje, donde el trabajo a realizar esta muy programado
4. Normalización de los resultaos: esto se produce al especificar los productos que se quiere obtener.
5. Normalización de las habilidades. Estas se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

 Estos cinco mecanismos de coordinación parecen seguir un cierto orden. A medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, los medio primordiales primarios también van cambiando: de la adaptación mutua a la supervisión directa y luego a la normalización de los puestos de trabajo, luego de resultados y de las habilidades, revirtiendo por ultimo otra vez a la adaptación mutua.

**FORMAS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

 Mintzberg (1995) plantea que la corriente reciente de la organización se ha ido alejando de la idea de encontrar la mejor forma de dicha organización como si existiera una forma ideal válida para todas las organizaciones. Además, el enfoque de la teoria de la contingencia que se basa en la idea de estructura que debería reflejar la situación de la organización tampoco es suficiente, por eso el nuestro autor propone la creación de un tercer enfoque basado en la configuración: las organización debería adoptar configuraciones lógicas en forma de agrupaciones con consistencia interna y una fuerte coherencia externa con relación al entorno medio ambiental. Las cinco partes que Mintzberg encuentra en toda organización son:

1. Núcleo de operaciones. Abarca aquellos que realizan el trabajo básico, tienen cuatro funciones básicas: asegurar los inputs para la producción, transformas los inputs en outputs, distribuir los outputs y proporcionar un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output.
2. El ápice estratégico. Abarca al director general y los demás directivos del nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global, incluidos quienes les asisten personalmente como secretarios o adjuntos. Este grupo se dedica en señalar objetivos, definir estrategias y efectuar el control de la calidad.
3. La línea media. El ápice estratégico esta único al núcleo de operaciones a través de la cadena de directivos de la línea media, es decir los supervisores de primera línea que ejercen una autoridad directa sobre los operarios.

Además, Mintzberg cree que existen también dos subsistemas colaterales con las anteriores:

1. La tecnoestructura. Estos son los analistas que sirven a la organización afectando el trabaja ajeno. Además estudian la adaptación, el cambio de la organización a través de la evolución del entorno. Mientras que los analistas existen para normalizar el trabajo ajeno, su propio trabajo parecería estar coordinado con el de los demás, de ahí que dediquen mucho tiempo a la comunicación informal
2. El estaff de apoyo. Este consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera de trabajo de operaciones.

Para Mintzberg, en referencia a la pregunta de cuantas configuraciones estructurales necesitamos para describir todas las estructuras organizativas, las reduce a siete: estructura simple, organización maquinal, burocracia profesional, organización diversificada, organización innovadora, organización misionera y organización de tipo político.

**La estructura simple**

Esta estructura fue dominante antes de 1880, se suele optar por las organizaciones pequeñas que se caracterizan principalmente por la poca formalización existente en las relaciones dentro de la misma y por la centralización de la autoridad en una persona. Esta estructura dispone de una estructura mínima, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo y pequeña jerarquía directiva. La coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. El poder sobre todas las decisiones suele estar concentrado sobre las manos de un individuo: el director general.

 La estructura simple es más arriesgada ya que depende de un solo individuo. La muerte o abandono crea la desaparición de la empresa. Sin embargo, una de las ventajas de este tipo de estructura es su sentido de misión: con un líder carismático que todo el personal obedece, aunque haya riesgo que el líder pueda abuse de su autoridad.

**Burocracia maquinal**

 Este modelo de organización busca la eliminación de la incertidumbre para realizar las operaciones de forma rutinaria y estable. Se basa en poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distribución entre línea y staff. Los miembros tienen poca libertad de acción en su trabajo. La supervisión directa sobre los operarios queda eliminada, pues la normalización se ocupa de gran parte de la coordinación.

 Respecto al componente administrativo, los directivos de la línea media tienen tres tareas fundamentales: tratar anomalías que pueden surgir de los operarios, desempeñar su rol de enlace con los analistas de la tecnoestructura para incorporar las normas de estos en las unidades de operaciones, difusor y asignación de recursos. La tecnoestructura que aloja a los analistas encargados de la normalización del trabajo se revela como parte central de la estructura, ya que la burocracia maquinal depende principalmente de la normalización de los procesos de trabajo de operaciones.

 La comunicación formal se fomenta en todos los niveles y la toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal. Respecto a la variable control, este modelo de organización está obsesionado por el control, el cual se revela en: 1) intenta eliminar toda incertidumbre posible, a fin de que la máquina burocrática pueda funcionar con regularidad; 2) el control permite contener muchos conflictos que se generan gracias al funcionamiento de la máquina*.*

 En relación al ápice estratégico, estos se interesan constantemente por la búsqueda de la eficiencia, además de además de mantener unida la estructura a pesar de los conflictos internos. La supervisión directa es otra preocupación de los altos directivos de la empresa.

**La burocracia profesional**

 El profesional tiene dos tareas básicas: 1) categorizar la necesidad del cliente de acuerdo de una contingencia, indicando así el programa normativo que habrá que utilizar; 2) aplicar o ejecutar dicho programa. Esto es lo que se llama proceso de encasillamiento, el cual permite que la burocracia profesional separe sus distintas tareas de operaciones para asignárselas a profesionales individuales relativamente autónomos.

 El núcleo central constituye, pues, la parte central de la burocracia profesional. La única parte plenamente elaborada es staff de apoyo, aunque este se dedica a servir al núcleo de operaciones. La estructura profesional es una estructura sumamente descentralizada. Gran parte del poder correspondiente al trabajo de operaciones permanece en la base de la estructura. El poder de los profesionales deriva en que su trabajo es demasiado complejo para poder ser supervisado por los directivos o normalizado por los analistas. En la jerarquía profesional, el poder corresponde al carácter experto; se tiene influencia según las habilidades y los conocimientos de que se disponga.

 En relación a la formulación de estrategias en la burocracia profesional, la noción de estrategia pierde en gran medida su sentido. Las estrategias de la burocracia profesional suelen ser las de los profesionales individuales de la organización, así como las de las asociaciones profesionales situadas fuera de la misma. ¿Cuál es el papel del administrador profesional en todo este asunto? Ayudar a negociar el proyecto de los profesionales a través del sistema, lo cual es fundamental para que se apruebe un proyecto.

**La forma División**

 La forma divisional difiere del resto de estructuras en el hecho de que se trata de una estructura superpuesta en otras, es decir, que cada división dispone de una estructura propia. Se crean divisiones según los mercados a los que se atiende. Cada división se ocupa de sus propias actividades de compras, ingeniería, fabricación y marqueting. Si la sede central delegara todo su poder a los directivos de división, dejaría de existir y cada división se convertiría en una organización autónoma e independiente. Así que tiene que haber algún tipo de control de coordinación entre la sede central y sus divisiones. Surge así un dilema: ¿cómo puede ejercer un control la sede central permitiendo a la vez suficiente autonomía a cada división para que pueda gestionar sus propias operaciones?

 El principal mecanismo de coordinación en la forma divisional es la normalización de los outputs. Los directivos de división regresan periódicamente a la sede central para recibir adoctrinamiento, asisten a conferencias y reuniones con los administradores centrales, y son a menudo trasladados de una división a otra a fin de desarrollar una visión global de la organización. La forma divisional produce sus mejores resultados con estructuras de burocracia maquinal en sus divisiones. La explicación de este fenómeno se basa en la normalización de los outputs.

 La comunicación entre la sede central y las divisiones está restringida y suele ser de naturaleza formal, limitada, principalmente, a la transmisión de normas de rendimiento hacia las divisiones y de los resultados correspondientes hacia la sede central. Las divisiones disponen del poder preciso para gestionar sus propias unidades, controlando a los operarios y determinando las estrategias para los mercados de los cuales se ocupan. Por su parte, el poder que conserva la sede central tiene que ver con la determinación de objetivos corporativos, la planificación estratégica, la determinación de políticas básicas, las finanzas, además de decidir en qué mercados actuar.

 Un grado considerable del éxito de la forma divisional depende de la selección de las personas más indicadas, directores generales con la confianza y capacidades necesarias para gestionar efectivamente operaciones semiautónomas. Los directivos de la sede central visitan las divisiones de vez en cuando para estar en contacto, tanto para llegar a conocerlas suficientemente como para prever los problemas. Así pueden valorar las solicitudes divisionales de grandes inversiones de capital, y conocer asimismo a las personas en las divisiones a la hora de realizar sustituciones.

**La Forma Adhocratica, Misionera y la de Tipo Político**

 Para Mintzberg la adhocracia es la forma de organización de nuestra era, ya que es la idónea para adaptarse rápidamente a entornos complejos y dinámicos. La adhocracia es un modelo de organización flexible donde se constituye equipos de expertos para desarrollar los proyectos de innovación. Se trata de una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento.

 Un proyecto es un esfuerzo temporal encaminado a crear un producto o servicios únicos. Temporal significa que cualquier proyecto tiene un punto de finalización definido. Único significa que el producto o servicio es diferente. Para Davidson, las organizaciones dirigidas por proyectos tienen las siguientes características comunes: 1) están orientadas hacia un objetivo; 2) son finitas; 3) implican a cometer coordinadamente un conjunto de actividades interrelacionadas.

 Por otra parte, cada equipo de proyecto goza de autonomía respecto de la dirección jerárquica, pueden tomar decisiones y disponer de recursos sin necesidad informar y esperar la respuesta. La alta dirección ya no determina qué tareas deben realizar cada uno, sino que señala unos límites presupuestarios dentro de los cuales los equipos tienen libertad para tomar decisiones que consideren más acertadas. La estructura matricial implica una organización muy descentralizada, pues la capacidad de decisión se sitúa en los equipos interfuncionales cercanos al mercado.

 La comunicación interna difiere en gran medida de la comunicación divisional. Así en las estructuras matriciales, la comunicación es básicamente de carácter horizontal e informal. La comunicación tiene lugar básicamente en las reuniones del equipo. La negociación es la forma habitual de comunicación: tanto para coordinar la diferentes tareas funcionales como para elegir los miembros que van formar parte de cada equipo. La comunicación suele ser mas de carácter oral que por escrito.

 Actualmente las organizaciones buscan configuraciones estructurales que retengan las ventajas de los equipos interfuncionales, a la vez que superan los inconvenientes de las matrices. Se trata de lograr la agilidad de las organizaciones pequeñas y flexibilidad, pero manteniendo las ventajas de ser grandes, en términos de economías de escala, transferencia de tecnología, o capacidad de inversión. La cuestión central a solucionar es solucionar los problemas de inserción de los equipos en las organizaciones evitando, principalmente, los inconvenientes de la existencia de autoridad. La solución que se está desarrollando es la constitución de redes, como asociación de unidades casi independientes, pero que comparten recursos y acceso a información.

 Las ventajas de la red residen en la voluntad de los miembros de la red para trabajar juntos para innovar, resolver problemas comunes y coordinar sus actividades. Así pues, la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización para su coordinación. La adhocracia tiene que ser flexible autor-renovadora; además tiene que conferir poder a los expertos, profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación.

Existen dos tipos de adhocracia:

Tipos de adhocracia

**La adhocracia operativa** innova y soluciona problemas directamente en nombre de los clientes. Sus equipos multidisciplinares de expertos trabajan a menudo con contratos. El poder de toma de decisiones está ampliamente distribuido en todos los niveles jerárquicos. Al encontrarse ante un problema con un cliente, la adhocracia operativa inicia un esfuerzo creativo para dar con una solución novedosa. Un factor central en este tipo de adhocracia es que sus trabajos administrativos y de operaciones suelen combinarse en un solo esfuerzo

**La adhocracia administrativa**, en cambio se aventura en proyectos para servirse a sí misma. Frente a la anterior adhocracia, adhocracia administrativa distingue claramente entre su núcleo de operaciones y su componente administrativo. El núcleo de las operaciones puede ser eliminado, contratando de hecho a otras organizaciones.

 Sintéticamente podemos señalar como condiciones de la adhocracia las siguientes:

1. La adhocracia está situada claramente en un entorno a la vez dinámico y complejo. La adhocracia es la única organización que es a la vez orgánica y descentralizada.
2. La juventud como condición de adhocracia. Resulta muy difícil mantener durante mucho tiempo una estructura completamente Adhocratica, pues este tiende a la burocratización a medida que pasa el tiempo.
3. El sistema técnico constituye otra condición importante en determinados casos de ese modelo de organización. Las adhocracias operativas, al igual que las burocracias profesionales, suelen presentar sistemas técnicos sencillos y no reguladores, mientras que sucede todo lo contrario en el caso de las adhocracias administrativas.
4. Resulta evidente que la moda constituye una condición de adhocracia. Cada característica de la adhocracia está muy en boga en la actualidad.

Mintzberg señala la existencia de otras dos configuraciones: la misionera y la de tipo político. La organización misionera hace referencia a la organización que está dominada por su ideología y que anima a sus miembros a aunar los esfuerzos, por lo que existe una escasa división de trabajo y un menor de distinción de formas (entre el ápice estratégico y el resto de la organización, por ejemplo). Lo que permite la coordinación en esta configuración es la estandarización de las normas, y la clave para conseguir esto es la socialización, ejercida por medio del adoctrinamiento. Como resultado apenas existe tecnoestructura, asimismo, no se emplea la formación profesional externa ya que esto obligaría a la organización a ceder parte de su control a agentes externos.

La organización de tipo político, por otra parte se caracteriza precisamente por lo que le falta. Es un tipo de organización en la que ninguna de sus partes domina y no existe una forma de coordinación dominante.

# Tema 4 Organizaciones, innovación y tecnología en un mercado de redes

**GLOBALIZACION Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACION**

 El proceso de globalización viene particularmente caracterizado por la capacidad de movimiento de los mercados financieros y de corporaciones privadas, dos realidades que solo pueden ser entretejidas con el acompañante de lo que a finales del siglo XX se denominó revolución tecnológica.

 En la actual época, el orden social de la sociedad-empresa está estrechamente imbricado con el orden técnico. En esta sociedad-empresa la economía puede ser designada como economía técnico-científica de competencia. El contexto que alberga este nexo profundo es el de la sociedad internacional, en la medida en que la producción y la gestión del conocimiento y la información han pasado a ser el eje el que pivota la generación de la riqueza distintiva.

 Lo que en última instancia recorre transversalmente estos cambios tecnológicos y los hace interdependientes y de una gran aplicabilidad a todas las formas organizativas es el **software**, es decir programas o códigos, que permite el satélite de comunicación *dialoge* con el ordenador, que este organice un grupo de robos y que miles de ordenadores puedan conectarse en redes de comunicación.

 Las principales características de las tecnologías de la información son las siguientes: a) una gran capacidad para transmitir, almacenar y procesar datos e información en general; b) la mejora de la calidad de los procesos de producción, los servicios a la producción y los productos finales; c) la reducción de los factores del coste de la producción que se concretan en ahorro de energía, de fuerza de trabajo, de energía y de materiales; d) una mayor rapidez en la circulación del capital haciendo menores los tiempos en los que este inmovilizada; e) la capacidad para producir redes entre productores, prestadores de servicios y clientes; f) cambios en los perfiles de capacitación y requerimientos de cualificación de ciertas actividades industriales y de servicio; entre otras.

 Se ha argumentado que, en las dos últimas décadas, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación tiene una característica diferencial respecto a las tecnologías que supusieron tambien cambio tecnológico de alcance en el pasado. Sin embargo, otros creen que este punto de vista sobrevalora el impacto de las TIC. Así, por ejemplo, la electricidad a igual de lo que ocurre actualmente con las TIC, supuso una mutación análoga en el ámbito social

 Pero sí no deja ser interesante resaltar que el nuevo cambio tecnológico y su expansión al conjunto de la sociedad han sufrido una aceleración sin precedentes a lo largo del siglo XX. Por ejemplo, tuvieron pasaron 38 años para que la radio lograra una extensión. En cambio, el ordenador personal alcanzo los 150 millones de usuarios en tan solo 16 anos.

**EL MODELO DE DESARROLLO INFORMACIONAL Y LA NUEVA ECONOMIA**

 La aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha producido cambios en la estructura empresarial, pero también en la forma de gestión y organización de la producción. Precisamente la aplicación de las nuevas tecnologías a la automatización del proceso productivo permite alcanzar un elevado grado de flexibilidad y con dicha flexibilidad se podrá fácilmente alcanzar un cambio en la manera de organizar el trabajo.

Rasgos del modelo de desarrollo informacional en lo que se refiere al sistema productivo

1. Aplicación de conocimientos por medio de la tecnología informacional.
2. Incremento de la oferta de productos inmateriales y simbólicos.
3. Mayor diversificación y especialización de cada producto.
4. La tecnología informacional como soporte comunicativo imprescindible entre las rede de empresas.
5. Cambios en las formas organizacionales propias del mercad a la vinculación internacional entre ellas, donde destacan las empresas de los medios de comunicación de masas creando espacios comunicativos necesarios para que las empresas compitan económicamente al emitir allí las señales relativas a los cambios de productos y precios.
6. Aumento de los nivele de inversión de los beneficios en tecnología informacional para garantizar la adaptación a los cambios
7. Cambios en las estructuras de redistribución en función de las nuevas estructuras profesionales y gestión de las organizaciones, donde se producen ventajas económicas para aquellos que poseen los conocimientos sobre nuevas tecnologías de información.

 El proceso de trabajo informacional se entiende en y para el desarrollo de procesos que tienen que ver con la transformación de la materia en información. Algunos de estos procesos son los siguientes:

1. La innovación de procesos y productos es la fuente principal de valor añadido
2. El conocimiento se aplica a propósitos específicos en cualquier tipo de contexto institucional y organizativo.
3. Un rasgo clave del proceso organizativo es la toma de decisiones estratégica y flexible.
4. Otro de los rasgo es la capacidad para lograr la integración organizativa entre todos los elementos del proceso de producción.
5. Las TIC se convierten en los ingredientes críticos de los procesos organizacionales.

 La nueva economía no es, señala Castell, una economía de Internet o las empresas de Internet, sino mas bien aquella economía que gracias al cambio tecnológico y organizativo, genera niveles de riqueza extraordinarios y aumenta la competitividad de las empresas que utilizan los nuevos modelos organizativos y tecnológicos en la red. Sin embargo, la tecnología de la información no escapa a la lógica de la desigualdad puesto que la economía informacional se conecta con las personas que tengan valor para ellas y no conecta con quienes carezcan de valor para ella. En su forma extrema esa dimensión de desigualdad puede generar exclusión social.

 El trabajo se organiza hoy en día en torno a organizaciones como una red de la que se conectan y desconectan personas, según las variables necesidades de los proyectos, participando en ellas de forma temporal. Esto tiene como consecuencia contratos individualizados y unos niveles de sindicación muy bajos. Por tanto, la idea de Estado del Bienestar de salvaguardar los derechos de los trabajadores mediante contratos entre el estado, los empresarios y los trabajadores se esta convirtiendo más en la excepción que la regla.

 Para Fine la tecnología impulsa una economía en la que la velocidad de evolución no tiene precedentes y la consecuencia de este fenómeno es la marginación del concepto de ventaja sostenible, a causa de que toda ventaja es temporal. Respecto a la innovación, esta se basa en la creación de nuevos conocimientos en ciencia, tecnología y en la gestión organizativa adaptada a la incorporación permanente de nuevas tecnologías, que afectan los procesos internos de todas las organizaciones. Además, ha de tenerse en cuenta que la innovación no elimina por completo los trabajos rutinarios y des-cualificados, pero sí aumenta la presencia e importancia de las tareas que requieren desplegar habilidades de conocimiento. Las organizaciones más novedosas se reprograman en el tiempo para facilitar la incorporación de nuevos procesos y nuevas metodologías de trabajo bajo la ayuda del cambio tecnológico.

**LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS**

 En el nuevo contexto se formulan modelos organizativos similares a la adhocracia y que se caracterizan por ser **organizaciones en red.** Estos funcionan como organizaciones horizontales, y se caracterizan: 1) por ser organizaciones en torno a los procesos, no a las tareas; 2) por la reducción de la jerarquía; 3) por la asignación de las responsabilidades a equipos de grupos; 4) por fijar objetivos en base a objetivos, y satisfacción al cliente; 5) equipos, no personas; 6) tendencia a que los equipos se auto-gestionen; 7) variedad de competencias; 8) formación enfocada a la obtención de resultados e información sobre sus actuaciones; 9) mayor colaboración con los proveedores y los clientes, 10) sistema de retribución por conocimientos y la recompensa al equipo.

 Una derivación de la organización en red o de la estructura horizontal son el modelo de Handy y la organización virtual. El modelo en red representa la máxima fragmentación de la empresa mediante la segregación de actividades. El principal beneficio de una organización en red es que puede concentrarse en su competencia distintiva particular, sin olvidar que la tecnología de la información es la herramienta inseparable de la puesta en práctica de dicha organización. Handy propone la consideración del modelo federal y la organización en trébol, y que son apropiados para la organización diversificada e internacionales y en las que son frecuentes alianzas estratégicas y para organizaciones con pocos niveles, horizontales y planos.

 La organización virtual representa una nueva forma de diseñar las organizaciones. Como organización abierta, flexible, ligera, es un modelo evolucionado de la estructura en trébol de Handy, que pretende potenciar las relaciones contractuales y la cooperación con otras organizaciones creando redes derivadas de la subcontratación y del trabajo flexible. Por otra parte, se considera a las TIC como elementos fundamentales para lograr la independencia espacio temporal. Por estas razones, Sieber define una organización virtual como cualquier forma organizativa institucionalizada capaz de producir sus servicios o productos con mayor grado de independencia respecto al tiempo y el espacio que sus competidores. Según Travica existen dos condiciones básicas y estructurales para que pueda existir la organización virtual: la dispersión geográfica de las unidades organizativas y la existencia de un proceso productivo que no puede ser completado sin la ayuda de TIC.

 Las características de la organización virtual pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Tecnología. La utilización de la TIC como la base del negocio, el cual posibilita un permanente flujo de información entre las propia empresas socias y sus clientes
2. Oportunidad. La empresa virtual se constituye para explotar una oportunidad específica de mercado.
3. Excelencia. El conjunto de empresas que constituye la empresa virtual sale beneficiado de la aportación específica de cada empresa, ya que en la red se forma con las mejoras aportaciones de cada uno de sus miembros.
4. Confianza. Aspecto importante ya que se comparte un objetivo común y donde los miembros son altamente interdependientes.

 La empresa virtual se orienta al cliente en el sentido en que todas las acciones que se realizan en el marco de la cooperación tienen como único objetivo el cumplimiento de los requisitos de los clientes. En este sentido, la empresa virtual es flexible y dinámica en cuanto que es absolutamente dependiente de las oportunidades del mercado. Además, la cooperación de los miembros en una empresa virtual tiene como objetivo la excelencia en los procedimientos. Por último, la empresa virtual es una empresa gestionada globalmente en la que el conjunto de la estructura se gestiona de manera global por parte de una de las empresas, siendo que el resto de las componentes acepten esta función de liderazgo.

 En el proceso de constitución de las estructuras denominadas como empresa virtual, cobra especial relevancia la utilización de Internet como una de las herramientas de la tecnología de la información y la comunicación. Herramienta que no se engendró en el mundo de la empresa sino que es fruto del trabajo de instituciones gubernamentales, grandes universidades y centros de investigación, a causa de ser una tecnología demasiado osada, proyecto demasiado caro.

 En resumen, la organización en red se rige por dos principios fundamentales: 1) la concentración en solo algunas actividades nucleares; 2) búsqueda incesante de redes, subcontratas o socios que realice el resto de las actividades complementarias de la cadena productiva.

**LAS NUEVAS TECNOLOGIAS Y LAS REDES**

 La organización red no puede explicarse sin la concurrencia de la sofisticación-simplificación de las propias tecnologías de la información y comunicación en interdependencia con prácticas de flexibilidad y en una proyección de globalización de sus actividades. La rapidez en la transmisión de la información posibilitada por las TIC se resalta como indispensable para aumentar la capacidad adaptativa de la organización.

 En el nuevo contexto en el que nos movemos, cada miembro puede ser nodo de una red, un nodo por el que transita la información de ida y vuelta al mismo tiempo que una estación donde se almacena información y, por lo tanto, un nodo generador de innovación. Algunos autores indican que la organización en red supone una mayor horizontalidad entre los nodos pero que al mismo tiempo impronta una mayor horizontalidad también en el seno de la misma organización.

 En definitiva, las nuevas tecnologías han posibilitado la estructura reticular de las organizaciones y acelerado el proceso de cambio y transformación de las formas hegemónicas de organización propias de practicamnete todo el siglo XX.

**LA DIMENSION SOCIAL DE LA TECNOLOGIA**

 Hay que señalar que el factor tecnológico se abre paso, como variable independiente, en el discurso de interpretación de los fenómenos. El determinismo tecnológico concibe la tecnología como una fuerza autónoma, absolutamente independiente de las restricciones sociales. Contra este argumento, se afirma que el hecho de la existencia de múltiples tecnologías, y a pesar de que haya la profesión de ingeniera, la tecnonologia no es un institución organizada. De ahí que los deterministas **blandos** aboguen por una contextualización de la tecnología.

 El discurso tecnológico se ha caracterizado por tres argumentos recurrentes: 1) el determinismo, la idea de que no se puede ir contra corriente de la evolución que impone la tecnología; 2) el esencialismo, lo que es bueno para una parte de la sociedad, lo es bueno para el conjunto de la población; 3) el reduccionismo, no existe alternativas tecnológicas ni sociales al actual de desarrollo de la tecnología. Pero el discurso tecnológico es también un discurso tecnócrata (superioridad técnica de las decisiones tomadas por mediación de la ciencia y de la tecnología sin tener en cuenta que estas son elaboradas por un orden social especifico)

 Por otra parte, es necesario constatar que la nueva economía ha contribuido a consolidar una forma específica de vida social, denominada sociedad de conocimiento en la que el avance tecnológico y la nueva economía han provocado la emergencia de una sociedad global, electrónica, digital y tecnológica. Las divergencias en el crecimiento económico de los países cada vez se explican mas por factores, que de forma directa o indirecta, guardan relación con el desarrollo tecnológico. Y el conocimiento.

 A nivel internacional, el desigual acceso de las diferentes sociedades a Internet pone de manifiesto una línea divisoria en el control de los procedimientos y herramientas tecnológicas. La brecha digital se transforma en un déficit socio-cognitivo que afecta a la circulación de bienes e ideas y que tiene un efecto de agrandamiento de la desigualdad informacional. Para Castell, la exclusión social se manifiesta cuando a ciertos grupos o individuos se les impide de forma sistemática el acceso a posiciones que les permitirían una subsistencia autónoma dentro de los niveles sociales determinados por las instituciones y valores dentro de un contexto dado.

 La caída de los costes de comunicación y las herramientas informacionales están haciendo que las personas de todo el mundo puedan utilizarlas para comunicarse. Sin embargo, el acceso actual a Internet corresponde a las divisiones de las sociedades nacionales: separa las personas con formación de las analfabetas, a los hombres de las mujeres, a los ricos de los pobres, a los jóvenes de los ancianos. El perfil del usuario de Internet en el mundo es un individuo de 35 anos, con educación universitaria y renta alta, que vive en la ciudad y habla inglés, es decir un perfil de una minoría de elites.

 Como se ha podido comprobar a lo largo del ensayo hablar de las organizaciones es una tarea muy compleja, no tanto porque varios científicos han tratado tal cuestión, sino porque cada uno de nosotros puede tener su visión o definición de organización; esto es así si nos damos cuenta que en ellas es donde la mayoría de nosotros pasamos la mayor parte de nuestras vidas. Algunos son los puntos que me han llamado la atención durante la preparación de este resumen, los cuales me gustaría, aunque sea de manera breve, comentar:

1) **El uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC).** En pleno siglo XXI a nadie le puede dudar el impacto de dichas tecnologías en la actualidad. Me recuerdo hace solo 10 años atrás tener un teléfono móvil era motivo de que seas el centro de atención de multitud de gente (por lo menos mi profesor tenia uno de tamaño grande cuando hacia el bachillerato) . Hoy en día esta situación ha cambiado drásticamente. Tal vez sea por el descubrimiento del petróleo en 1995 en mi país, Guinea ecuatorial, lo que ha permitido que **el último grito de marca de móvil** se pueda obtener aquí con mucha facilidad.

 A nivel global, el uso de las tecnologías de Información y Comunicación, generalmente el uso de Internet, ha abierto puertas de mejora de mucha gente. Por ejemplo, con la llegada, recientemente de la empresa Gecomsa (empresa que facilita a los nativos el uso de internet) soy capaz de seguir una carrera a distancia, distancia que se encuentra a millones de Kilómetros de mi país. Esto quiere decir que la conexión a Internet ha permitido que el mundo a nivel global se conciba como si fuera una aldea a pocos Kilómetros de mi *casa.*

 A Nivel local, normalmente la empresa me da 60 minutos para comunicarme con mi familia o seres queridos. Me acuerdo hace poco, por razones del tipo de trabajo que estoy haciendo actualmente en un barco de producción petrolífera ( dos semanas offshore y dos semanas onshore) me era muy difícil, cuando estoy en el trabajo, comunicarme con mi familia, especialmente mi señora. Ahora bien, gracias al uso de un teléfono con el que puedo llamar, vía satélite, puedo llamar a mi familia en cualquier tiempo y cuantas horas quiera, siempre y cuando el móvil tenga saldo. Esto también representa un milagro de la tecnología.

 La cultura organizacional es otro de los puntos que me gustaría comentar, pues este concepto está muy relacionado con el de clima laboral. A nivel local, una de las incógnitas que siempre he deseado despegar es saber por qué hay mucha tensión o acoso laboral en los entornos organizacionales. Con el tiempo esta pregunta se convirtió en: por qué en ExxonMobil precisamente en el departamento **operation** al cual pertenezco*,* los compañeros estamos envueltos en lucha, aunque no es abierta; a pesar de que la empresa tiene un codgo de conducta para una *buena convivencia en la organización.* Después de algunos análisis, llegué a la conclusión de que la razón del fracaso del uso del código de conducta está relacionada con la frecuencia con que los supervisores recuerdan a los empleados a su cargo sobre dicho código. Por ejemplo, se les recuerda a los empleados **el código de buena conducta** en ExxonMobil, por lo menos en mi país Guinea Ecuatorial, cada año. Según mi opinión, si se podía reducir este tiempo a la mitad, es decir, hacer *el refreshment* cada seis meses se obtendría mejores resultados, es decir menor agresión en la empresa. El dilema es que quien soy yo para cambiar esta decisión!

 En un nivel macro, el tema de la cultura empresarial es un asunto que *todas las empresas están tomando ya en serio.*  La competición, como tantas veces se ha defendido a lo largo de este ensayo, es el aspecto más característico con el que se enfrenta toda organización multinacional. Por lo que, para sacar lo mejor dentro de este entorno *áspero* es de suma importancia cuidar a los que son tuyos, los trabajadores: respetándolos y tratándolos con dignidad.

 El último rasgo que voy a destacar, que también ha sido elaborado en este ensayo, es el énfasis de la contratación por competencias o habilidades que posee una persona. Los altos niveles de estudio que se han alcanzado a nivel global, sobre todo en los jóvenes de países desarrollados no concuerdan con la falta de traducción de dichas habilidades en productos y servicios. La crisis económica ha forzado que muchos jóvenes prolonguen sus niveles de estudios para mejorar la posibilidad de ser empleado algún día. Sin embargo, todos estos esfuerzos parecen acabarse en un cubo de basura si nos damos cuenta de la cantidad de jóvenes que en todo el mundo están protestando por un trabajo. Si esta es la situación, tal como lo demuestran los diferentes medios de comunicación, la pregunta más relevante es qué sentido tiene hablar de contratación por competencias, a ¿quiénes se va a contratar? En este sentido, lo urgente ahora seria derrocar este sistema, el neoliberal que tanto nos ha dañado e intentar establecer otro, paulatinamente, más humano, que tenga en cuenta que todos tenemos derecho a comer lo que Dios dejo en la tierra.

 A nivel micro me gustaría citar un caso paradigmático, aunque no es el único. La empresa MEGI (Mobil Ecuatorial Guinea) en un concurso oposición que realizó para cubrir 50 puestos de trabajo en las especialidades de operadores, electricistas y mecánicos para sus plantas de producción petrolífera Para poder participar en dichas pruebas se exigía el haber superado el curo de preuniversitario. Cabe resaltar que algunos de los concursantes ya tenían carreras universitarias concluidas o ejercían como profesores en la universidad nacional. El punto que quiero señalar aquí es este: si hablamos de una contratación por competencias, aspecto que tanto el gobierno como la empresa entienden perfectamente, ¿por qué no se eligió a jóvenes con un nivel de estudios algo menor al citado, y dejar que los universitarios o preuniversitarios vayan a la universidad o se dediquen a otros trabajos que exigen mayor nivel estudios?. Me doy cuenta de que muchos jóvenes se metieron en estos cursos porque no tenían suficiente dinero para sobrevivir. Y Ahora que trabajan no creo que puedan estar satisfechos con el trabajo que hacen porque esto no es lo que pensaron hacer algún día en la vida. Esta contradicción supone un coste para la empresa en el sentido de que tiene a un cúmulo de trabajadores que no pudo contratar a través del criterio de gestión **por competencias o habilidades.**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

1. **En las categorías de Weber que configuran el *actuar legal,* cómo podemos entender la *jerarquía orgánica***
2. Un orden de autoridades de control e inspección, con el correspondiente derecho de recurrir ante los superiores contra las resoluciones de los inferiores.
3. Un orden de autoridades de control e inspección, con el correspondiente derecho de recurrir ante los inferiores contra la resoluciones de los superiores
4. Un orden de autoridades de control e inspección, con el correspondiente derecho de recurrir ante tanto inferiores como superiores contra las resoluciones de ambos.
5. **Según Handy, ¿cuál de estas circunstancias restan eficacia a la comunicación organizacional?**

b) Omisión o distorsión del emisor, deformación perceptiva del receptor o mutua confianza

1. Omisión o distorsión del emisor, deformación perceptiva del receptor o falta de confianza.
2. Omisión o distorsión del receptor, deformación perceptiva del receptor o falta de confianza
3. **Señala de estas afirmaciones pueden considerarse como “*visiones nuevas sobre la innovación tecnológica”***
4. La tecnología es *conocimiento* por lo que su producción ni es fácil, ni es gratuita. Es un conocimiento especifico para la empresa
5. La investigación empírica demuestra que la mayoría de las innovaciones son de productos
6. Las dos respuestas anteriores son correctas
7. **¿Qué sentido tiene la expresión “individualismo institucionalizado” para Beck y Beck-Gernsheim?**

a) Responsabilidad social organizada fundamentada en la ley del mercado

b) Irresponsabilidad social organizada fundamentada en la ley del mercado

c) Irresponsabilidad social organizada fundamentada en la ley del cambio climático

1. **Como se puede definir una “*sociedad salarial”***
2. Es aquella que asigna al trabajo asalariado la función de ser el medio básico y fundamental de integración de los individuos a la ciudadanía civil.
3. Es aquella que asigna al trabajo asalariado la función de ser el medio básico y fundamental de integración de los individuos en la familia
4. Es aquella que asigna al trabajo asalariado la función de ser el medio básico y fundamental de integración de los individuos en la sociedad global.
5. **Según Lussato (1972), ¿cuál de estos postulados pueden considerarse como “*postulados básicos de la escuela neoclásica”?***
6. La maximación del beneficio, concebida como la máxima supervivencia y el crecimiento de la empresa
7. La motivación por la competitividad, principio que postula que el mejor estimulo a los trabajadores es el cumplimiento de la ambición y el éxito individual
8. Tanto la a) como la b) son correctas
9. **“La ley de hierro de la oligarquía”, propuesta de Michel, postula que la democracia es imposible en un contexto organizacional por la necesidad de un liderazgo común a cualquier forma de organización**
10. Falso
11. Verdadero
12. Depende del entorno
13. **el discurso tecnológico se caracteriza por tres argumentos:**
14. el determinismo, el esencialismo y el socialismo
15. el esencialismo, reduccionismo y determinismo
16. el reduccionismo, socialismo y determinismo
17. **La adhocracia puede definirse como:**
18. Modelo de organización flexible con unos sistemas de comunicación no fríos y donde se constituye equipos de expertos para desarrollar los proyectos de innovación
19. Modelo de organización flexible con unos sistemas de comunicación no fríos y donde se constituye equipos de liderazgos
20. Modelos de organización rígido con unos sistemas de comunicación no fríos y donde se constituye equipos para desarrollar los proyectos de innovación
21. **Según Hermel (1990;30) la puesta en marcha de un sistema de gestión participativa viene corroborada por:**
22. La necesidad de adaptar mejor al entorno, la necesidad de un liderazgo rígido
23. La necesidad de un funcionamiento flexible y la necesidad de utilizar mejor los recursos humanos
24. La necesidad de un funcionamiento flexible, la necesidad de utilizar solo los recursos humanos

Druker, P. F. (1891) *La gerencia de la empresa*. Barcelona: Edhasa.

Foucault, M. (2008). *Seguridad, territorio y* *población*. Madrid: Akal.

Hyndess, B. (1997). *Distracciones sobre el poder. De Hobbes a Foucault.*

Ibáñez, J. (1979) *Mas allá de la sociología. El grupo de discusión: teoria y critica*. Madrid: Siglo XXI.

Ibarra, E. (1990) Sociedad, estrategia corporativa y las relaciones industriales. Hacia la reformulación del paradigma organizacional. *Sociología del trabajo*. Núm. 4(10): 69-96

Kaufmann, A. (1993). *El poder en las organizaciones*. Alcalá de Henares

López, Pintor, R. (19900) *Sociología industrial*. Madrid: Alianza.

Marx, K. (1984) *Manuscritos: Economía y filosofía*. Madrid: Alianza Editorial.

Piore, M. y Sabel, ch., (1990). *La segunda ruptura industrial. Madrid: Alianza.*

Tercero, J.B. y Matías, G. (2001). *El Digitalismo nuevo horizonte sociocultural*. Madrid: Taurus Digital.

 **LISTA PARA REVISAR POR MI PROPIA CUENTA EL VALOR DEL DOCUMENTO**

\_ **N/A\_** Yo tengo una página de cobertura similar al ejemplo de la página 89 o 90 del Suplemento.

\_\_**N/A**\_ Yo incluí una tabla de contenidos con la página correspondiente para cada componente.

\_\_ **N/A\_** Yo incluí un abstracto del documento (exclusivamente para la Tesis).

\_\_**N/A\_** Yo seguí el contorno propuesto en la página 91 o 97 del Suplemento con todos los o casi.

\_\_**N/A\_** Yo usé referencias a través de todo el documento según el requisito de la página 92 del Suplemento.

\_\_**N/A\_** Mis referencias están en orden alfabético al final según el requisito de la página 92 del Suplemento.

\_\_**N/A\_** Cada referencia que mencioné en el texto se encuentra en mi lista o viceversa.

**\_\_SI\_\_** Yo utilicé una ilustración clara y con detalles para defender mi punto de vista.

\_\_**N/A\_** Yo utilicé al final apéndices con gráficas y otros tipos de documentos de soporte.

\_\_**N/A** Yo utilicé varias tablas y estadísticas para aclarar mis ideas más científicamente.

**\_\_ SI\_\_** Yo tengo por lo menos 51 páginas de texto (15 en ciertos casos) salvo si me pidieron lo contrario.

**\_\_ SI\_\_** Cada sección de mi documento sigue una cierta lógica (1, 2, 3…)

**\_\_\_N/A\_** Yo no utilicé caracteres extravagantes, dibujos o decoraciones.

**\_\_\_SI\_\_** Yo utilicé un lenguaje sencillo, claro y accesible para todos.

**\_\_\_SI\_\_** Yo utilicé Microsoft Word (u otro programa similar) para chequear y eliminar errores de ortografía.

**\_\_\_SI\_\_** Yo no violé ninguna ley de propiedad literaria al copiar materiales que pertenecen a otra gente.

**\_\_\_SI\_\_** Yo afirmo por este medio que lo que estoy sometiendo es totalmente mi obra propia.

**\_ALBERTO IBARRA IDJABE**  \_\_\_\_\_**Octubre 01, 2013**\_\_\_\_

Firma del Estudiante Fecha