

## ÍNDICE

### UNIDAD I

1.	La naturaleza del fenómeno organizacional.	1
1.1	El objeto de la sociología de las organizaciones y el porque de su estudio.	1
1.2	La sociología de las organizaciones. Concepto.	3
1.3	Delimitación de la materia	4
1.4	Las organizaciones.	5
1.5	La organización como sistema social.	8
1.6	Tipos de organizaciones.	9

### UNIDAD II

1.	Perspectivas Evolutivas de las Escuelas de Pensamiento.	13
1.1.	Ideologías de la dirección: Procesos organizacionales internos.	14
1.1.1	La doctrina del Darwinismo social.	14
1.1.2	La respuesta colectiva de los sindicatos.	14
1.1.3	La Dirección Científica.	14
1.1.4	La empresa y la cooperación según Barnard	15
1.1.5	El modelo de las relaciones humanas	16
1.1.6	Weber: Las características burocráticas.	17
1.1.7	El modelo neoweberiano: Toma de decisiones, conflicto y tecnología	21
1.2.	Procesos organizacionales externos.	23
1.2.1	La escuela institucional	23
1.2.2	Análisis de redes	23
1.2.3	El modelo de la ecología de la población	26
1.2.4	Modelo económico de la organización	27

### UNIDAD III

1.	Las Organizaciones	29
1.1.	Las organizaciones y el individuo.	29
1.2	La carrera organizacional.	32
1.2.1	Etapa de entrada a la organización.	33
1.2.2	La socialización organizacional: el aprendizaje del trabajo.	34
1.2.3	Aceptación mutua: definición del contrato psicológico.	36
2.	Las organizaciones y sus objetivos.	37
2.1.	Tipos de objetivos de la organización.	38
2.2.	Objetivos legales e ilegales.	39
2.3.	Nacimiento y preservación de los objetivos de la organización.	40
2.4.	El objetivo y la constelación de valores de la organización.	40
2.5.	Objetivo y estructura.	41
2.6.	La definición del objetivo y el elemento personal en la organización.	41
2.7.	Problemas de las organizaciones.	41

### Unidad IV

1.	La estructura de la organización.	44
1.1.	Elementos estructurales: complejidad, formalización y centralización.	45
1.2.	Factores que afectan la estructura.	48
1.3.	Estructuras de comunicaciones y de autoridad.	51
1.4.	La estructura de autoridad y los tipos de dominación de Max Weber	51
1.5.	Tendencias del cambio estructural.	52
2.	El ambiente Organizacional.	53
2.1.	El ambiente y el desarrollo de las organizaciones.	55

2.2. Dimensiones ambientales.	55
2.3. Dimensiones analíticas.	57
2.4. La percepción del Ambiente.	58
3. Relaciones interorganizacionales: formas básicas.	58
3.1. Los factores situacionales.	58
4. Composición social y cultural: cultura empresarial.	61
4.1. Niveles de la cultura.	62
4.2. Efectos de la cultura.	63
4.3. Funciones de la cultura en las empresas.	64

## **UNIDAD V**

1. Procesos organizacionales.	66
1.1. El poder. Concepto. Relaciones de poder. Bases y fuentes de poder. Dimensiones.	66
1.2. El conflicto en las organizaciones. Consecuencias sociales del poder.	72

## **UNIDAD VI**

1. El liderazgo.	80
1.1. Funciones del liderazgo.	81
1.2. Consecuencias del liderazgo para las organizaciones. Estilos de liderazgo.	82
1.3. Factores que afectan los resultados de liderazgo.	83
2. Toma de decisiones.	85
2.1. Variables y restricciones	85
2.2. Proceso de toma de decisiones	87
3. Comunicación.	87
3.1. Comunicación vertical.	90
3.2. Comunicación horizontal.	92
3.3. Problemas de la comunicación.	93

## **UNIDAD VII**

1. Cambio organizacional.	96
1.1. Los aspectos implícitos y explícitos de la organización.	100
1.2. La lógica de la causalidad recíproca.	102
2. Estrategias de intervención en las organizaciones.	104
2.1. Papel del analista organizacional: Su intervención.	108
2.2. El análisis organizacional-institucional: objeto, intervención y profesión.	108

# UNIDAD 1

## 1. LA NATURALEZA DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL

### 1.1. El objeto de la Sociología de las Organizaciones y el porque de su estudio.

La Sociología de las Organizaciones como su nombre lo indica tiene por objeto el análisis organizacional. Debido a ello comenzaremos fundamentando la importancia que esta Especialidad de la Sociología ha ido cobrando en las últimas décadas del siglo pasado y su lugar de relevancia en la Ciencia Sociológica. De allí que las temáticas centrales de la Sociología (estratificación, socialización, cambio social, etc.) son analizadas en relación a las organizaciones.

Pensamos que hay dos razones fundamentales que han hecho que la Sociología de las Organizaciones sea una Sociología Especial. La primera porque es un área relevante de nuestra vida cotidiana y la segunda porque todos los procesos sociales o bien tienen su origen en organizaciones formales o bien están mediatizados por ellas.

Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. La mayoría de los Sociólogos que estudian este tema comienzan diciendo que nacemos y morimos en organizaciones.

Si revisamos los primeros recorridos de los trabajos de Mayntz, Hall o Perrow, observamos que fundamentan la importancia de la materia con ejemplos de actividades recurrentes y amplias que los seres humanos del tiempo actual realizamos en organizaciones. Es verdad, nuestra vida en sociedad está llena de ellas y nuestras actividades y preferencias tienen su sello.

De ahí que sólo el 15% de nuestra población activa tiene posibilidad de sobrevivir sin trabajos para otras personas o sea por su cuenta.

Nuestra inserción en las organizaciones, no ha convertido en dependientes o asalariados que directa o indirectamente trabajan para organizaciones.

También es importante acotar algo que vamos a ver reflejado en todo el pensamiento de la Teoría Organizacional la polarización entre dos variables: rentabilidad o productividad empresarial y satisfacción del empleado, lo que se compadece con la distinción entre organización y empleado y lo colectivo y lo individual.

Decimos que ha cobrado mayor importancia el tema en las últimas décadas toda vez que en el paso de la sociedad mecánica a la orgánica de Durkheim (tema ya estudiado en Sociología) vemos que se van incorporando a nuestra vida estas “formaciones sociales complejas, concientes de sus fines y racionalmente constituidas”, como atinadamente las define Mayntz.

Muchas de esas organizaciones son de contenido económico (ejemplos pertinentes para estudiantes de Ciencias Económicas) y así vemos que nuestros gustos están influenciados por la mercadotecnia (lo que comemos, lo que usamos para vestirnos, con lo que nos movemos de un lado para otro, etc). También los servicios en que nos apoyamos, bancos, créditos, etc son organizaciones. Estudiamos en organizaciones y hasta nos divertimos en ellas.

Las grandes transformaciones sociales en la historia se basan en las organizaciones. El Imperio Romano, el crecimiento y el desarrollo del capitalismo, se lograron por medio de organizaciones. El terrorismo, la energía nuclear, los desperdicios tóxicos, el empleo o el desempleo, en fin todos los temas que conforman a la sociedad contemporánea no pueden entenderse sin una consideración y comprensión de sus contextos organizacionales.

Se analizan de forma continua las organizaciones, desde una diversidad de perspectivas. Por ejemplo el mercado bursátil es un análisis organizacional constante. Los inversionistas de manera continua valoran la forma como se están desempeñando las empresas, en consecuencia compran y venden sus acciones.

También las organizaciones tiene resultados, negativos como la guerra o positivos como la paz.

Pero no todo es organizacional, nuestros sentimientos y emociones son nuestras, aunque en parte están consignados por nuestras experiencias organizacionales. La adopción de los diferentes tipos de organizaciones y la cuantía mayor o menor de su uso, varía en relación a la sociedad en la que estemos insertos, de la estratificación social que compartamos y en última instancia de nuestro interés y personalidad.

La visión sociológica enfocada a la tarea que realicemos y para su construcción, a través de la reflexión de la problemática organizacional actual, fundamentalmente en la vida cotidiana de los social, nos permitirá contar con un instrumento decisivo para delinear los modos diferenciados de nuestras intervenciones tanto en el interior de las organizaciones como entre organizaciones y con el contexto social general.

El análisis de la vida de las organizaciones, la comprensión de los mecanismos de interrelación en las tareas específicas, los juegos de poder, la simbólica, lo ritual como homogeneizante, las fuerza centrífugas y centrípetas presentes en la realidad de la organización, son el escenario en el cual se desarrolla el trabajo en las empresas, la conformación de modelos de conducción y autoridad, modelos de convivencia y la plasmación de principios básicos de relaciones interpersonales.

Todos estos análisis son objeto de conocimiento para la Sociología en la formación de los Licenciados en Administración de Empresas. Objeto compartido con otras disciplinas y fruto de la comprensión del hecho de la administración y de las tareas múltiples que de él se desprenden. Evidentemente este es un hecho eminentemente social y sus condicionantes deben ser explicitados para poder comprender la naturaleza de la tarea y por sobretodo poder prepararse para ella y consecuentemente actual de un modo efectivo.

## 1.2. La Sociología de las Organizaciones: Concepto

En la explicación de este concepto, nos encontramos por un lado con el concepto de sociología y luego con el aditamento de organizaciones para lo cual involucramos a la sociología de las organizaciones.

Recordando lo ya trabajado en Sociología General entre las múltiples definiciones de sociología señalamos la de Giddens, 1993, pág. 41 quien dice que ***“La sociología es el estudio de la vida social humana, de los grupos y sociedades”***. Como vemos el ámbito de la sociología es extremadamente amplio ya que comprende “la vida social humana” es decir nuestros propios comportamientos, desde encuentros efímeros hasta otros que trascienden a través del tiempo y también desde grupos pequeños hasta la amplitud de las sociedades.

También es importante incluir la de Zorrilla, 1992 que creemos que la que más se adecua a nuestro interés en esta materia quien dice en la pág.16 que ***“la Sociología es la ciencia que estudia los grupos humanos y procura describir, explicar o predecir el comportamiento de esos grupos, y de sus miembros componentes, en función de las estructuras del grupo y de las tradiciones acumuladas por él en el curso de su formación histórica”***.

Decíamos que es la más adecuada a nuestro interés porque por un lado en su amplitud nos permite referirnos a las organizaciones y por otro porque comprende al objeto de la sociología cuales son *“los grupos humanos”* y a los objetivos del análisis sociológico cuales son “describir” por ejemplo en el caso de este módulo la conformación de un grupo de empleados de una empresa, pero por supuesto que son múltiples los aspectos que pueden comprender esta descripción por ejemplo su comunicación, sus interrelaciones, su cultura organizacional, para luego en una segunda instancia *“explicar”* todos, algunos u otros de los aspectos ejemplificados y *“predecir”* su comportamiento.

También continúa en su definición Zorrilla que *deben tenerse* en cuenta las observaciones ***“en función de las estructuras del grupo y de las tradiciones acumuladas por él en el curso de su formación histórica”***. Es decir que al tratar las organizaciones desde el punto de vista sociológico debemos tener en cuenta su estructura (vertical, horizontal, etc) y evidentemente sus tradiciones a través de su conformación histórica.

<p style="text-align: center;"><b><i>Por tanto la Sociología de las Organizaciones es la sociología especial cuyo objeto es el análisis organizacional.</i></b></p>
---

### 1.3. Delimitación de la materia

¿Cuáles son las organizaciones que van a ser materia de nuestro análisis?

El concepto sociológico de organización es amplio e incluye además de lo que entendemos por organizaciones a las asociaciones y a las corporaciones voluntarias. El concepto de la antropología social y cultural de organización es más amplio y entiende toda la ordenación social de la vida en una sociedad. A ella pertenecen las familias, los estamentos, las clases y todas las formaciones que entendemos por organizaciones.

Por último distinguiremos el concepto sociológico del concepto económico empresarial de organización. El primero designa una formación mientras que el segundo una actividad, incluso el resultado de una actividad, una ordenación encaminada a un objetivo. El interés predominante del análisis sociológico es la formación social como un todo, con todos los procesos no planificados ni previstos que en ella tienen lugar. Así frente a una empresa el economista se fijará en sus resultados, en su productividad, y el sociólogo se fijará en las relaciones que confluyen en su interior, ambas miradas no se contraponen sino que se complementan toda vez que unas dependen de las otras.

Pero es importante distinguir las organizaciones sociales que serán objeto de nuestro estudio de otras formas sociales como por ejemplo:

- a) De la familia en la que el individuo está inserto de una forma total.
- b) Del Estado, puesto que incluye a toda la población.
- c) El consultorio de un médico o el estudio de un abogado, puesto que estos grupos de trabajo son demasiados pequeños.
- d) Tampoco una reunión de amigos, puesto que no es lo pequeño sino el sistema de funciones diferenciadas y bien definidas lo que las distingue.

También no debemos olvidar que las organizaciones materia de nuestro estudio tienen jerarquías, reglamentaciones firmemente establecidas, delimitación de competencias, formalidades, definición de papeles o posiciones y delegación de autoridad, características que están incluidas sobretodo en la enunciación de Max Weber.

Actualmente los planteamientos que observaremos son micro o macro sociológicos. Los micro sociológicos se sitúan en “el individuo y su conducta”: por ejemplo se refieren al personal de la administración pública, sus actitudes y sus modos de comportamiento, como también a los factores que los determinan. Tanto las personas en la función en su totalidad, como en cada uno de las distintas organizaciones. Los planteamientos macro sociológicos se mueven en el plano de los colectivos, es decir el grupo, la organización o la sociedad.

A su vez estos planteamientos se subdividen en dos grupos: por un lado con cada una de las características del sistema organizativo de cada una de las organizaciones particulares y por otro con las relaciones ambientales y exteriores de tales unidades.

**Posiciones teóricas:** En sociología se distingue entre la posición de un funcionalismo sistémico-teórico y otra posición más marcadamente histórica que considera especialmente los fenómenos del poder y del conflicto. Las dos dirigen su atención

hacia distintos aspectos de la realidad local. Tanto si uno se ocupa de la perspectiva sistémica como si lo hace desde la perspectiva organizativa, surgen dos problemas centrales: el problema del rendimiento y el problema del poder.

La Sociología de las Organizaciones está atravesada por dos desarrollos puntuales que son el de la estructura de autoridad y el de la estructura de comunicaciones de las organizaciones. Estos temas tienen rasgos característicos distintos según sean organizaciones públicas o privadas.

La estructura de autoridad de las administraciones públicas todavía quizás está representada por rasgos burocráticos, jerárquicos y rígidos.

Las diferencias esenciales con las organizaciones privadas principalmente con las empresas está dado por su misma concepción. Las instituciones carecen de un elemento insito en las empresas “la obtención de beneficios”, ya que las instituciones son sin ánimo de lucro. Tampoco se dan otros dos factores: “la competencia y la atención al cliente”.

Otra diferencia fundamental estriba en el sistema de gestión. La función de las instituciones consiste en “gestionar unos recursos, que vienen asignados por presupuesto”, para dar un servicio al propio estado o a los ciudadanos. Esta gestión viene marcada por dos coordenadas:

- a) el procedimiento burocrático donde todo está minuciosamente regulado por normas y procedimientos que ningún funcionario puede modificar, y por tanto no se dan condiciones necesarias para que surjan y se desarrollen iniciativas de mejoras.
- b) La aceptación universal de que esto ha sido siempre así, y por tanto va a ser muy difícil cambiar este estado de cosas.

#### **1.4. Las organizaciones**

Amerita detenernos en el concepto de organizaciones puesto a lo largo de nuestra materia van a ser objeto pormenorizado de estudio.

También es importante señalar si todo lo que vulgarmente se conoce como organizaciones comprende el objeto de la Sociología de las Organizaciones. Por ejemplo si una familia, el estado, un municipio, una empresa, una universidad, un club etc.

Comenzaremos haciendo una revisión de su concepto y tomando los principales autores, teniendo en cuenta su aparición cronológica.

Barnard, define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard 1938, pág. 73). La actividad se realiza mediante una coordinación consciente, deliberada y con propósitos. Las organizaciones requieren comunicaciones, voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos, destaca el papel del individuo. Son los individuos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Este autor es conocido por

hacer énfasis en las personas y en la coordinación que entre ellas puedan mantener como el requisito más importante de las organizaciones.

Por su parte Weber (1947) también se detuvo en este tema y se preocupó por las definiciones más generales de las organizaciones. Distinguió al grupo corporativo de otras formas de organización social. El grupo corporativo involucra “una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños. Y agrega que las organizaciones:

- a) Involucran relaciones sociales, es decir los individuos interactúan dentro de una organización.
- b) Tiene fronteras cerradas o limitadas de modo que la organización incluye algunas personas y excluye a otras.
- c) Tiene patrones de orden, los patrones de interacción no surgen al azar, una estructuración de la interacción es impuesta por la organización misma.
- d) Contienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo.
- e) El orden es vigilado con personal específico diseñado para desempeñar esa función.
- f) La interacción es asociativa más que comunal.
- g) Realizan continuas actividades con propósitos de una clase específica.
- h) Trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, están diseñadas para hacer algo.

Esta idea de Weber ha servido como base para muchas otras y ha sido conservada por la mayor parte de los analistas de la organización. Su enfoque radica básicamente en los patrones de interacción legítima entre los miembros organizacionales en tanto persiguen metas y se involucran en actividades.

Es conocido este autor por su análisis de las organizaciones burocráticas, cuyo modelo ideal ha trascendido al tiempo.

Si comparamos estos dos primeros autores podemos decir que en tanto Weber enfatiza el sistema, Barnard se ocupa de los miembros del sistema.

### **Definiciones contemporáneas:**

El análisis de las organizaciones como distinta materia de estudio en Sociología surgió a plena escala en los años 1960. En ese decenio Etzioni (1964) y Scott (1964) hicieron importantes declaraciones definitorias.

Etzioni dice: *“Las organizaciones son unidades o agrupamientos humanos contruidos y reconstruidos en forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias”.*

Scott agrega: *“que las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Las organizaciones tienen características distintivas como fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un*

***sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes***” (pág. 488).

Vemos que estos dos autores si bien agregan las connotaciones de metas y fronteras, siguen los presupuestos que ya enunciaba Weber.

Mayntz, 1980, pág. 11 nos dice que las organizaciones son “*formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y configuradas racionalmente*”. Estos elementos son comunes a todas las organizaciones. En primer lugar el autor mencionado dice que son formaciones sociales, se trata en consecuencia de totalidades articuladas con un conjunto precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. En segundo lugar tienen en común el estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivo específicos. En tercer lugar, tienen de común estar configuradas racionalmente, con vistas al cumplimiento de sus objetivos. En la medida en que se cumplan estas tres características de la definición, puede hablarse de una organización.

Y sigue el autor “*Tales organizaciones son las instituciones burocratizadas, que han surgido en los campos más importantes de la vida, como por ejemplo, las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, las universidades, los departamentos de la Administración, las grandes unidades militares y las iglesias*”.

Que quiere decir el autor mencionado cuando toma el concepto de “organizaciones” para el análisis desde la sociología de las organizaciones, con este término designa rasgos comunes importantes de las formaciones sociales ejemplificadas precedentemente.

El dice que son “instituciones burocratizadas” y sobre esto volveremos a lo largo de esta asignatura, evidentemente que con esto se quiere referir a que tienen características estructurales propias de autoridad, poder, racionalidad, etc. y no al concepto de burocracia utilizado ya en el siglo XVIII con intención crítica al referirse a la tiránica y egoísta dominación de los funcionarios. Aún hoy se utiliza en el lenguaje cotidiano referido a aspectos negativos de la configuración y funcionamiento de la Administración Pública. Al mismo tiempo en las Ciencias Sociales se toma la definición de burocracia originaria de Max Weber como concepto estructural con características de muy precisa enumeración.

En la definición precedente de Mayntz se incluye tanto a las organizaciones públicas como a las privadas y también se observa en sus propios ejemplos.

Por último Hall (1996, pág. 33) para definir la organización dice “***Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistema de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías, esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas, las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad***”.

Hemos querido con el desarrollo de estos puntos que ustedes conozcan el objeto de la sociología de las organizaciones, su concepto y que organizaciones comprenden su estudio, como también y para completar nos hemos detenido a analizar el concepto de

organización. Estos temas han sido incluidos a los fines de que sepan de que se trata la asignatura y cuales son sus elementos componentes. Con la actividad siguiente queremos reforzar lo aprendido y que fijen los conceptos, reflexionen sobre los mismos y marquen las relaciones dando razón de ello.

### **1.5. La organización como sistema social.**

El análisis sociológico de la organización parte del supuesto de que las organizaciones tienen determinados problemas comunes y por ello pueden ser también acometidos con los mismos planteamientos.

Con este enfoque todas las organizaciones son consideradas como sistemas sociales encaminados a ciertos objetivos.

En términos generales un sistema *“es un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca. La naturaleza especial de sus respectivos elementos, su modelo de ordenación y las relaciones entre ellos condicionan la peculiaridad concreta de un sistema”*.

Dentro de un sistema, la variación de un elemento repercute sobre los demás elementos. Un sistema posee una cierta medida de integración y hermeticidad. Es decir tiene una frontera que lo separa del mundo circundante, pero está en ese mundo en relaciones recíprocas. Además es propia de muchos sistemas cierta tendencia hacia la auto conservación, es decir al equilibrio, y una tendencia a conservar determinadas características, una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos.

Ahora bien si se considera una organización como un sistema social encaminado a un objetivo, los elementos concretos de que está constituida la organización son personas o grupos de personas que ejercen determinadas actividades, están en una interacción recíproca y albergan determinados sentimientos y opiniones respecto de estas actividades e interacciones.

Del espeso y naturaleza de esta red de relaciones entre las personas o grupos de personas depende lo autónomas que sean las partes singulares de una organización. Las secciones, subgrupos regionales u otras partes de una organización pueden aspirar a la mayor autonomía posible. Una dirección orientada hacia la unidad de la organización buscará, por el contrario limitar lo más posible la independencia de las partes.

Las organizaciones sociales consideradas como sistemas tienen cuatro características:

**a) Orientación hacia un objetivo:** Un sistema social solo está orientado hacia un objetivo en tanto que haya grupos de personas que tengan una representación consciente del objetivo para el sistema y dirijan y configuren a éste con arreglo a dicha representación.

El sistema social se caracteriza porque:

- a) Los objetivos de las organizaciones son adaptables.
- b) sus tendencias al desarrollo y las tendencias homeoestáticas son variables y adaptables.
- c) Sus expectativas o preceptos sociales determinan como debe la organización realizar su objetivo.

**b) Acción recíproca con el medio ambiente.** Las organizaciones son sistemas parciales dentro de un sistema social que las abarca. Los sistemas parciales dependen para poder funcionar y perdurar de elementos fuera de sí mismos. En la organización dependen del medio ambiente no solo los medios, las condiciones previas y los caminos permitidos para la realización de los objetivos, sino también los objetivos mismos. Y a la inversa todas las organizaciones su fin no se agota en una actividad conjunta del actuar de los miembros hacia fuera, por ejemplo curar enfermos, educar a la juventud, rechazar a los agresores, o lograr un equilibrio con la administración de justicia etc. Las organizaciones están en una constante relación de intercambio con su medio social. El sistema es abierto en cuanto se adapta a las variaciones del medio ambiente y cambia también su estructura (hay transformaciones en relación a los miembros) sin disolver ni perder su identidad, esta propiedad se llama “ultraestabilidad”.

**c) Autopreservación:** en las organizaciones la autopreservación es el presupuesto para que puedan alcanzar su fin u objetivo de manera continuada. En tanto haya grupos de personas dentro o fuera de la organización que estén interesados en su rendimiento, actuarán en defensa de su preservación. También contribuirán a la preservación de una organización aquellas personas para las cuales ésta es de utilidad ya sea para ganar dinero, por prestigio, por oportunidades o cualquier otra cosa. Mientras las personas se identifiquen con una organización, se preocuparán por su conservación. Esto es más fuerte entre los directivos y personal de rango superior que entre los miembros inferiores.

**d) Integración:** El sistema social presupone si no quiere desmoronarse, una cierta coherencia entre sus partes. A ese mínimo necesario de integración sirve no solo la cooperación sino también la coacción. Así lo que tiene que hacer la persona individual lo puede hacer voluntaria o coactivamente.

Cuanto más se identifiquen sus miembros con la organización o cuantas más ventajas personales obtengan con su calidad de miembros más dispuestos estarán a cooperar. La oposición de intereses y las tensiones en la organización apuntan casi siempre no a su disolución, sino a un cambio interno. Por ejemplo a una distribución diferente de autoridad, de las recompensas o de las obligaciones.

## **1.6. Tipos de organizaciones**

Las organizaciones tienen un conjunto de características comunes que las hace sujetos distintivos de estudio. Pero la importancia de las características comunes no debe hacernos desconocer sus diferencias.

En relación a las tipologías de la organización, las distinciones que por lo común hacemos es entre organizaciones lucrativas y no lucrativas (por ejemplo organizaciones públicas y privadas). Pero lo lucrativo no es lo único importante a determinar, ya que junto a ello vemos otros asuntos, como la complejidad organizacional y los factores de toma de decisiones.

Lo que queremos aclarar que son las características organizacionales las que sirven como base de clasificación de las organizaciones. El gran peligro en la mayor parte de los esquemas de clasificación es la de su simplificación porque se basan en una sola

característica por lo que se termina sabiendo una sola cosa acerca de la organización, no comprendiendo su complejidad.

Todavía no tenemos una tipología organizacional adecuada (nos dice Hall, pág.40). *“Una clasificación adecuada tendría que tomar en cuenta la gama de condiciones externas, el espectro total de acciones e interacciones dentro de una organización y el resultado de los comportamientos organizacionales”.*

A continuación pasaremos revista de algunas tipologías que nos indicará la diversidad de variables que se han considerado, la relativa inutilidad de los esquemas y algunas posibles direcciones futuras para el desarrollo de los esfuerzos tipológicos.

Las formas más comunes de tipologías son las que se han denominado como **tipologías tradicional, folk o de sentido común**. De este modo las organizaciones pueden clasificarse en categorías lucrativa o no lucrativa, una distinción importante para algunos casos, pero para otros no.

Otra tipología de sentido común sería clasificar a las organizaciones por su “sector” social, educativo, salud, medicina, etc. Son clasificaciones no científicas o de sentido común, ya que las categorías no están relacionadas unas con otras en ninguna forma sistemática. No clasifican puesto que con solo el indicador del sector a que corresponden se puede diferenciar de otro sector pero no al interior del sector por ejemplo en el sector educativo todas las organizaciones no son iguales. En el fondo dice muy poco sobre las diferentes características que separa a las diferentes categorías, así como sobre los rasgos característicos comunes a estas.

Las dificultades han llevado a los analistas organizacionales a tratar de desarrollar otras formas de clasificación. Las primeras que se examinarán son las clasificaciones en **intencionales o especiales** que se han centrado en aspectos limitados de las organizaciones.

Pasaremos de algunos esquemas relativamente simples a otros más elaborados. Un ejemplo de los primeros es el de Parsons (1960). está basado en “el tipo de función o meta” de la organización. Distingue cuatro tipos de organización, de acuerdo a lo que contribuyen a la sociedad.

El primer tipo es la organización de “producción”, la que tiene por objeto fabricar cosas que la sociedad consume. El segundo tipo es el esquema orientado a “metas políticas”, asegura que la sociedad alcance las metas que considera valiosas, genera y distribuye poder dentro de la sociedad. El tercer tipo es la organización “integrativa”, cuyos propósitos son la solución de conflictos, la dirección de las motivaciones hacia el logro de las expectativas institucionalizadas y asegurarse de que las partes de la sociedad trabajen juntas. La última forma es la organización de “mantenimiento de patrones”, que busca proporcionar continuidad social mediante actividades educativas, culturales y expresivas.

Este tipo de esquema no dice mucho sobre las organizaciones involucradas, ya que algunas organizaciones son colocadas en más de una categoría. Hay corporaciones que son organizaciones de producciones, pero tienen poder y están en relación con la comunidad a través de fundaciones.

Etzioni (1962) ha hecho otra tipología de organización basada en el “control” ha que está sometido el rango inferior de los miembros, junto con la actitud de estos miembros respecto de la autoridad de la organización. Distingue tres tipos:

- 1) “Organizaciones coercitivas”: la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores, que reaccionan frente a ella con una actitud negativa, la prisión es un ejemplo de este tipo.
- 2) “Organizaciones utilitarias”: el medio de control principal es de naturaleza financiera y la actitud de los miembros inferiores es calculadora (la empresa es un ejemplo).
- 3) “Organizaciones normativas”: (ejemplos son la iglesia, el partido) los controles se apoyan en sanciones normativas y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada.

El enfoque de Etzioni ha sido criticado, porque es difícil colocar algunas organizaciones en este esquema. Por ejemplo las escuelas públicas son coercitivas, calculadoras o morales.

Mintzberg (1973) también construye una tipología intencional. Su enfoque se basa en las formas en las que las organizaciones se estructuran para atender diversas contingencias.

**Primer tipo:** “estructura simple” (empresa pequeña, colegio privado) la supervisión es directa, son organizaciones pequeñas, de ambientes dinámicos y de tecnologías simples.

**Segundo tipo:** “burocracia mecánica” (ejemplo línea aérea, prisión, empresa del estado) comparten trabajos estandarizados, son de gran tamaño, tienen ambientes estables y control de algún cuerpo externo.

**Tercer tipo:** “burocracia profesional” (universidad, centro médico) hay capacitación profesional, ambiente estable, sin controles externos) el factor clave son las habilidades y conocimientos de los trabajadores operativos , que son profesionales o artesanos altamente calificados.

**Cuarto tipo:** es la “forma divisional” (ejemplo la universidad con sus facultades) cada división tiene su propia estructura .

Por último está la adhocracia. Esta es una forma compleja (ejemplo organizaciones artísticas, laboratorios de investigación) su ambiente es dinámico y su estructura cambia con rapidez a medida que la realidad les demanda un ajuste.

Por último podemos decir que una sola característica no es suficiente por lo que puede ser más ventajoso utilizar diferentes clasificaciones de acuerdo al objetivo de la investigación que se vaya a realizar.

**Taxonomías empíricas:** La taxonomía se refiere a la teoría y práctica de las clasificaciones, es decir son clasificaciones de base empírica, con investigación de campo.

Una taxonomía sólida, nos dicen Hall y Mckelvey, 1982, es la única forma en que se logran avances teóricos sobre el análisis organizacional. Toda vez que de esta forma los practicantes tienen una guía para saber como funcionan las organizaciones de un mismo tipo, hecho que sólo con lo teórico no se podría tener.

El trabajo de Mckelvey, 1982 es un paso importante en la dirección taxonómica; basó su enfoque en la sistemática, ciencia de la diversidad. Ha desarrollado un esquema complejo y amplio mediante el cual sería posible una clasificación organizacional definitiva. Basa su enfoque en una perspectiva evolucionista, basada en la población.

Primero hace énfasis en las “poblaciones de organizaciones”, que son organizaciones del mismo tipo (ejemplo restaurantes de comida, fabricantes de insumos de autos, etc).

El segundo punto es la “competencia dominante”, es decir el conocimiento y habilidades técnicas y administrativas que permiten que una organización sobreviva (los pequeños colegios se diferencian de las grandes universidades), lo que funciona en un medio no lo hace en otro.

**¿Con que variables debemos clasificar?** Al nivel de sentido común la variable es “tamaño”. Que es una variable importante en relación con los demás factores que se van a considerar.

Una variable más compleja, es el “*carácter público*” de las organizaciones es decir es el grado en que la organización se ve afectada por la autoridad política. La característica privada está restringida por la autoridad económica.

Otra variable es el “*grado democrático*” donde el control descansa en los miembros (ejemplo cooperativa). Y por último otra variable es el “grado de poder” en el mercado o dominio del ambiente que posee una organización.

Todas las variables son una serie de dimensiones que se superponen y entretrejen según las cuales la organización podría clasificarse.

Con los dos últimos apartados que hemos presentado, quisimos que por una parte completaras tu idea de organización, imaginándola no aislada sino formando parte de un sistema social y por otra que conocieras que hay múltiples tipos de organizaciones acercándote los motivos que los autores tuvieron para hacerlo de ese modo.

Para completar la presentación de la asignatura y de su objeto vamos a referirnos a las escuelas de pensamiento, a los fines de que comprendas que la posición actual sobre las organizaciones y sobretodo la posición del hombre en la organización ha tenido su transformación ha través del tiempo. Con estos aportes completaremos el módulo.

Con la actividad siguiente queremos reforzar lo aprendido y que fijen los conceptos.

## UNIDAD II

### 1. PERSPECTIVAS EVOLUTIVAS DE LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO

Las escuelas de pensamiento, comprenden el pensamiento de los autores que han tratado la relación del hombre en la organización y principalmente se corresponden con la pregunta de “cual es la justificación de la obediencia del trabajador”.

Para llegar a las posiciones que se corresponden con el momento actual se han producido transformaciones en el pensamiento de las personas a cargo de las empresas que se han visto influenciados por situaciones particulares y teorías puntuales, y ello ha incidido en el comportamiento individual y grupal, interno y externo.

Como ya habrán visto en Principios de Administración hay escuelas de Pensamiento que han sido preponderantes en los últimos 100 años, de ellas rescataremos solo lo pertinente para el análisis sociológico de las organizaciones.

La idea de relación de dependencia (o trabajo para otro) no ha existido desde siempre en el siglo XVIII la gente prefería ser su propio empleador.

En el siglo XIX el trabajo asalariado era despreciado y se le denominaba “esclavitud salarial”. En Inglaterra donde había comenzado el sistema de fábricas resultada acentuada la antinaturalidad de trabajar para beneficio de otra persona doce horas diarias y siete días a la semana, por lo que las primeras fábricas tuvieron que utilizar a criminales y pobres.

Una vez que los dueños de las fábricas empezaron a tener gran cantidad de dependientes, se diseñó la maquinaria para beneficiarse de esta coyuntura favorable, con lo que se desarrollaron rápidamente la especialización y la uniformidad en el trabajo.

A comienzos del siglo XX ya se aceptaban en las organizaciones la idea de la especialización de tareas, la formalización y las jerarquías. Y estaba instalada la relación de dependencia, también comienzan los primeros teóricos a desarrollar las teorías pertinentes a que haremos referencia en este apartado.

Fundamentalmente las personas dedicadas a la teoría de la organización o a formular principios de la práctica de la dirección de empresas, comenzaron a tener en cuenta a los trabajadores, solamente cuando los propios trabajadores forzados por la toma de conciencia de los directivos como grupo crearon sindicatos o cuando se acentuó la escasez de mano de obra por la inmigración masiva.

**La organización de esta apartado** va a consistir en examinar brevemente en los puntos 1 a 6 inclusive como fue que empezamos a ser una sociedad de organizaciones y cuales fueron las justificaciones iniciales de la autoridad de la dirección y de los propietarios sobre la nueva clase de empleados. Continuaremos en el punto 7 presentando las diversas modificaciones de la burocracia descrita por Weber, con el análisis sintético de las teorías en torno a los procesos organizacionales internos, desde el punto de vista estructural. Luego en el punto 8 nos situaremos en la perspectiva exterior, o sea en el entorno de la organización. En los puntos 9 y 10 incluiremos modelos más complejos como análisis de redes y ecología de la población, para concluir en el punto 11 con el modelo económico de la organización representado en la teoría de la agencia.

## **1.1 Ideologías de la dirección: Procesos organizacionales internos**

Responde a la pregunta ¿Cuál es la justificación de la obediencia del trabajador?.

### **1.1.1 La doctrina del Darwinismo social**

Desde 1890 a 1910, sobretodo en EEUU la expansión económica fue acompañada de un trato despiadado a los trabajadores. Por eso la teoría del Darwinismo social, es decir la teoría del más apto aplicada a la vida social en vez de a los animales encontró en EEUU una rápida acogida en Gran Bretaña.

Todos estaban de acuerdo en que el éxito confería a las personas el derecho a mandar, mientras que el fracaso significaba la falta de cualidades personales requeridas.

Los directivos eran seres superiores y el fracaso de los dependientes era porque biológicamente eran ineptos.

### **1.1.2 La respuesta colectiva de los sindicatos**

Los sindicatos comenzaron a fundarse por la acción colectiva a fines del siglo XIX.

Una de las consecuencias de su creación es que se vio cuestionada la naturaleza de la autoridad de los patronos. Se estaba gestando un cambio de ideología por la que se admitía que no era sólo el trabajo duro y el objetivo del éxito lo que importaba, sino que los trabajadores debían ganar confianza, respeto y cooperación por parte de sus patronos. Esta perspectiva era importante puesto que reconocía que el patrono podía disponer las condiciones de éxito o fracaso, no se trataba ya solo de un problema de trabajo duro o de la ley de la selva.

### **1.1.3 La Dirección Científica**

Todavía más destructivo que el darwinismo social como ideología, fue el surgimiento de la Dirección Científica, fundado por Taylor a principios del siglo XX. El objetivo de esta teoría consistía en el análisis detallado de los puestos de trabajo descomponiéndolos en sus componentes mínimos, investigando las aptitudes de la máquina humana y ensamblando a ambos, para lograr el mayor ahorro posible. Las técnicas de trabajo tenían que ser rediseñadas para utilizar el máximo las capacidades humanas. Había que entrenar a los individuos para que tuvieran un rendimiento óptimo en sus trabajos. Despojó al trabajador de sus destrezas y las puso en manos de los ingenieros, disminuyendo la dependencia del patrono con respecto a sus obreros.

Desde el punto de vista de la justificación de la autoridad, el taylorismo representaba tres ventajas para la dirección.

**En primer lugar** aplicaba la investigación al trabajo cronometrando hasta los más mínimos movimientos. Los especialistas del estudio de tiempo y movimientos y los ingenieros industriales continúan desempeñando el trabajo en la actualidad en las más sofisticadas fábricas.

**En segundo lugar** el taylorismo promocionaba en alguna medida los intereses de los trabajadores, argumentando que tal investigación hacía posible que la dirección

explorara las posibilidades de desarrollo personal y técnico de los trabajadores permitiéndoles llegar al máximo nivel que les permitan sus aptitudes naturales.

**En tercer lugar** el mensaje más importante cual es que la cooperación entre trabajo y capital es la que comporta el éxito, importante porque desviaba la atención tanto del trabajo como de la dirección, lejos del reparto de los excedentes y los orientaba hacia el problema de incrementar el monto total de los excedentes. De este modo se podía generar mayores salarios y beneficios. Esto significaba el fin del poder arbitrario de la dirección. Sérialo ciencia la que decidía, tendría que terminar el ejercicio personalista de la autoridad. El taylorismo cuestionaba el buen criterio y la habilidad superior.

### **Objetivos de la dirección en esta teoría**

- Controlar
- Dividir el trabajo
- Pagar salarios bajos
- Aprovecharse del mercado
- Trabajo dependiente

#### **1.1.4 La empresa y la cooperación según Barnard**

Hacia 1930 no había nada en EEUU que pudiera considerarse como una Teoría Académica de la Organización. Había un énfasis creciente en la naturaleza cooperativa de las empresas dedicadas a los negocios, una idea de que el capital, la dirección y hasta cierto modo los trabajadores tenían que unirse para bien de todos.

La teoría clásica de la dirección apenas resultaba adecuada en cuanto teoría de las organizaciones, daba por supuesto que la dirección estaba para controlar la empresa, dividir racionalmente el trabajo, pagar los salarios más bajos posibles para garantizar el beneficio y aprovecharse de un mercado amplio y dependiente.

No existía una teoría coherente unificada que abarcara los nuevos puntos de vista sobre la organización. El libro de Barnard de 1938 vino a llenar este vacío.

Barnard insistía en que las organizaciones son por su propia naturaleza, sistemas cooperativos, excluía situaciones como el conflicto, la coordinación obligatoria y los incentivos financieros. La perspectiva de Barnard partía de que el objetivo común de una organización tiene que ser siempre un objetivo moral y la única función de la dirección es inculcar este propósito moral.

La única meta de los negocios es el servicio. No es el beneficio, ni el poder ni la ideología política, ni el lucro personal. Las organizaciones son morales (decía Barnard) porque son sistemas cooperativos, la gente acude voluntariamente para lograr metas comunes.

Con estas ideas coinciden importantes teóricos de la organización como por ejemplo Selznick y Parsons quienes consideran que el poder solo puede existir si es legítimo y por tanto ir cubierto de moralidad”.

En esencia Barnard ensalza la organización y minimiza a la persona o sea que se da una separación entre ambos. El objetivo común es de todos. El punto más débil de esta

teoría está en su funcionalismo extremo, es decir en la aceptación acrítica de la organización como entes funcionales para todos los implicados y en el moralismo que se deriva de esta perspectiva, los conceptos centrales de Barnard son utilizados en la actualidad.

### **1.1.5 El modelo de las relaciones humanas**

En las afueras de Chicago en una fábrica llamada Hawthorne de la Western Electric, los gerentes llevaron a cabo experimentos entre 1924 y 1927, direccionados a las condiciones ambientales, tales como la iluminación en el lugar de trabajo, buscando maneras de aumentar la productividad.

Los investigadores eligieron dos grupos de trabajadores e hicieron un grupo de experimentación y uno de control. Aumentaron o disminuyeron la intensidad de la luz y la productividad seguía aumentando. Años más tarde pudo explicarse que el cambio más importante que se había producido en ambos grupos era saber que se los había separado del resto de los trabajadores, tratándolos de una manera especial, ello aumentó la moral y consecuentemente la productividad.

Luego se pidió ayuda a Elton Mayo, profesor de la Dirección de Empresas de Harvard . La nueva serie de experimentos introdujo intervalos para descansar y alteró la duración de la jornada laboral.

Las entrevistas realizadas durante la investigación llevaron al análisis de los sentimientos de los trabajadores. Por otra parte los trabajadores reducían la producción y castigaban a quienes producían más de lo que informalmente había establecido el grupo y había camarillas y grupos informales.

Las observaciones realizadas pusieron de manifiesto que los trabajadores realizaban unas restricciones conscientes y controlaban la producción.

La base de las explicaciones de la conducta estuvo en las normas grupales y en los sentimientos de los individuos.

El liderazgo: esta teoría de las relaciones humanas dice que un buen liderazgo llevará a un aumento de la productividad por parte de los trabajadores. Las investigaciones en esta área no coinciden y dicen que son explicaciones más complejas y precisan que hay una progresiva concientización de la complejidad de las conductas y de las situaciones humanas. Sobre este tema volveremos en el último módulo.

Dentro de la teoría de las relaciones humanas encontramos trabajos como los de Maslow quien sostiene que hay una jerarquía de necesidades (tema ya conocido por Uds.) , Mc Gregor (teoría x e y) y Likert modelos de liderazgo.

Este modelo (nos dice Perrow, pág.144) carece de apoyo empírico y de claridad conceptual y fracasa en el intento de resolución de las realidades del control autoritario de las organizaciones y de la verdadera posición del subordinado.

Esta aseveración anterior merece su explicación: si bien es cierto que desde lo empírico el estudio de Elton Mayo al hacerse en una sola organización y en dos grupos reducidos de personas (a pesar de que su seguimiento fue de varios años) no podría generalizarse,

servió para que se empezara a estudiar el hombre y devolverle a los individuos con todas sus necesidades e intereses un lugar central en la teoría organizacional, lugar que le habían quitado la Escuela Científica y de Weber que lo ignoraban. También la teoría de las relaciones humanas compartían con Barnard el hecho de dar por supuesto la naturaleza cooperativa y moral de las organizaciones.

### **1.1.6 Weber: Las características burocráticas**

*Alvin Gouldner en su libro "Patterns of Industrial Bureaucracy, 1950", describe una fábrica de la forma siguiente: "Los pueblos que la rodeaban eran pequeños y habían sido construídos hacía un siglo más o menos. La gente de la zona se conocía bien, llevaban una vida pacífica, casi rural. En la fábrica de cartón de piedra trabajaban 225 hombres incluidos los mineros. El jefe de personal encargado de la selección y despido de personas, averiguaba los datos de un posible trabajador preguntándole a los empleados de la fábrica o a los vecinos sobre el y su familia. El jefe de personal recurría a pocas reglas más sobre la contratación, el despido u otras materias de su incumbencia, le desagradaba el papeleo y tenía solo escolaridad primaria, casi nadie había sido despedido de la fábrica. Los trabajadores gozaban de bastante flexibilidad. Se les permitía probar distintos tipos de puestos de trabajo hasta que encontraban algo que les gustaba . Prolongaban sus horas de trabajo , podían llegar tarde siempre que lo justificaran y no se les exigía que estuvieran permanentemente ocupados, con tal que realizaran su trabajo, podían manejar su tiempo. El control de la producción se llevaba de un modo informal.*

*Muchos empleados utilizaban libremente los materiales y servicios de la fábrica. Se llevaban dinamita para pescar y para la construcción , utilizaban cartón de piedra y camiones para su uso personal . Arreglaban sus muebles rotos gratuitamente.*

*Para los empleados la fábrica era una ocupación agradable y cómoda. Difícilmente se podía ascender , y quienes lo querían podían pedir el traspaso a otras fábrica de la propia compañía de otras zonas a los fines de lograr promociones.*

*Pero por otra parte los clientes no estaban conformes porque las entregas no eran a tiempo y el problema era que la dirección de la fábrica consideraba que el trabajo realizado no era suficiente.*

*Cuando murió el director, la oficina central envió a otro gerente agresivo, con el mandato de poner orden, aumentar la productividad y disminuir los costos.*

*Se enfrentó con los empleados y acumuló rencores, despidió al jefe de personal y se trajo a otro que aplicaba el principio que solo contaba la capacidad de la persona para desarrollar el trabajo , en resumen burocratizó la fábrica. Lo que había sido una organización tradicional o una burocracia tradicional al decir de Weber pasó a ser una burocracia racional-legal. Esta última se basa en principios racionales de la gerencia y está respaldada por normas legales, desenvolviéndose en un marco legal. Los precedentes y la tradición no era obligatorio considerarlos y los materiales pertenecían a la compañía.*

Hemos querido comenzar las características de la organización burocrática que corresponde a la idea de Max Weber con un relato de una fábrica en la que se pasa de modelo tradicional al de la burocracia racional legal.

El modelo burocrático que subsiste hasta nuestros días y que se conoce más por sus disfunciones que por sus virtudes fue un modelo ideal creado por Weber hacia 1930 y difundido al traducirse del alemán en las décadas posteriores.

Al decir de Merton ***“Burocracia es una organización formal, racionalmente organizada que implica normas de autoridad definidas con claridad en la cual cada serie de acciones está racionalmente relacionada con los propósitos de la organización”***

Los elementos de la burocracia racional-legal ideada por Weber son:

1. Igual trato para todos los empleados.
2. Tener en cuenta solamente las habilidades, pericia y experiencia relacionadas con el puesto de trabajo.
3. Ausencia de prerrogativas del puesto, es decir que el puesto pertenece a la organización y el empleado no puede utilizarlo para fines personales.
4. Criterios completos de trabajo y productividad.
5. Férreo control del trabajo y de la productividad.
6. Implantación y cumplimiento de normas y regulaciones que están al servicio de los intereses de la organización.
7. Reconocimiento de que las normas y regulaciones son de obligado cumplimiento, tanto para los directivos como para los empleados. Así pues los empleados pueden exigir a la dirección el cumplimiento de las condiciones del contrato.

Nunca (nos dice Perrow pág. 4), se da en la práctica esa forma ideal, por tres razones:

1) Nunca se pueden eliminar las influencias extra-organizacionales sobre el comportamiento de los miembros. En teoría los miembros de la organización deberían actuar para servir únicamente los intereses de la organización, pero la gente no vive sólo para organizaciones.

En realidad Weber pensó en la burocracia como algo despegado de la realidad para el no se debía tener en cuenta en el contexto organizacional los sentimientos (el decía específicamente el amor ni el odio), y las organizaciones están hechas por personas. Hoy esta idea ya está superada y se piensa como conveniente que el hombre se considere como una totalidad.

2) No es factible la aplicación de esta forma ideal de organización cuando se requieren cambios rápidos en algunas tareas organizativas. “Las burocracias se crean para administrar tareas estables, rutinarias, este es el fundamento de la eficiencia organizativa”. Pero cuando surgen los cambios, las organizaciones tienen que modificar sus programas de acción. Cuando los cambios son frecuentes y rápidos (como sucede actualmente en las organizaciones), la organización no saca partido de formas

burocráticas, y se convierte en un peso por lo que los equipos de trabajo, el paso a la flexibilidad y la horizontalidad de las decisiones, son una alternativa viable.

3) La burocracia despierta unas expectativas irrealizables , porque las personas no son medianamente inteligentes, previsoras, sabias y enérgicas. Todas las organizaciones deben diseñarse para personas normales no superdotadas.

De hecho que desde el punto de vista del empleado resulta más cómoda la forma tradicional que mencionábamos al referirnos a la fábrica de yeso pero desde el punto de vista de los propietarios, en la medida en que todas las organizaciones luchan por la eficiencia , el modelo de burocracia racional-legal constituye la forma más eficiente de administración conocida en las sociedades industriales.

La mayoría de los científicos sociales, han ofrecido dos críticas a la burocracia: “rigidez y disciplina” de los trabajadores. Los motivos argumenta es que resulta inadaptable y ahoga la humanidad de los empleados, Perow le agrega una tercera y dice “la burocracia se ha convertido en un mecanismo, tanto en las sociedades capitalistas como en las no capitalistas, de concentración del poder en la sociedad y de legitimación o disfraz de esta centralización”.

*“La burocracia es una herramienta social, que legitima el control de muchos por unos pocos”*, a pesar del aparato formal de la democracia, y este control ha generado un poder social no regulado ni percibido. Nos invaden con su producción de bienes, llenan nuestras necesidades y en esa misma medida configuran nuestras ideas, controlan nuestras oportunidades y definen en gran medida nuestro futuro. Como empleados o como usuarios, sólo podemos percibir este hecho confusamente, o a veces no nos damos cuenta; es muy difícil que permanezcamos al margen, porque no podemos sobrevivir sin ellos.

### Comparaciones entre el modelo de Weber y el Modelo de Barnard

Características	Modelo de Weber	Modelo de Barbard
Sistema	Mecánico	Orgánico
Organización centrada	En la producción	En los empleados
Organizaciones	Rígidas e inflexibles	Adaptativas y sensibles
Organizaciones	Autoritarias	Democráticas
Las personas	Se ven obligadas a cooperar por la jerarquía de autoridad	Su participación es espontánea

A continuación vamos a hacer una serie de referencias a particularidades burocráticas que tienen relación con la eficiencia administrativa.

**a) La eliminación del particularismo:** Al hablar de particularismo nos referimos a que para seleccionar a los trabajadores que van a ingresar a las organizaciones se utilizan criterios no relacionados con la producción eficaz sino basados en relaciones personales o vínculos familiares. Es decir que seleccionamos para los puestos claves a los familiares del jefe o de los dueños de la empresa), en vez de tener criterios universalistas como por ejemplo la capacidad de las personas y sus aptitudes en relación al puntos (tema en los que se basan las modernas teorías de la Administración de

Recursos Humanos y sobre lo que hay una amplia bibliografía sobre reclutamiento y selección de personal y sus técnicas y los profesionales dedicados a ello).

Los criterios de eficiencia y particularismo muchas veces entran en conflicto puesto que los trabajadores más eficientes pueden carecer de las características sociales deseadas. O sea que puede haber personas que no son parientes o amigos y son los más capaces para el puesto requerido.

El desarrollo de la burocracia ha consistido, en parte, en un intento de eliminar el particularismo en las organizaciones. Esto ha resultado difícil, debido a que las organizaciones son profundamente sociales, en el sentido que todo tipo de características sociales afectan intencionalmente su funcionamiento. El nepotismo (dar un tratamiento referencial a los familiares) y el favoritismo personal, ambos muy frecuentes, son una realidad, puesto que lo que ha menudo se hace con el poder del puesto trabajo elevado en una empresa consiste en recompensar a las personas que uno quiere o que están relacionadas y que uno sabe que le ayudarán. Las familias constituyen un recurso importante en la sociedad, toda vez que cabe esperar que ellos oculten los errores, incompetencia del jefe, le adviertan de las amenazas, le apoyen en los conflictos que tengan con otras personas. De esta forma se ven protegidos y recompensados por el jefe y le alivian de su sobrecarga laboral.

Miramos con recelo estos criterios particularistas debido a nuestros ideales de igualdad y porque creemos que la sociedad es deudora de la sociedad en su conjunto por apoyarse en sus recursos.

Pero la razón burocrática por la que el particularismo está mal visto reside en que “se renuncia a la eficacia cuando la contratación o el acceso a las organizaciones se decide por razones que nada tienen que ver con el rendimiento en la organización”. El llamado a concursos por ejemplo en la universidad para los diversos cargos concuerda en este último razonamiento.

**b. La construcción del nido:** Con esto se quiere significar que la gente suele actuar como si sus puestos le pertenecieran. Los utilizan para generar ingresos económicos, posición social y otras cosas que por derecho propio pertenecen a la organización. Ello se deriva de que las organizaciones generan poder e influencias ingentes en el mundo social y ello es utilizado para fines particulares en vez de ser solo utilizado para fines organizacionales.

En el modelo ideal de la burocracia weberiana, debería ser posible calcular con precisión y en consecuencia controlar la relación entre la contribución de una persona a la organización y las recompensas que recibe a cambio.

Normalmente el uso del lugar, del papel, del personal administrativo y de limpieza, de la biblioteca se dan como suplementarios.

Pero hay otro problema que es muy complejo ¿a quién pertenece la experiencia laboral de un empleado, o sus invenciones realizadas en ámbitos organizacionales? Le pertenecen a él o a la organización donde adquirió el saber, la experiencia y los materiales.

El desarrollo de la burocracia equivalió a poner la etiqueta de propiedad de la empresa sobre las destrezas, experiencias y creatividad del empleado.

Hoy este tema ha ido más allá de lo pensado por Weber y está muy desarrollado, actualmente se suscriben en algunas organizaciones contratos de exclusividad, no exteriorización de información, etc.

**c) Críticas a la reglamentación:** Muchas veces se critica a la burocracia pero muchos de sus supuestos defectos se debe a “la utilización o de los abusos” que se hace de las organizaciones más que a ninguna maldad consustancial.

Una crítica frecuentes es de la existencia de múltiples reglas o regulaciones. No se da un paso sin un reglamento en la mano y cada sección de cada servicio está protegida a través de reglas. Pero ha su vez la cantidad de reglas entorpece su funcionamiento e imposibilita agilizarlo puesto que si se quiere cambiar una hay que pensar en las que tienen relación.

Una forma de reducirlas es uniformar maquinarias, personal.

Otra forma es aislar las organizaciones del entorno, producir productos simples, no innovar, no variar usuarios, clientes, productos, técnicas, ni servicios.

Lo que debemos tener en cuenta que las reglas protegen a quienes están sujetos a ellas. Constituyen mecanismos para garantizar la autonomía, la libertad y la igualdad.

Pero la mala utilización de las reglas es lo que trae disfunciones, es a veces el “chivo expiatorio” de los problemas.

Las reglas cumplen una serie de funciones en las organizaciones (nos dice Perrow pág. 32: “*protegen igual que restringen, coordinan lo mismo que bloquean, canalizan el esfuerzo lo mismo que inhibe, posibilitan el universalismo lo mismo que ofrecen refugio a los ineptos, conservan la estabilidad a la vez que entorpecen los cambios, permiten la diversidad lo mismo que la limitan. Por si mismas no son buenas ni malas.*”

Es muy difícil una organización de reglas, puede evitarse con automatización o profesionalización pero prescindir de ello creemos que es imposible.

Hay muchos otros temas que se relacionan con la burocracia como por ejemplo las jerarquía y a los cuales también a veces se los pone en una mirada crítica (para un más profundo tratamiento ver Perrow pág. 36 a 59).

### **1.1.7 El modelo neweberiano: Toma de decisiones, conflicto y tecnología**

La obra de March y Simon viene a completar las ideas precedentes con una perspectiva estructural y habla de *la toma de decisiones organizacional*. Viene al decir de Perrow, pág.144, a proporcionar en cierta medida inconscientemente el nervio y la carne del aparato Weberiano. Esto se entiende si pensamos que Weber ve a las organizaciones como una estructura, es decir como el esqueleto de una organización, al que estos autores cometan.

Simon habla de dos modelos del ser humano en relación a la toma de decisiones. El primer modelo se refiere a que “cuando se está discutiendo el proceso de toma de

decisiones individual, se considera que las personas son capaces de hacer cálculos y tomar decisiones racionales, y una vez que han optado por sus metas, estas dependen de las influencias grupales, pero pueden ser organizacionales. También las personas interiorizan las metas de la organización y buscan adscripción a grupos. Tienen numerosas necesidades que requieren ser satisfechas. Características sociales como la edad, sexo, status y demás influyen en la decisión. Finalmente la gente posee aspiraciones que si se satisfacen disminuye el esfuerzo y sino aumenta.

El otro modelo de individuo hace un supuesto simplificador del individuo y queda con el estudio de la organización. Supone que el individuo no es tan racional y que dentro de ciertos límites puede controlarse conscientemente su comportamiento.

Según este modelo, los seres humanos intentan racionalizaciones, aunque sus capacidades limitadas y la de la organización impiden la racionalidad completa. Por un lado carecen de un conocimiento completo de las consecuencias de sus actos (hay consecuencias no previstas) y tampoco poseen un conocimiento completo de los recursos para lograr este conocimiento.

En esencia, según Simon la persona es racional, pero la organización no lo potencia sino que toma decisiones sujetas a la influencia del grupo organizacional de que participa. Esto se hace a través de la división del trabajo, sistema de autoridad, canales de comunicación, entrenamiento, etc. El resultado es que se logra que los miembros de la organización adapten sus decisiones a los objetivos de la organización, siéndoles facilitada la información necesaria para tomar las decisiones organizacionales correctas, gana la organización no el individuo. Es la racionalidad organizacional la que se potencia a través de los mecanismos tales como la división del trabajo.

Dado los límites impuestos por la realidad cuando los individuos tienen que elegir construyen un modelo simplificado de la situación real, echan mano a soluciones que han utilizado con anterioridad. Utilizan una búsqueda limitada de alternativas siguiendo caminos familiares y duraderos, no analizan todas las alternativas posibles, ni persisten en la búsqueda de la alternativa propia, seleccionando la primera solución satisfactoria.

La importancia de este su puesto es que confiere a las variables organizacionales (división del trabajo, sistema de comunicación, etc.) el control preponderante sobre la conducta individual.

El modelo de organizaciones según Simon tiene las siguientes características:

- 1) Los líderes establecen metas, subdividiéndolas en sub metas en cada uno de los niveles de la organización. Las personas aceptan estas metas por que la organización posee mecanismos para garantizar que el trabajador por lograr las cubre los propios valores personales del individuo.
- 2) Una vez fijadas las metas permanecen estables dado el alto costo de la actividad innovadora (es cada compra de maquinarias y el saber manejarlas).
- 3) Otra fuente de estabilidad organizacional proviene de la rutinización de la autoridad a través de la implantación de programas y procedimientos estándar de actuación. La clave del modelo de organización de Simon es el concepto de estructura organizacional. La define March y Simon como “aquellos aspectos de la pauta de conducta de la organización que son relativamente estables y que solo cambian lentamente”. Y agregan que los rasgos básicos de la estructura se

derivan de las características del proceso humano de solución de problemas y de la elección racional humana.

*En resumen* el modelo simplificado requiere: una conducta de satisfacción, procesos secuenciales y limitados de búsqueda que sean solo ligeramente innovadores, especialización de actividades y roles de forma que la atención se dirija a “un conjunto de valores concretos y restringidos”, “directrices de la atención que canalicen la conducta”, reglas y programas de acción que limiten la acción en situaciones repetitivas, formación que le permita al individuo tomar decisiones por si mismo tal como la organización quisiera que el decida. El superior da pocas ordenes pero establece prioridades, la autoridad va de arriba hacia abajo. La estrategia de comunicación se establece en los puntos de control de los canales, en el desarrollo del vocabulario organizacional.

Una implicación importante del modelo de March y Simon es que para cambiar las conductas de los individuos no hay que cambiar a los individuos, en el sentido de modificar sus personalidades, o entrenarles en las habilidades de las relaciones humanas, ***lo que se hace es cambiar las premisas de sus decisiones.***

Lo que se controla no es el proceso de toma de decisiones sino las premisas de la toma de decisiones. También hay que tener en cuenta que para configurar la conducta, hay que moldear las premisas de la toma de decisiones, por medio de la utilización de premios y castigos.

Con respecto al conflicto para March y Simon es principalmente un conflicto interpersonal, aunque tratan el conflicto intergrupalo. Es un hecho de la vida organizacional aunque no está incorporado a sus modelos. Es una lucha que se da por valores querido por los participantes como seguridad, poder, supervivencia, discreción y autonomía, y por una serie de recompensas. Dado que las organizaciones no están formadas por personas que comparten las mismas metas, ni las mismas necesidades e intereses. El cometido de la dirección consiste en disminuir, mantener o utilizar estos conflictos y los más importantes son los que implican grupos, puesto que los grupos pueden movilizar más recursos, obtener lealtad y configurar las percepciones.

Hasta acá nos hemos referido a los procesos organizacionales internos en la parte siguiente y para completar el módulo analizaremos los externos.

## **1.2. Procesos organizacionales externos**

### **1.2.1. La escuela institucional**

Es la más próxima de todas las escuelas estudiadas a una verdadera perspectiva sociológica de las organizaciones.

Su marco conceptual más importante es el funcionalismo estructural, lo que indica que las funciones determinan la estructura de la organización y que las estructuras pueden entenderse por medio del análisis de sus funciones.

Proviene de los escritos de Selznick. Desde el punto de vista del análisis institucional el mandato es analizar la institución completa. Los procesos específicos se analizan en detalle pero teniendo en cuenta que forman parte del todo. Por ejemplo se estudia el

liderazgo o la comunicación en una organización concreta pero vinculada al resto de la organización.

El mandamiento implícito es hacer estudios de caso. Este es el punto fuerte de la escuela institucional. El análisis cuidadosamente documentado y analizado comparativo, queda limitado a comparaciones de estudio de casos.

Dado que el intercambio entre estructura y función tiene lugar a lo largo del tiempo, se necesita una “historia natural” de la organización. No podemos entender las crisis o capacidades actuales sin ver como se han configurado históricamente. El presente está enraizado en el pasado.

La escuela institucional señala que las cosas no son las que aparenta. El sociólogo busca por debajo de la superficie que preocupa a las demás ciencias sociales.

La explicación del comportamiento de la organización no reside principalmente en la estructura formal de la organización, ni en las proclamas de metas y fines, ni en la producción de bienes y servicios. Reside en gran medida en procesos subterráneos de los grupos informales, los conflictos entre grupos, la dependencia de grupos extremos, la política de contratación, lucha por el prestigio, valores comunitarios, estructura del poder de la comunidad local e instituciones legales.

En el proceso de descubrir todas estas realidades de los sistemas sociales, un análisis institucional somete a escrutinio todo tipo de desviaciones de lo evidente.

La escuela institucional está preocupada por los valores y sobretodo, por la manera en que los valores, se ven debilitados y trastocados por medio de los procesos organizacionales.

El mensaje principal es que la organización ha renunciado a sus objetivos para poder sobrevivir o crecer. Por ejemplo una organización para el cuidado de ancianos se las arregló para mantenerse viva al no tener subsidio estatal con la venta de vitaminas y medicamentos patentados, el objeto primero fue cambiado pero pudo subsistir (paso de la contención a incluir el comercio). Los valores que deberían haber sido institucionalizados han sido socavados por procesos organizacionales.

El énfasis sobre organizaciones reales con sus historias y funciones sociales, convierte a la escuela institucional en una importante escuela de análisis institucional.

La principal contribución de esta escuela a la teoría organizacional es:

- 1) El énfasis de la organización como un todo nos impone una concepción de la variedad de las organizaciones, de que existen características básicas de organización que hay que tener en cuenta. Algunas organizaciones dependen de la buena voluntad de elites poderosas, otras poseen una autonomía importante, y otras existen en un vacío de autonomía sin poder. Nos recuerda las grandes diferencias entre organizaciones y nos proporciona una base para clasificarlas entre ellas (la distinción entre organizaciones e instituciones).

- 2) La teoría institucional apunta la posibilidad real de que cuando menos algunas organizaciones llevan su vida propia, al margen de los deseos de los que supuestamente las controlan.
- 3) La contribución más importante de la escuela institucional es su énfasis en el entorno, pero no lo conceptualizó de manera clara.

### **El entorno:**

La teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch se formuló de tal manera que el entorno fijaba tareas variadas para las distintas organizaciones y unidades organizacionales.

La perspectiva del entorno organizacional está precisamente intentando hacer eso (conceptuar como pensar el entorno o contexto organizacional).

Un análisis institucional nos ayuda a contemplar el problema no solo del sesgo y del control cultural, sino también, las relaciones entre las organizaciones y la industria en las que se encuentran y entre la industria y el resto de la sociedad.

También examina la noción de “redes” considerando la diferencia que existe entre utilizar un marco organizacional y no utilizar un marco organizacional.

El problema del sesgo y el control por parte del estado lo hemos visto en el caso de la masacre producida en España el 11 de marzo cuando Aznar manejó la información. Vemos como un proceso del entorno (atentado) incidía en la organización gubernamental y por eso fue manipulado por el jefe del gobierno.

Así Perrow nos muestra múltiples ejemplos de cómo en los ámbitos privados también se controla la información del entorno o de los propios agentes pero ajena a la organización.

### **1.2.2 Análisis de redes**

Los investigadores de entorno al principio enfocaban todo lo que estuviera fuera. Poco a poco fueron catalogando las cosas que debían buscar fuera. El primer paso fue el análisis de dos o tres organizaciones en interacción denominándolo análisis Interorganizacional, y poniendo el acento sobre el impacto de las demás organizaciones sobre la organización focal (o central). A continuación se introdujo la idea de un conjunto de organizaciones con algunos criterios implícitos de que organizaciones debían considerarse en ese conjunto.

De ahí pasamos a la idea de redes de organizaciones, centrándonos en las propiedades de las redes más que en cualquiera de sus organizaciones concretas. Perrow señala en las pág. 235 a 238 un conjunto de niveles de análisis y muestra figuras que representan los niveles desde el individuo, grupo, departamento, división, organización, interorganización y conjunto organizacional. Hasta acá hemos mostrado las diversas partes de una organización (figura 6-1, pág. 236). Luego en la página 237 y la continuación de la figura 6-1 muestra el conjunto organizacional continuando con las redes, la industria, la región, la nación y el mundo, a los fines de darnos a conocer hasta

donde puede extenderse un análisis y tener una idea de la influencia de las organizaciones.

Ahora bien, los puntos de vista de los problemas sociales básicos de la naturaleza humana son fundamentalmente transferidos a la jerarquía prolongada.

Por último Perrow, pág. 238 figura 6-2 muestra un ejemplo de una red sanitaria imaginaria de una ciudad, conformada por:

- 1) grupos políticos: ayuntamiento (muestra municipalidad).
  - 2) Grupos de intereses especiales: sindicato.
  - 3) Hospitales: municipal y docente.
  - 4) grupos de apoyo, Universidad, facultad de medicina, escuela de enfermería, fundación privada de investigación, agencia gubernamental de investigación.
- Todo este conjunto conforman una red de diversas organizaciones que se apoyan mutuamente.

Aunque todas las organizaciones puedan conocerse entre sí, las transacciones nuestras son ocasionales y además todo no afecta a todo, esto surge al investigar el correo o los llamados telefónicos.

### **Niveles de análisis:**

1) *Interacciones:* El ayuntamiento tiene relación con el hospital y la facultad de medicina ya que proporciona casos de personas carenciadas a las que le presta asistencia el hospital y sobre las que pueden practicar los alumnos. Se trata de una función útil relacionada.

2) *Niveles de densidad:* en distintos tramos de la red la interacción es más profunda que en otra. El análisis de casos detallados, da que a veces la relación con los sindicatos no es muy frecuente.

3) *Ámbito que comprende:* lo que se analiza es la red misma, no las organizaciones concretas que la componen. La red es considerada como una organización en sí misma.

### **1.2.3 El modelo de la ecología de la población:**

También llamado de formulación sociológica de la teoría de la selección natural. Esta escuela toma el entorno o contexto organizacional como área de indagación científica goza de la atención de algunos de los más brillantes teóricos organizacionales. Introducen los factores institucionales en el área de selección natural. Si bien como veremos al hablar de selección se la vincula con los principios procedentes de la biología dice Perrow que debe concebirse como un sistema analítico eminentemente social.

Esta escuela de pensamiento se basa en la idea de que los ambientes seleccionan alguna organización para la extinción y permiten que otras sobrevivan. Agregan que tienen que existir leyes naturales detrás de los argumentos teóricos, que expliquen los tipos de organización que sobreviven.

Dado que los grupos y la sociedad se parecen en muchos aspectos al mundo natural tendemos a interpretar las cosas como si fueran naturales o funcionales.

Con frecuencia a la perspectiva funcionalista y ecológica va ligada una perspectiva evolutiva. Aquellas pautas de actividad que mejor sirven al grupo o a la sociedad van a ser reforzadas y conservadas, mientras que las que no les sirven desaparecen, siendo el resultado final la evolución de un modo de actividad que ofrece el mejor servicio. Se añade que la evolución de la sociedad hace a la creación de necesidades cada vez más superiores, tal como la autorrealización de los individuos más que la simple supervivencia.

Estas perspectivas caen en el Darwinismo social que ha caído en cierto descrédito. Pero ha sido sustituido por el Darwinismo reformador que ve el progreso bajo el control humano, más que como resultado de la supervivencia del más apto.

El modelo ecológico identifica tres niveles en un proceso de cambio social:

- 1) Es el de las “variaciones del comportamiento” voluntarias como involuntarias (se puede ir variando las técnicas, por ejemplo suplantar las comunicaciones en papel por el correo electrónico).
- 2) Se refiere a que la selección natural se produce a medida que se eliminan “algunas variaciones”, que resultan no deseables y se refuerzan otras porque funcionan. El criterio de la eficiencia es supervivencia.
- 3) Se da un mecanismo de retención que hace que se conserven o se reproduzcan las variaciones positivamente seleccionadas y que se convierten en actividades estables que estarán sujetas a posteriores variaciones. El desarrollo de la burocracia hizo que algunas empresas se adhirieran a ello (que se dedican a tareas rutinarias), en tanto otras se desburocratizaron (as no rutinarias) y aparecen nuevas empresas. Esta evolución diferencia las organizaciones en tipos y crea nuevas variaciones y procesos de selección y retención.

Las organizaciones por contraposición a los organismos naturales, poseen la capacidad de cambiar ampliamente a través de las alteraciones estructurales, evitando así la extinción. La organización es el entorno para los grupos que contiene, lo que se da es un cambio dentro de la organización. Por ejemplo se despide a las personas, se disuelven los grupos, se cambian los modos de hacer, se introducen nuevas tecnologías.

Nelson y Winter agregan el tema de las “rutinas en la organización” que son las habilidades o destrezas, que dicen “amortiguan” los impactos de las perturbaciones ambientales a lo largo del tiempo. Las rutinas tienen relación con la memoria de las organizaciones (por ejemplo son los indicadores del funcionamiento de las máquinas, estructuras informales y entornos de trabajo). El control de las rutinas se hace por la socialización de los miembros, la compra de suministros, producción, etc. Las organizaciones son malas improvisando, tienen que poner el acento en las rutinas pero estas las atan a una red de prácticas negociadas que es difícil de modificar. Paradójicamente las rutinas brindan la oportunidad de innovaciones al detectar problemas que residen fuera de la propia rutina.

#### **1.2.4 Modelos económicos de la organización**

Esta teoría simplifica el mundo de las organizaciones. Se trata de un modelo económico basado en los individuos más que en la organización, y en el auto interés competitivo entre los individuos.

La fundamentación de esta teoría es de antigua data pero su aplicación al mundo de las organizaciones es nueva (no alcanza a dos décadas).

Los contratos y su violación constituyen las bases de la teoría de la agencia.

No es necesario que aceptemos al perspectiva de los economistas de que toda interacción es contractual, pero tendremos que concretar cuando lo es y cuando no. A menudo en nuestra vida diaria decimos “eso no era lo acordado”, o “esa persona no hace lo que le corresponde”, cuando decimos estas cosas nos estamos refiriendo a contratos, aunque sea de modo implícito.

Los economistas ven la vida como una serie interminable de contratos y es así como analizan las organizaciones. Esto obliga a los científicos sociales a concretar las situaciones contractuales o bien las situaciones en las que se hacen innecesarios los contratos.

**La teoría de la agencia:** supone que la vida social no es otra cosa que una serie de contratos. Por convención a un miembro “el comprador” de los bienes o servicios se le denomina “titular” y al otro que proporciona los bienes y servicios “el agente” de ahí la expresión teoría de la agencia.

La relación titular-agente está regida por un contrato que especifica lo que el agente tiene que hacer y lo que a cambio tiene que hacer el titular (por ejemplo pagar los bienes en un momento determinado, pagar el salario y los beneficios, avisar a tiempo de la finalización del contrato, etc). Pero la relación titular agente está cargada de problemas de fraude, de información escasa y en general de racionalidad limitada.

El modelo propuesto dice que para muchas tareas el esfuerzo cooperativo o de trabajo en equipo presenta ventajas, pero a menudo resulta imposible establecer contratos con cada uno de los miembros para fijar la contribución individual al esfuerzo. Los miembros no pueden fiarse entre sí de dar informes honestos por lo que deben contratar a alguien para que determine la contribución de cada uno, y el salario de esta persona sale de los beneficios, que se llaman productos marginales. El supervisor puede contratar y despedir gente, fijar sueldos y cobrar los excedentes. Siempre se piensa que el trabajador va a tratar de trabajar menos y se ignora que el capitalista (titular) podría mentir a los trabajadores sobre el nivel de beneficios o riesgos de pérdidas, falsificar los registros de producción o eludir responsabilidades.

La teoría organizacional ha tratado principalmente los problemas estructurales, pero el auto interés sigue siendo un problema digno de ser investigado, si se lo plantea como un problema variable.

El “supuesto más importante” de la teoría de la agencia es que la gente maximiza las utilidades individuales, definidas como la diferencia entre recompensas (monetarias normalmente) y el esfuerzo, prescindiendo de las consecuencias que tuvieran para otros, eso es un conducta egocéntrica. Los teóricos hablan de cómo tienen que diseñarse puestos de trabajo en las organizaciones para acomodar personas de distinta valía, el proceso de selección va a ser siempre imperfecto.

Hasta acá hemos hecho una revisión de las principales teorías sobre el análisis organizacional. Los teóricos han estudiado distintos aspectos comenzando por la maximización de la productividad, pasando por la satisfacción del trabajador y revisando el comportamiento organizacional interno y externo.

## UNIDAD III

### 1. LAS ORGANIZACIONES

En este apartado ingresarás al estudio y comprensión de un tema central en el conocimiento sociológico de las organizaciones como es el concepto de Organización. Pero previamente a su análisis nos detendremos en el comportamiento de las personas.

#### 1.1 Las organizaciones y el individuo

El comportamiento de las personas en las organizaciones ha sido estudiado desde diferentes aspectos:

1. Por una parte **el comportamiento de las personas como empleados de las organizaciones** en su faz interna. En este aspecto no solo hay que tener en cuenta las expectativas y reacciones del individuo sino también las de la organización de las cuales formará parte.
2. Por otra parte **el comportamiento de los empleados de las organizaciones en su contacto con el exterior** (clientes, proveedores, consumidores).

Sobre el primer aspecto comenzaremos su tratamiento en forma amplia para detenernos en forma pormenorizada en los diversos aspectos de la “carrera organizacional” o sea la trayectoria de la persona desde antes de su ingreso hasta su finalización y aún después.

La forma en que los individuos reaccionan en su trabajo, como empleados en las organizaciones, ha sido analizado por diversos autores (Hall, 1994). Ellos concuerdan en que el trabajo rutinario, repetitivo y aburrido es sumamente enajenante para el individuo. Desde luego, no existe evidencia de que el trabajo en las sociedades preorganizaciones ( de las que hemos estudiado en Sociología) no fuera deprimente. La labranza de la tierra, la cacería o la recolección de frutos por la supervivencia, en condiciones primitivas y lejos del confort actual, con creemos que fuera edificante. Las personas tenían que recorrer grandes distancia a pie y muchas veces exponiendo su vida ante animales feroces, luego usar su destreza y fuerza para sacrificarlos, transportarlos y consumirlos.

Mucho tiempo después la industrialización primitiva, con sus salarios bajos, extensas jornadas de trabajo, fábricas sin medios de seguridad e inhóspitas y labores extensivas a mujeres y niños, hacían el trabajo enajenante y muy lejos del disfrute. Si Uds. han visto la película *Tiempos Modernos* en la que trabajaba Chaplin, los trabajadores pasaban largas horas ante una cinta sin fin. Podrán imaginarse cuan distinto es el trabajo rutinario y todavía estresante a veces de nuestros días.

Los estudios de las reacciones individuales al trabajo también revelan que los puestos que proporcionan desafíos, posibilidad de ascensos, uso de capacidad creativa o de expresión, son agradables y hasta esclarecedores de la mente y el espíritu , nos dice Hall, pag. 5.

Pero hay algo que debemos tener en cuenta, y esto es que *“la forma en que la gente reacciona en su trabajo resulta de sus propias expectativas y las características de la organización que lo emplea”*. No se cambian con facilidad, ni las organizaciones ni los

individuos, a fin de que rindan reacciones positivas, aunque al tratar la carrera organizacional vamos a ver que la socialización organizacional puede encaminar al individuo hacia los objetivos organizacionales.

También otros estudios han encontrado una “distinta predisposición” al trabajo según sea la estructura organizacional, es decir si se les da la posibilidad de innovación, apertura, se los induce al desarrollo, se actúa con flexibilidad, con incentivos financieros, seguridad, posibilidad de ascensos y se los anima a la realización de labores complejas que impliquen desafíos, en estos ambientes de organizaciones burocráticas, las personas tienen más posibilidades, y se sienten más a gusto que en organizaciones que no contienen estas características.

Hasta ahora los estudios se han basado en trabajadores permanentes, de tiempo completo, pero se está empezando a analizar el teletrabajo, donde las tareas se hacen en el hogar, o también estudios de los trabajadores contratados con trabajos a destajo (según la cantidad de piezas que realizan) o contratistas independientes.

El que trabaja en el hogar y utiliza comunicaciones electrónicas para enlazarse con sus patrones, se ven a sí mismos con mayor libertad, que los que están encerrados en una oficina. Pero quizás pierden los beneficios relacionados con el status de empleado, las interacciones con sus compañeros y varias de las posibilidades de ascensos u oportunidades, por otro lado tienen la posibilidad de acceder las personas con discapacidad, con cierta edad, las amas de casa; y también tienen la conveniencia de ahorrar los costos de traslados al trabajo, uniformes, espacios de oficina o talleres, etc.

También en el análisis de los individuos en la organización, no hay que dejar de lado (y más como alumnos de Ciencias Económicas) el factor económico, este elemento que los sociólogos no lo meritúan, no hacerlo es un error puesto que es de consideración fundamental tanto para los trabajadores como para la organización. Hay un conflicto o lucha con respecto a este aspecto, ya que por una parte los dueños el capital tiene políticas de bajos salarios, o sea menores costos, y por la otra parte los obreros quieren un buen nivel de vida y puestos interesantes. Este conflicto se puede manejar por lucha o por abandono, pero sino lo hacen de ninguna de estas dos formas existe una tercera igual o mayormente anómala que es el comportamiento negligente respecto del trabajo. Este aspecto pasa a menudo desapercibido porque es el empleado que no es conflictivo, ni se va pero hace “como si trabajara” y a menudo genera pérdidas para la empresa.

El segundo de los aspectos que mencionábamos en el comienzo de este apartado es el comportamiento de los empleados con los clientes. Las organizaciones y leyes que han surgido en defensa de los derechos del consumidor son testimonio de que concurren a las organizaciones para obtener productos o servicios no está por completo satisfechos con lo que reciben.

Kats, 1975 menciona que en estudios realizados en organizaciones gubernamentales (hospitales, tratamiento a jubilados, justicia, etc), la mayoría de los clientes están satisfechos con el servicio, y que el descontento generalizado con el sistema parece ser más un mito que una realidad. Y agrega que no obstante que un buen porcentaje está satisfecho no significa que las organizaciones estén operando tan efectivamente, toda vez que si del 100% hay un 75% o un 90% satisfecho, no quiere decir que sea bueno porque el 25% o el 10% de la población insatisfecha debe ser considerada. También

debemos merituar que el comportamiento de los individuos afecta el total de la organización. Así Hall da el ejemplo de las azafatas de las líneas aéreas, su conducta amable es una prescripción organizacional, puesto que el mal trato de algunas puede generalizarse al concepto de la organización total (por ejemplo en tal línea el personal de abordaje es incompetente).

Todo esto depende de las organizaciones puntuales que dejan cierta discrecionalidad en las interacciones personales al manejo de los empleados o está prescrito el comportamiento por la organización (una libertad total es poco probable que se de a los empleados en los niveles de oficinistas con relación directa al público o vendedores al menudeo).

Por último vamos a tomar el contexto organizacional, ya que el desempeño de las personas se ve configurado por ello. La productividad está en relación directa. Los estudios encuentran que los departamentos alientan y facilitan la productividad científica por medio de la motivación, los estímulos intelectuales y buenas instalaciones.

El resultado más importante que las organizaciones ofrecen a los individuos se encuentra en colocar a ellos dentro del sistema de estratificación social. Hace casi quince años (nos dice Hall) que se llegó a la convicción de que las organizaciones son actores claves en la estratificación. Nosotros podemos agregar que mucho más, puesto que Agulla en 1970 incluía dentro de las teorías de estratificación social el “sistema ocupacional”.

La división del trabajo entre puestos dentro de una organización y la diferenciación entre organizaciones, da como resultado una situación donde se asignan oportunidades y recompensas desiguales a los puestos de la organización. Estos están presentes con antelación a la llegada de los ocupantes del puesto y tienen sus propios procedimientos (en Administración de Recursos Humanos a esto se le llama evaluación de puestos). Se especifica por adelantado la educación, capacidad, experiencia de los diversos niveles y la intensidad que se requiere para ocuparlo. De esta manera, en la organización se sigue el proceso por el cual se lleva a cabo la estratificación. Este es un proceso dinámico. Cuando las organizaciones están creciendo hay más oportunidades de ascenso, cuando están declinando disminuye la estructura de oportunidades.

Esta estructura depende del tipo de organización, por ejemplo en la universidad tenemos un tipo de estratificación para el personal docente (titular, asociado, adjunto, jefe de trabajos prácticos y ayudante de primera), otro para el no docente (administrativos, ordenanzas, etc) y otro para el de gestión (Decanos, Secretarios, Directores, etc). En una empresa habrá un gerente general, gerentes específicos, directores, supervisores, empleados, etc.

La utilización de las estructuras en las empresas se ve condicionada para su intensidad de ocupación por lo económico, ya que por ejemplo en nuestro país por la crisis a parte del año 2001 se hicieron muchos despidos en los estratos medios, dejando por sobretodo los puestos gerenciales y de operarios.

Y por último también la cantidad de puestos está en proporción con las dimensiones de la empresa, cantidad de sucursales, etc.

## 1.2. La Carrera organizacional

El ingreso a las organizaciones y los diversos procesos que nos van a suceder como individuos en la organización, la mayoría de las veces lo hacemos sin ningún conocimiento previo de lo que ello implica, sin tener una composición global de lo que ello significa en su completitud. Solo tenemos un bagaje de competencias o conocimientos y en función de ello ofrecemos nuestros servicios y previa su aceptación comenzamos a trabajar.

Desde el punto de vista de la organización la Administración de Recursos Humanos se ha dedicado desde sus primeros tiempos al estudio del reclutamiento y selección de personal y posteriormente a la capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera etc.

Desde el punto de vista del individuo la psicología organizacional ha estudiado sus motivaciones, sus conflictos etc. Pero es a la Sociología de las Organizaciones a quien le compete unir las dos partes (individuo y organización) a los fines de un análisis conjunto del comportamiento en las organizaciones, teniendo en cuenta el desarrollo del proceso que comprende desde que el individuo entra a una organización hasta que se desvincula ¿qué sucede en el individuo y como actúa la organización, que influye para el éxito o el fracaso? , son los temas sobre los que haremos nuestro aporte.

La entrada en una organización comprende desde el punto de vista del individuo un proceso de irrumpir en una organización y comenzar a cumplir un rol, de aprender las diversas pautas organizacionales que van a determinar la manera como debe cumplir sus funciones.

Desde el punto de vista de la organización, el mismo proceso es de inducción (inducir presentar la organización), entrenamiento básico y socialización del individuo con respecto a las normas y valores principales de la organización y de prueba de nuevos empleados para hacer posible su colocación correcta en su puesto y trayectoria de carrera. Los dos procesos pueden ser considerados como un tipo de negociación entre los reclutas y los miembros de la organización con quienes tratan, conducente a un contrato psicológico viable: un encajamiento de lo que el individuo dará y lo que la organización espera recibir.

Esta transición la podemos clasificar en tres etapas:

**Primera etapa: entrada a la organización** que incluye el período de preparación y entrenamiento por parte del individuo y el proceso de reclutamiento y selección que tiene lugar antes de aceptar un trabajo y la decisión de contratación y colocación inicial.

**Segunda etapa: Socialización** e incluye todos los procesos de cómo tener éxito en la organización, como funcionar, como trabajar. Este es un período de prueba recíproca entre el individuo y la organización, se resuelven algunos detalles del contrato psicológico, el individuo se forma una imagen de la organización y de su futuro en ella y la organización se forma una imagen de su nuevo empleado y del futuro de éste.

**Tercera etapa y final: aceptación mutua:** incluye los diversos procesos de concesión formal e informal como miembro de la organización, a través de concesión de status, asignación de trabajos importantes y diseño de un contrato psicológico viable. Al final

de esta etapa el nuevo empleado es un miembro de la organización aceptado, pero está todavía en las etapas iniciales de la carrera pues le falta la pertenencia permanente. Existe concordancia entre lo requerido y esperado por el individuo y la organización como para que continúe en carrera. Los resultados son que el nuevo empleado se integre con éxito en la organización o descubre que las diferencias son tan grandes que es necesario un cambio de empleo a otra organización.

En esta transición hay una confrontación entre dos conjuntos de fuerza

- 1) Capacidad, personalidad, actitudes anteriores, valores, ambiciones, expectativas del individuo formadas durante todos sus años de vida y de socialización y educación.
- 2) Requerimientos y cultura de la organización con sus normas sobre que tipo de trabajo es valioso, como debe realizarse el trabajo, como debe ser un buen empleado, etc.

Cuando la oferta del mercado de trabajo es pobre las personas deberán adecuarse a la cultura organizacional y deben reprimir su propia creatividad.

### **1.2.1 Etapa de entrada a la organización:**

1. Lo primero es hacer “algún tipo de elección ocupacional preliminar”, que determinará el tipo de educación y entrenamiento a seguir.

2. Luego se debe “desarrollar una imagen de la ocupación u organización” que pueda servir como receptor de nuestras capacidades, valores y ambiciones. Por ejemplo un concepto de gerente, analista financiero o empresario.

3. Prepararnos para la carrera inicial a través de la “socialización anticipada”, a fin de desarrollar lo que consideramos son las actitudes y valores para tener éxito en la ocupación elegida. Para una persona que entra en los negocios debe tener en cuenta la competencia económica.

4. Enfrentarse con la realidad de encontrar un primer trabajo. Comienza entonces una compleja interacción en que los representantes de las organizaciones y los empleados potenciales tratan de obtener información válida acerca del otro. Mediante unas horas de entrevistas mutuas y posiblemente la visita a la organización, los solicitantes procuran presentar sus sueños y ambiciones y el empleador procura determinar si la capacidad, características de personalidad, actitudes, valores, apariencia física, temperamento y nivel de energía del candidato concuerdan con las necesidades organizacionales.

Un error en esta etapa de reclutamiento y selección tiene consecuencias desagradables para ambas partes, si la organización lo comete es una inversión no retornable en capital humano y si el empleado lo comete (sobretudo puede ocurrir cuando hay un mercado de trabajo muy competitivo) cuando la organización ofrece algo distinto a capacidades que se adapten reduciendo sus ambiciones disponibles. Es el ejemplo de un universitario que acepta un puesto de cajero en un supermercado. El individuo y la organización pierden porque se subutiliza o desperdicia su capital humano. El empleado puede de adaptarse y volverse conformista pero nunca utiliza su potencial completo.

La perspectiva individual: Desde el punto de vista del individuo, la etapa de entrada es un fracaso sino lleva a un empleo donde exista la posibilidad de que se utilicen las capacidades, se satisfagan las necesidades y se realicen los valores. La meta en etapa debe ser que el individuo entre en una situación de trabajo que hasta cierto punto sea congruente con ellas. Para impedir un mal encajamiento primero hay que realizar auto evaluaciones relista de las oportunidades ocupacionales, en segundo término hay que aprender a comunicar las percepciones propias a otras personas , de tal forma que el empleador potencial pueda saberlas, en tercer término hacer diagnósticos precisos de situaciones potenciales de trabajo con base de información parcial dado que no se va a tener toda la información de la organización.

Las perspectiva organizacional y gerencial: En primer término la organización tiene que manejar el procedimiento de reclutamiento y selección y evitar resultados negativos: Primero: deben tener auto percepción , deben tener una idea de que puesto llenar y cuales son sus características y las oportunidades de carrera..En segundo término el sistema de reclutamiento y selección debe tener la capacidad de diagnosticar el potencial de crecimiento a largo plazo de una persona, así como su potencial de actuación a corto plazo.

### **1.2.2. La socialización organizacional: el aprendizaje del trabajo**

Cuando estudiamos en Sociología lo que era la Socialización mencionamos entre sus tipos a la socialización organizacional a la que acá haremos referencia.

La **socialización organizacional** se deriva del hecho de formar parte de una organización y "se refiere a aprender a trabajar, tratar a las personas, manejar el cambio, tratar al jefe y al grupo de compañeros y lograr un sentido de identidad en la organización"

Cuando ingresamos a nuestro primer empleo no estamos todavía socializados en ello y por eso tenemos lo que Hughes, 1958 denominó "impacto de la realidad". Por ello es importante analizar las diversas etapas que comprende la socialización o sea el aprendizaje del trabajo.

**La primera tarea (nos dice Scheim) es la aceptación de la realidad de la organización.** Esa realidad implica que a veces que hay problemas de comunicación o formas distintas de comunicarse, pautas de trabajo, dependencia respecto de otros; o sea que empezamos a pensar en la comunicación, en el tiempo para hacer tal o cual cosas, en la falta de libertad para hacer lo que queramos, etc.

**La segunda tarea es el manejo de la resistencia al cambio:** Significa descubrir que las buenas soluciones para los problemas no son aceptadas en forma automática. Que las personas, los procedimientos formales o informales, la política de la organización o la simple desorganización conspiran para impedir que el nuevo empleado lleve a la práctica la solución que ha preparado para las cosas.

También es conocido en los ambientes burocráticos el hecho de que el hacer tiene un límite y que a los nuevos empleados que quieren trabajar más los antiguos les explican, que ese hecho rompe los códigos existentes y tiene el peligro del despido de empleados.

El grado en que las personas aprenden a efectuar la resistencia al cambio puede determinar la trayectoria futura de su carrera, y meritarse positivo el hecho de saber manejarlo.

**La tercera tarea es el enfrentamiento con demasiada organización o muy poca organización.**

El nuevo empleado viene de una socialización escolar donde las tareas son bien organizadas, altamente estructuradas y racionales. La falta de guía es un problema de cómo saber manejar la libertad, la insatisfacción de la expectativa que tratan de aprender y que sus supervisores les debían enseñar. El exceso de todo pautado ha veces es visto como rutina o falta de posibilidad para innovar. El aprendizaje fundamental es convertirse en un buen juez de la actuación propia.

**La cuarta tarea es el trato con el jefe y el desciframiento del sistema de recompensas: aprender a avanzar.**

El primer problema es llevarse bien con el jefe y saber que piensa. Probablemente experimente un conflicto al comenzar entre la dependencia y la independencia, y la habilidad de manejar este conflicto es uno de los logros de la carrera inicial.

Además de aprender a relacionarse con el jefe se encuentra el problema de “descifrar el sistema de recompensas”, lo que realmente se espera de uno, lo que realmente se recompensa, cuanto uno puede confiar en las afirmaciones oficiales formales.

La parte inicial de la carrera es un tipo de prueba mutua y de período de exploración; en este punto no es claro que mezcla de capacidades, personalidad, motivación y valores llevará a un alto rendimiento a largo plazo.

La quinta tarea es la localización del lugar propio en la organización y desarrollo de la identidad.

Para muchos empleados existe el problema previo de localizar un grupo apropiado de compañeros y decidir con cual de ellos alinearse. Una parte importante en el proceso de socialización o aprendizaje durante esta etapa es el de descifrar su posición o status y de acuerdo con este formar su sentido de identidad como miembro de la organización.

Perspectiva individual: Quizás lo más importante que se debe aprender es ser persona dependiente e independiente, Aprendiz y persona de iniciativa. La parte inicial de la carrera gira alrededor del equilibrio entre aprender cuales son las demandas de los demás y responder a ellas e identificare y actuar en relación con las oportunidades de tomar la iniciativa y desarrollar actividades retadoras propias. Mientras más percepción se tenga de la dinámica de la organización menos posibilidad de equivocarse habrá. Se debe hablar con los compañeros y con el jefe y no sacar sus propias conclusiones. Hay que cotejar lo que se está percibiendo y aprendiendo.

Perspectiva organizacional : Una vez que la persona entró en la organización la iniciativa pasa a manos de la organización ya que ha hecho una inversión que debe proteger y desarrollar. Los principales resultados negativos para la organización son que la persona renuncie antes de haber hecho una contribución, se desmotive y se vuelva conformista , de modo que la organización no obtenga una contribución acorde con el

potencial de la persona o no renuncie cuando debería hacerlo y se convierta en una persona inútil .

Si el empleado resiste el impacto de la realidad y empieza a aprender a trabajar , tratar a las personas, manejar la resistencia al cambio, tratar al jefe y al grupo de compañeros y lograr sentido de identidad en la organización, comienza a convertirse en un miembro madura .

### **1.2.3. Aceptación mutua: definición del contrato psicológico**

Es una transición importante durante la cual se define más claramente la relación entre el nuevo empleado y la organización empleadora.

Se forma un “contrato psicológico” al decir de Schein,1982, que es un acuerdo implícito , por el cual se define que el empleado dará su esfuerzo y contribución y la organización lo recompensará con condiciones de trabajo aceptables, recompensa en forma de sueldos y prestaciones y un futuro organizacional con posibilidades de promoción y desarrollo de Carrera.

El contrato psicológico existe a la par del contrato de trabajo, de carácter expreso y de contenido jurídico laboral y reglado por normas, el cual da lugar a solicitar judicial o extrajudicialmente su cumplimiento.

El contrato psicológico está comprendido por las expectativas mutuas entre empleado y empleador, y si alguna de las partes no cumple tendrá serias consecuencias como desmotivación, rotación de personal, falta de progreso o desvinculación.

La elaboración del contrato psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre empleado y empleador, en gran parte de carácter implícito y se base en suposiciones sobre el futuro, el grado de credibilidad de lo que dice abiertamente y los eventos reales que salen a relucir conforme se desarrolla la carrera. Es real en el sentido que ambas partes tienen fuertes expectativas mutuas, después de que ha pasado cierto período de aprendizaje y socialización.

La aceptación mutua simboliza el reconocimiento del vínculo entre empleado y organización. Pasaremos al tratamiento de cada uno y de sus indicadores.

#### 1) Aceptación del empleado por parte de la empresa

Se manifiesta a través de diversas formas:

- a) La comunicación formal o informal del rendimiento del empleado.
- b) Aumento de sueldo no rutinario, o sea que implique algo no pautado.
- c) La asignación de trabajo no provisional o de entrenamiento a uno permanente y que conlleve más responsabilidades.
- d) Compartir secretos de la organización es de decir proporcionarle información privilegiada que se comparte con alguien de quien se puede confiar.
- e) Ritos de iniciación (una fiesta, concesión de algún privilegio o símbolo especial como uniformes, miembros en el club, tarjeta de crédito u oficina privada.

- f) Promociones. Esta es la recompensa más tangible que el nuevo empleado puede recibir como prueba de su aceptabilidad. Infortunadamente muchos empleadores y empleados asumen que la promoción es la única señal tangible de aceptación, lo cual es un error.

## 2) Aceptación de la organización por parte del trabajador

Es menos notoria pero no menos importante que la enunciada precedentemente, si se desea lograr un contrato psicológico viable y a largo plazo.

Se manifiesta a través de diversas formas:

- a) La decisión de permanecer en la organización.
- b) Un alto nivel de motivación y compromiso.
- c) La disponibilidad a aceptar diversos tipos de restricciones, retrasos o trabajo indeseable como una condición temporal. Por ejemplo si se le prometió aumento de sueldo y promociones y no se le da.

## 2. LAS ORGANIZACIONES: Y SUS OBJETIVOS

Cuando avanzamos en la observación del objetivo de la organización podemos considerar que es el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer en la propia organización, **Objetivo es lo que realmente guía las decisiones, orienta las actividades y los procesos hacia un fin específico.** Esto quiere decir que el objetivo real de la organización puede o no coincidir o ser necesariamente idéntico al que se define como tal en unos estatutos, en un reglamento o en una constitución. Por ejemplo en los estatutos de una institución educativa se puede enunciar que “los objetivos son ofrecer educación de calidad” y puede ser que por distintas circunstancias no se pueda cumplir. También en los estatutos de una cooperativa de servicios puede decir que el objetivo de esta cooperativa es servir a tantos socios, o llegar a tantos kilómetros, o producir tantos insumos, y llegar a ese límite o superarlo. Si bien Mayntz, pág. 75 hace una distinción entre objetivo y fin no vamos a entrar a su consideración porque el mismo más adelante dice que ambas palabras van a ser utilizadas como sinónimas.

Pero si queremos desagregar las ideas podemos decir que el “*objetivo*” nos indica algo puesto por la propia voluntad de la organización, una meta a corto plazo, por ejemplo; el fin nos da la idea de un instrumento, algo impuesto desde afuera y del cual la sociedad espera precisamente que se cumpla, que la organización cual fuere, de respuesta a dicho fin por la cual fue creada. En otras palabras, por ejemplo, se espera que una organización escolar brinde y concrete su fin de enseñar y educar a los niños a la que asisten y que cumpla con las expectativas de aprendizaje que la sociedad le demanda. El objetivo sería ir dando clase regularmente, exigir el cumplimiento de los programas, tener a disposición el material de estudio, etc. Del *objetivo* se habla como algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día, en tanto que un *fin* es algo que se cumple continuamente y, por tanto, una *prestación continuada*.

También en las organizaciones es importante distinguir los *objetivos* de las *funciones*. Se entiende por *función* de una organización su *acción* dentro del sistema de la sociedad

que la abarca, o sea, la contribución que presta aquella a una situación determinada, considerada como *deseable* y fijada como norma por el observador de dicho sistema.

El objetivo y la función de una organización no necesitan coincidir. Un *objetivo* de la organización sólo constituye una *función* cuando la *acción propuesta* y la *acción efectiva* son iguales. Por lo demás, las organizaciones tienen funciones a las que no aspiran directamente como objetivos. Por ejemplo, los objetivos de una universidad son la enseñanza y la investigación. Pero a sus funciones pertenece también, junto a la expansión y a la difusión del saber, el servir como vehículo para la elevación social o para la emulación de los estratos sociales superiores o ambas cosas a la vez.

$$\boxed{\text{OBJETIVO} = \text{acción propuesta}} = \boxed{\text{acción efectiva} = \text{FUNCIÓN}}$$

Por otra parte, las funciones a que una organización no aspira expresamente como objetivo son consideradas como *acciones concomitantes no planeadas*.

En la siguiente figura, se puede observar que el *fin* es demandado por la sociedad, podemos decir que es *impuesto por ella*, en cambio, el *objetivo es propuesto voluntariamente por los miembros* de la organización desde lo más alto a nivel estratégico hasta pasar por el nivel medio y por último por el nivel operativo o inferior, en donde se puede observar que la acción propuesta “objetivos” cuando es igual a la acción efectiva “función” se logra el objetivo y por ende, el fin de la organización.

## 2.1. Tipos de objetivos de la organización

Para efectuar esta clasificación tenemos en cuenta las diferencias en la estructura y el modo de funcionar de las organizaciones.

Con arreglo a su objetivo se distinguen tres categorías:

1. la *primera categoría* comprende aquellas organizaciones cuyos *objetivos se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco* que esto exige como por ej. Círculos de esparcimiento, clubes y asociaciones recreativas. Prima el objetivo primario y generalmente están estructuradas conforme al modelo democrático, las decisiones se toman en conjunto, por ej. asambleas o reuniones de comisión directiva, y los dirigentes son elegidos por sus propios miembros. El ingreso a estas organizaciones es voluntario pero no necesariamente para todos.
2. la segunda categoría incluye organizaciones cuyo *objetivo es actuar de determinada manera sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente en la organización*. El ingreso de las personas a estas organizaciones. Puede ser voluntario ej. La universidad o forzoso ej. La prisión. Con respecto a su composición podemos distinguir dos grandes grupos de miembros separados por una línea divisoria tajante, uno es el grupo inferior que es menos articulado y es sobre el que se actúa. Y el grupo superior (el personal) que es el que actúa sobre el otro grupo para producir modificaciones en su comportamiento.

3. la tercera categoría abarca organizaciones que tienen como **objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera**. A su vez podemos distinguir aquellas en que los miembros ven al objetivo como un valor al cual adhieren y están dispuestos a contribuir sin la obtención a cambio de ventajas personales, ej. Asociaciones benéficas, donde se pretende cubrir necesidades de un grupo, como la compra de medicamentos, compra de un material de estudio para una escuela. En el caso de sindicatos, asociaciones civiles sus miembros buscan defender los derechos de los trabajadores, el objetivo se identifica con el interés personal de los miembros. Y por último las empresas u organizaciones donde los miembros sirven al objetivo por las recompensas materiales que reciben de la organización, les provee su sustento.

Generalmente las dos primeras están estructuradas según el modelo democrático y la tercera, corresponde a una estructura autoritaria jerarquizada, con poder de mando de arriba hacia abajo.

## 2.2. Objetivos legales e ilegales

Para que la organización funcione, normalmente es de suma importancia el *concepto* que la sociedad tiene de su objetivo, si está en concordancia con el *ordenamiento jurídico* y hasta que punto la población lo considera como *valor*.

Las organizaciones que tienen **objetivos reconocidos por el orden jurídico** tienen **ventajas** tales como:

- participan en el tráfico jurídico colocando bienes y servicios,
- pueden reclutar públicamente a sus miembros y
- adquirir los medios necesarios para desarrollar sus actividades.
- estar dentro del marco legal les permite invocar su protección y tienen libertad de acción.

Por esta misma razón están limitadas en cuanto a la aplicación de sanciones a sus miembros y es el Estado el que en algunos casos proporciona medios coactivos y legaliza su aplicación, tal es el caso de la policía, las prisiones.

También el Estado garantiza a estas organizaciones los medios financieros que sean necesarios para su crecimiento productivo. Otra es la situación en las organizaciones cuando el objetivo está fuera del ordenamiento legal, como por ejemplo no poder acceder al crédito bancario o beneficios impositivos que pudiera brindar el estado. Toda relación con el medio entraña un peligro y constantemente son amenazadas por sanciones estatales. Deben operar en la clandestinidad deben amoldarse a imprevistos, por lo cuál no pueden organizarse de manera racional. Sus acciones jurídicas no están legalmente amparadas y deben recurrir a la coacción indirecta (extorsión e intimidación) ó a la directa (violencia física) con respecto a sus miembros para obligar a realizar un determinado comportamiento.

No debemos confundir ilegalidad con inmoralidad, ya que lo que está prohibido por la ley puede ser considerado como algo deseable por la mayoría o buena parte de la población.

Por ejemplo en la época militar los partidos políticos estaban prohibidos, por lo tanto no era legal constituirlos. También el juego clandestino está prohibido.

Por otra parte organizaciones inmorales sería una organización dedicada a la prostitución, o al tráfico de niños, que coincidiría en ser también ilegal.

### 2.3. Nacimiento y preservación de los objetivos de la organización

La pregunta de *quién señala el objetivo* de la organización parece tener tres respuestas posibles: o bien el *conjunto de los miembros*, o bien *una minoría de personas dirigentes* dentro de la organización, o bien una *autoridad ajena* a la organización. Ahora bien, el círculo de personas que ha sido realmente responsable del *nacimiento* de una organización no tiene que ser necesariamente el mismo que más adelante se identifica con el objetivo de la organización y que lucha por su *preservación*.

Este objetivo puede ser aceptado porque representa un valor en sí para los miembros ó porque expresa su propio interés ó también pueden ser indiferentes o rechazarlo. Como el *grupo responsable del nacimiento* del objetivo *no necesariamente se identifica con la lucha por su preservación* aquí resulta importante conocer las diferencias entre los distintos grupos de miembros ya que cuanto *menos interesado esté el grupo en el objetivo* de la organización, *menos se identificará con él y por ende luchará menos por su preservación*.

Esto conllevará a tomar decisiones a medida que se produzcan cambios en las circunstancias y en las actividades. Es dirigir permanentemente las acciones de la organización hacia el objetivo para evitar el surgimiento de conflictos.

Si bien estamos de acuerdo con que el nacimiento es preservado preferentemente por los directivos, una vez constituida la organización es preservada también por el resto de los miembros . Por ejemplo tenemos el caso de que ante una quiebra han seguido los propios empleados, o el caso de Aerolíneas Argentina que los pilotos y las azafatas lucharon para la supervivencia de la empresa.

### 2.4. El objetivo y la constelación de valores de la organización

El objetivo definido como el modo real de las actividades y las decisiones en la organización no necesariamente debe coincidir con la idea que del mismo tienen los distintos grupos. Y más aún debemos distinguir la *constelación de valores* de la organización que son las *actitudes valorativas* que predominan entre los miembros, son los *valores* que cada persona ha ido incorporando a lo largo de su vida. Que si bien no constituyen una parte fundamental del objetivo en determinadas circunstancias *van a influir sobre el mismo y sobre el comportamiento de la organización*.

En el caso de un club recreativo puede influir en quien es admitido como nuevo socio, quien se, designa presidente del mismo. Este factor no va a determinar ‘lo que’ se hace, sino el “como” se hace. Si existe *oposición* entre el objetivo y los valores de sus miembros también puede ser contraproducente para la organización.

## 2.5. Objetivo y estructura

La organización desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos. Existen actividades en la organización que están directamente encaminadas al objetivo y otra que lo sirven de manera mediata.

Cuando las actividades se orientan en cadena las últimas son las que sirven directamente a la concreción del objetivo. Esto no es tarea sencilla cuando los miembros están fuertemente identificados con sus roles y tienen sentido de pertenencia. Entonces se producen desviaciones de los objetivos mediatos. Por ejemplo una excesiva burocratización.

Para evitar este fenómeno es importante que los objetivos parciales y secundarios sean definidos también con precisión, que se asignen a personas determinadas y que constantemente se les recuerde que deben dirigir sus actos al objetivo de la organización.

Un cambio de objetivo conlleva cambios estructurales en la organización. Y condiciona al cambio de estructura cuando exige de los miembros actitudes distintas ó cuando el objetivo no puede ser cumplido con las mismas actividades y medios auxiliares. Si bien el objetivo no determina la estructura de la organización si ocasiona cambios estructurales en la misma, permite predecir la estructura. La conexión entre objetivo y estructura está influida por numerosos factores, entre ellos su aptitud frente al objetivo, su predisposición para la

## 2.6. La definición del objetivo y el elemento personal en la organización

La precisión y claridad al momento de definir el objetivo influye sobre la capacidad de adaptación de la organización y sobre la libertad de movimiento que tiene la persona que dirige la organización.

La claridez al momento de definir el objetivo obliga al miembro de la organización que tienen facultades de decisión. Los roles que deben cumplir están previamente pautados y determinan al mismo tiempo su conducta. Por ello es importante destacar que a mayor generalidad del objetivo, mayor será la influencia de la personalidad de que dirige la empresa.

## 2.7. Problemas de las organizaciones

### a) Organizaciones con objetivos vagos o claramente definidos

Los objetivos de las organizaciones *no siempre se encuentran claramente definidos*, lo frecuente es que el objetivo se limita a dar una dirección general y tiene que ser concretado caso por caso.

Tal es el caso del ejército donde el objetivo consiste en la guerra misma y luego paso a paso se adoptan decisiones como perseverar en la resistencia, ataque marítimo ó aéreo.

También pueden ser *vagos* los objetivos en las asociaciones. Podemos concluir que la variabilidad de la situación externa hace conveniente que el objetivo sea general, vago lo que hace que no deba ser constantemente revisado ni cambiado.

Como conclusión podemos acotar que lo perjudicial para la organización resulta que el objetivo no se adapte a circunstancias sociales y no coincida con valores de la población, pierde influencia y apoyo voluntario, tal es el caso de los partidos políticos que ya no responden a los deseos de la población y pierden electores y afiliados.

### **b) Sucesión de objetivos**

La sucesión de objetivos es el cambio operado cuando el objetivo de la organización se hace superfluo, ó cuando *ha sido alcanzado y por ello se sustituye por otro*. Este proceso ocurre cuando el objetivo es válido para una sola vez.

Es el caso de organizaciones cuyo objetivo es resolver un *problema social* y cuando alcanzan su objetivo deben decidir si se disuelven o si se propone un nuevo objetivo, y precisamente en este caso hablamos de sucesión de objetivos. Esta situación se ve favorecida también porque optar por la disolución de la entidad no tiene acogida entre sus miembros por distintas razones, especialmente la resistencia entre los miembros dirigentes. Mayor será la resistencia cuando la organización sea un fin en sí mismo para sus integrantes. Por ello pueden desarrollarse fuerzas para la conservación cuando el objetivo se ha cumplido o se ha hecho superfluo y lo más frecuente es que busque nuevos cometidos para reemplazar a los primitivos. Para la *prosecución del nuevo objetivo es importante que la estructura de la organización sea apropiada*, ya que pueden ser necesarios cambios profundos que implicarán *tensiones, conflictos y resistencias*. Implica cambios estructurales y la reorientación de los miembros.

A modo de conclusión observamos que en las organizaciones con objetivos para una sola vez suelen ser del tipo de las asociaciones voluntarias y es probable que los miembros no se amolden con tanta facilidad como aquellos que tienen algún tipo de retribución por su actividad.

Por último debemos mencionar que la capacidad de adaptación tiene un límite y cuando el cometido varía considerablemente a veces resulta conveniente constituir una nueva organización.

### **c) Conflicto de objetivos**

El conflicto de objetivos surge cuando la organización *persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles entre sí dentro o fuera de la organización*.

Debemos distinguir los conflictos del “que”, de los del “como” de la realización del objetivo.

En algunos casos los objetivos pueden estar ligados entre sí y la energía de uno redundar en la realización de otro. El ejemplo de las universidades, que sirven a la enseñanza y a la investigación, tiene conflicto de objetivos al momento de asignar recursos.

Estos conflictos también surgen en la empresa privada cuando tratamos de maximizar el margen de Ganancia. La calidad de las prestaciones de la organización puede sufrir alteraciones si prima excesivamente el lucro.

Lo interesante para la sociología es cuando existe conflicto entre dos objetivos que son dirimidos entre dos grupos de dirigentes, situación que deviene en un conflicto de grupos.

Para la organización es importante que los conflictos sean mantenidos y que un objetivo no desplace al otro. Cuanta mayor incompatibilidad tengan los objetivos más agudo será el conflicto. Pero debemos recordar que este conflicto será el factor determinante de los cambios dentro de la misma.

## UNIDAD IV

### 1. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Para introducirse en el concepto de estructura tanto Mayntz, como Hall comienzan por asimilar estructura a un edificio y así el primero dice “por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo”, el segundo después de describir una casa con su entrada y sus dependencias pasa a decirnos que el ejemplo no es suficientemente representativo pues la estructura de un inmueble se mantiene intacto a través del tiempo , mientras que las organizaciones cambian continuamente, se ven influenciadas por sus miembros, sus interacciones y las presiones ambientales .

Pero si bien las organizaciones cambian tienen una estabilidad relativa. Ahora bien hemos dicho que con sus restricciones los autores asimilan la estructura a un edificio y ¿cuáles son los elementos que esa construcción?, en primera línea nos dice Mayntz está “la división de cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias”, en suma todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas, y ordenanzas.

Pero hay una estructura intencional (la del orden formal)y una estructura real que es lo que realmente sucede. Por ejemplo hay reglas que no se cumplen y situaciones que suceden fuera de lo previsto.

A lo largo de la estructura hay personas con diversas posiciones (status), en virtud de la división del trabajo y tienen jerarquías, ordenadas con reglas y reglamentos que especifican el comportamiento.

Las estructuras no son fijas sino que hay una continua interacción.

Las estructuras organizacionales tienen tres funciones:

- 1) Tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- 2) Las estructuras se diseñan para regular las influencias de las variaciones individuales sobre la organización.
- 3) 3) Las estructuras son donde se ejerce el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de la organización.

## 1.1 Elementos estructurales:

Para ilustrar el concepto de estructura presentaremos a la Universidad Nacional de Río Cuarto, si nos detenemos a observar las unidades que la componen (cinco Facultades) con sus departamentos, sus cátedras, etc. , vemos un primer elemento que es **“la complejidad”** que está relacionada con el problema de coordinación y el control. Está complejidad también está representada en el organigrama de puestos, comenzando por el puesto de mayor al de menor importancia esto es Rector, Vicerrector, Consejeros Superiores, Decanos, Vice decanos, Directores de Departamentos, responsables y auxiliares de cátedras, personal de oficina, etc, en esencia hay un sinnúmero de personas que la comprenden. Pero a su vez hay un segundo elemento que es **“la formalización”**, es decir hay reglas y procedimientos que detallan a a veces en forma minuciosa y otras no tanto, el hacer organizacional. Por ejemplo dentro de las carreras hay materias correlativas, plazos, etc detallados puntualmente y por otra hay cierta libertad en la confección de programas de materias, etc. Por último y **“a prima facie”** podemos observar un tercer elemento que es **“la centralización”** que varía en forma similar a la formalización ya que hay mucha o poca centralización. Alta centralización en cuanto al poder de la cima las decisiones rectorales y el consejo superior y baja centralización en cuanto a la distribución e las tareas internas administrativas o al interior de las cátedras. La conclusión importante es que la complejidad, la formalización y la centralización varían dentro de una misma organización y son distintas entre organizaciones, pero todas las organizaciones tienen una estructura configurada en esencia por los seres humanos que la componen y que son los hacedores de la misma.

Después de la presentación del ejemplo pasaremos al desarrollo de los elementos o características tipificantes de la estructura.

**Complejidad:** Al presentar una organización mostramos como una de las características estructurales “su complejidad” porque es uno de los principales detalles que llama la atención de cualquier persona al entrar a una organización, son evidente de inmediato la división del trabajo, el nombre de los puestos de trabajo, las divisiones múltiples y los niveles jerárquicos. Hall trae el ejemplo de una organización de seis divisiones (mercadotecnia, distribución, ventas, contabilidad, jurídico y servicios administrativos), pero a su vez cada división tiene diferentes niveles jerárquicos (de dos a cinco) con diferente número de personas con variaciones intra organizacionales.

Los tres elementos de la complejidad que se identifican por lo común son : diferenciación horizontal, vertical o jerárquica y dispersión espacial. La diferenciación horizontal se refiere a la forma en que están divididas las tareas de una organización.

Hay dos formas básicas una es dar a especialistas calificados las actividades a desarrollar en forma completa (un médico que realice toda la actividad) y la otra forma es subdividir las tareas de forma que la puedan realizar no especialistas, por ejemplo en la línea de ensamble donde cada obrero desempeña una tarea o unas cuantas tareas en forma repetitiva. Ahora bien cuando hay varias tareas que requieren especialistas la organización se hace más compleja, por ejemplo si se requieren varios especialistas médicos o ingenieros, etc.

En esencia en la primera forma se requiere coordinación cuando hay más especialistas, en la segunda es más compleja cuando hay más divisiones de trabajo.

Se logra la medición de la complejidad horizontal al contar el número de diferentes puestos que tiene la gente, ya sea que los puestos están en profesionales o trabajos especializados (por ejemplo nosotros decimos que es más compleja una organización cuando vemos mayor cantidad de puestos en el organigrama), También se mide la complejidad horizontal contando el número de divisiones, departamentos o unidades dentro de una organización, o en trabajo rutinario, a través del conteo de los hombres en los puestos( en este caso es más compleja cuando es un número importante de empleados).

Diferenciación vertical o jerarquía: Los indicadores directos de la profundidad de la jerarquía se pueden dar por los niveles de supervisión (Meyer, 1968) o mediante un conteo de los números de puestos de trabajo entre el ejecutivo principal y los operarios (Pugh, 1968).

La autoridad se distribuye (dice Hall, pag.60) de acuerdo con el nivel de jerarquía, es decir mientras más alto sea el nivel, mayor autoridad , pero una excepción son los profesionales que a veces no están incluidos en la pirámide de autoridad.

Dispersión espacial: es decir las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio y de acuerdo con las funciones horizontales o verticales por la separación de centro de poder o tareas. Puede haber oficinas centrales o dispersas o realizarse las tareas en un mismo lugar.

También en relación con la complejidad están los aspectos de coordinación y control por cuanto más grandes en número son las organizaciones y más complejas, el aspecto de coordinar y controlar a las persona es un tema adicional.

Formalización: Es una variable estructural clave para el individuo porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalización. Las organizaciones tienen una estructura funcional, es decir las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas mediante reglas encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. Por ejemplo las actividades que comprenden al desarrollo de una asignatura incluyen la división del trabajo de dar teóricos y prácticos a cargo del responsable y sus colaboradores, además por parte de los alumnos están reglamentadas las correlatividades, las calificaciones para aprobar o desaprobar, etc. En esencia (nos dice Hall, pag70) *“la formalización involucra el control organizacional sobre el individuo, además de ser un componente estructural”*.

La palabra formalización (nos dice Mayntz, pag. 1123) expresa en que medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas.

La formalización de una organización depende de que los miembros se atengan a reglas, esto sucede por ejemplo en las empresas y en la administración pública, cuyos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales reciben una remuneración.

Al hablar de formalización no podemos dejar de hacer referencia al tipo de organización burocrática, cuya conceptualización fue creada por Max Weber, solo que además de formalización el modelo ideal burocrático implica una estructura jerárquica, el hecho de que los empleos no son propiedad del personal ni hereditaria, que la relación del personal se realice según la calificación profesional, la remuneración es fija, hay ascenso de carrera y la actividad es básicamente profesional. En esencia en toda organización burocrática hay reglas y reglamentaciones y por tanto formalización, pero no todas las organizaciones están burocratizadas, pero si tienen un mínimo de formalización, por ejemplo un pequeño negocio con un empleado, o una asociación recreativa (un club) ; por otra parte encontramos organizaciones con una máxima formalización como la administración pública, que los reclamos y las actividades están pautadas.

También hay dependencias o actividades organizacionales que están más formalizadas que otras, por ejemplo en la Facultad la parte de inscripción de alumnos está más pautada que las consultas a profesores.

Por su parte la superioridad técnica de la burocracia sobre otras formas de organización se basa en su precisión, su continuidad y su uniformidad, pero no funciona de forma óptima en organizaciones cuyos cometidos no son previsibles, ni uniformes, por ejemplo en un hospital, la cantidad de urgencias no se puede prever, o en un club no se puede obligar a asistir o trabajar a sus miembros.

La centralización: se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones. En el caso de la centralización, determinada distribución del poder es constituyente en tanto que genera otras acciones (la gente cumple con las reglas y decisiones organizacionales) y también la centralización es constituida en tanto que las distribuciones del poder están sujetas a cambios, al ganar o perder poder con el tiempo los grupos o los individuos.

Hage (1980) define la centralización como “el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por los grupos en relación con el número de grupos de la organización”. Mientras más grande sea el nivel de participación en las decisiones estratégicas de mayor número de grupos en una organización menor será la centralización. Van de Ven y Feny (1980) definen la centralización como “el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización”.

Cuando la mayor de las decisiones se toma de manera jerárquica, se considera que una unidad organizacional está centralizada. Una unidad descentralizada implica que la mayor parte de la toma de decisiones ha sido delegada por los administradores de línea al personal subordinado.

Hay dos aspectos de la centralización: el primero es el derecho a tomar decisiones, si la mayoría de las decisiones se toman en la cima la organización está centralizada. Pero hay que distinguir cuando las decisiones se toman por el personal de niveles inferiores pero está programada por la cima, donde queda un alto grado de centralización. Hay baja centralización cuando se toman las decisiones colectiva y democráticamente. El segundo aspecto de la centralización es la forma en que se evalúan las actividades o sea determinar si el trabajo se desarrolló en forma correcta, si la evaluación la hace la gente de la misma hay centralización.

## **1.2 Factores que afectan la estructura:**

Hay dos categorías la primera es el contexto o situación donde operan las organizaciones, incluyen el “tamaño” de una organización, la “tecnología”, la “cultura interna clima organizacional”, el “ambiente” y “factores de la cultura nacional”.

La segunda categoría de explicaciones de la estructura es el diseño, que son las selecciones efectuadas en una organización acerca de como se va a estructurar la misma. Los enfoques principales son la selección estratégica y los modelos institucionales de estructura.

### **Factores contextuales:**

1) Factor tamaño: el número de personas en una organización.

Los componentes del tamaño nos dice Timberlu, 1976 son:

1º) La capacidad física de las organizaciones: por ejemplo la UNRC tiene capacidad de aulas para un número determinado de alumnos, ha medida que crece el número de alumnos debe crecer las dependencias.

2º) Personal disponible en la organización: por ejemplo una empresa tiene 50 empleados (este es un dato que se tiene en cuenta cuando decimos que una empresa pequeña es de menos de 10 empleados, una mediana de 10 a 50 y una grande de más de 50 empleados. Pero esto es solo ejemplificativo porque depende del lugar en Bs.As. una empresa chica no es de menos de 10 empleados sino probablemente de más y así sucesivamente.

3º) Los insumos productos de la organización esto involucra que la Universidad puede dar servicio a tantos estudiantes.

4º) Los recursos discrecionales disponibles en una organización, en forma de riqueza o activos netos. Por ejemplo que la Universidad tiene tanto presupuesto.

Las características estructurales son una consecuencia del tamaño, el tamaño es un factor a considerar, pero es apenas uno de los factores contextuales.

2) Factor tecnología: la relación entre tecnología y estructura organizacional a veces es fácil de determinar y otras no. Hall trae el ejemplo del procesamiento rutinario de cheques en un banco, que se efectúa con gran porcentaje de labores, alta formalización y gran centralización. Nosotros podría dar el ejemplo de la Universidad en el sector de inscripción de alumnos, donde la parte informática está de acuerdo con la estructura de la organización específicamente para ese cometido. Pero si vemos otros sectores control de docentes, la tecnología no es tan utilizada excepto para determinar la hora de ingreso y salida de la Facultad, entre otras.

3) Factor de la cultura interna o clima organizacional: ha recibido su atención a través del tiempo desde Barnard (1938) a Peterrs y Waterman, 1982. de acuerdo a Smirnich, 1985 “la cultura organizacional es una posesión, un conjunto estable de supuestos dados

por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenarios para la acción”.

Las culturas organizacionales internas son un contexto estable en que se forman las estructuras.

4) Factor ambiental: (factor contextual externo). Vamos a ver las implicaciones de los ambientes organizacionales para la estructura organizacional. De interés primario es el ambiente social, que afecta la escala de operaciones de la organización. Nos referiremos a la infraestructura socioeconómica en que se ubican las organizaciones. Los que toman decisiones en la organización enfrentan el reto de hacer congruente la estructura organizacional con las demandas puestas en ella. Por ejemplo Hall hace referencia a un estudio donde la complejidad administrativa de las escuelas se relacionan con los fondos que reciben del estado y los requerimientos de controles por ello. En nuestro país en el caso de las Universidades hay tanto en el grado como en el posgrado la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria y el Ministerio de Educación, que controlan los diversos aspectos organizacionales (planes de estudio, docentes, infraestructura edilicia, informática, biblioteca, etc. El ambiente incide en la estructura por ejemplo la educación a distancia, fue creada por la demanda de este servicio y modificó la estructura organizativa creando un sistema específico para ello.

La naturaleza del ambiente es percibida por los que toman las decisiones y se establece en la organización por conducta de la toma de decisiones. El ambiente no es algo “allá afuera”, es decir más allá de los límites de la organización. El ambiente es interpretado por las personas cuyas percepciones están influidas por su posición en la estructura organizacional. Esta a su vez se refleja en la organización y contribuye a la constitución de la estructura organizacional.

La importancia del ambiente para la organización puede examinarse en el caso de las organizaciones multinacionales que está afectadas por su país de origen.

5) El factor de la cultura nacional: Geert Hofstede, 1993 considera que la cultura nacional y organizacional se superponen.

Las organizacionales se ven afectadas por la cultura y el ambiente donde están localizadas, pero hay disidencias entre los autores en las modificaciones estructurales por las culturas nacionales en los diferentes países. En un estudio al que se refiere Hall dice que la educación, capacitación, reclutamiento y proceso de ascenso, conducen a una situación donde los procesos organizacionales de diferenciación en integración son llevados a cabo por lógicas que son específicas de una sociedad y dan por resultado en configuraciones organizacionales diferentes.

Factores de diseño organizacional: Dijimos que hay dos tipos de factores que afectan la estructura, ya hemos analizado la primera categoría que comprende a los factores contextuales. La segunda categoría de explicaciones de la estructura es el diseño que incluye los enfoques de la selección estratégica y los modelos institucionales de estructura.

En principio solo diseñamos las organizaciones para que alcancen sus objetivos, pero esto no es tan sencillo. Algunos observadores dicen que el diseño organizacional es problemático e incierto y otros ofrecen prescripciones sobre como una organización debe ser por ejemplo Peters y Waterman, 1982 dice que : la productividad se logra a

través de la gente y no de la tecnología, que se debe tener personal mínimo y sencillo, que debe permanecer cerca del cliente, etc. Esto es criticado por prescripciones simplistas.

El diseño organizacional, dice Hall, pág.110 si afecta la estructura pero no de la forma sencilla, demasiado racional, sugerida por los autores de soluciones prescriptivas para las organizaciones.

a) El factor opción estratégica: Chandler, 1962 enfatiza la importancia de opciones estratégicas para empresas de negocios como General Motors cuando intentaron sacar ventaja de mercados percibidos en su ambiente. Las políticas internas de las organizaciones determinan las formas estructurales., la manipulación de las características ambientales y la selección de normas relevantes de desempeño que son escogidas por las organizaciones.

Los poseedores de poder en las organizaciones deciden cuales son los asuntos importantes y cuales no, por tanto la decisión de si se selecciona una opción estratégica o no se basa en arreglos de poder. En la perspectiva de la selección estratégica, la tecnología se incorpora a la organización.

b) El factor institucional: considera al diseño organizacional no como proceso racional basado en metas organizacionales , sino más bien como proceso de presiones, tanto externas como internas, que lleva a las organizaciones en el paso del tiempo a asemejarse unas a otras con el paso del tiempo.

*En resumen la estructura organizacional es dinámica. Las organizaciones cambian de tamaño, adoptan nuevas tecnologías, enfrentan ambientes cambiantes y culturas nacionales e internas. Como también realizan su propio diseño estructural de acuerdo a sus estrategias.*

Dentro de la estructura de la organización hay dos aspectos importantes, la estructura de comunicaciones y la estructura de autoridad. A estos aspectos en este apartado se los tratará brevemente, ya que en el módulo siguiente se los trabajará, en el caso de la comunicación en un apartado puntual y en el de la autoridad al referirnos al poder. *Pero hemos querido introducirlos dentro de la estructura porque a nuestro criterio son los aspectos más importantes y los ejes de la estructura.*

Los aspectos de la estructura de autoridad y comunicaciones se entrecruzan ya que mediante las comunicaciones se transmiten las órdenes y mandatos de la estructura , lo mismo que con las informaciones los directivos pueden decidir y ordenar.

### **1.3. Estructuras de comunicaciones y de autoridad**

#### **a) La estructura de comunicaciones:**

Las comunicaciones pueden ser verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales (o laterales) pueden ser transmitidas en forma oral o escrita. Pueden contener órdenes informes, quejas, informaciones objetivas, notificaciones, etc.

Varían según el tipo de organización, es diferentes en una empresa, donde por su estructura jerárquica las líneas de comunicación vertical son más descendentes que

ascendentes (de los directivos a los empleados) , que en un club donde la comunicación es de abajo hacia arriba (de los socios hacia los directivos).

Este tema merece una profundización mayor puede tiene aspectos de suma importancia por lo que como dijimos será objeto de su tratamiento en amplitud.

#### b) La estructura de autoridad

Comprende la facultad de decisión y mano establecida en reglas y papeles de una parte y las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra. Ahora bien, el modo de mandar y el obedecer, el decidir y el ejecutar están distribuidos en los distintos tipos de organizaciones:

1) Organizaciones estructuradas jerárqui-camente con canales de mando que van de arriba hacia abajo. En la cima se encuentran los que tienen las decisiones sobre las actividades encaminadas al objetivo. Los mandos intermedios poseen autoridad delegada, cuando más se bajan los niveles más predomina el obedecer sobre el mandar. Ejemplo: la empresa, el ejército, las administraciones públicas.

2) Organizaciones estructuradas según principios democráticos, los miembros deciden entre todos sobre los objetivos y las actividades y la autoridad se delega de abajo hacia arriba.

Ejemplo asociaciones, sindicatos.

3) Organizaciones estructuradas de forma que un conjunto de miembros ejerce influencia sobre otro inferior .El grupo superior de miembros toma las decisiones y ejerce las actividades. Los miembros inferiores son los destinatarios de esas actividades, a cuya ejecución cooperan, sin que tomen parte de las determinaciones.

Ejemplo: escuelas, iglesias, hospitales, universidades. Hay las que tienen coerción interna: ejemplo prisiones. El grupo superior tiene una fuerte estructuración jerárquica, aunque en el caso de las escuelas y universidades se está dando cierta participación a los miembros inferiores (alumnos, no docentes, etc).

Ahora bien en general puede decirse que cuanto más capaces son y mejor dispuestos estén los miembros para desempeñar los papeles que les corresponden, tanto menos necesarios son un poder de mando estrictamente jerárquico.

El éxito depende de la cooperación de los miembros, lo mismo la necesidad de fiscalización. Hoy se ha incorporado otra forma a la par de la estructura jerárquica que son los equipos de trabajo, que pueden convivir en cualquiera de las tres formas enunciadas y tienen una estructura horizontal con autorregulación y control.

#### **1.4. La estructura de autoridad y los tipos de dominación de Max Weber**

La dominación o la autoridad es para Max Weber la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas. Se trata de una relación entre puestos o funciones, también debe haber un número de voluntad de obediencia por parte de los subordinados a ella.

Hay una relación de autoridad que hay que estudiarla en una doble dirección: 1) Por un lado como justifican los dominadores su pretensión de obediencia y 2) porque motivos se someten los dominados a sus órdenes.

En el primer caso Max Weber ha desarrollado sus tres tipos de dominación legítima:

a) dominación legal o sea ajustada aun orden establecido, en virtud de los cuales los que están en cargos determinados pueden mandar.

b) la dominación tradicional, se apoya en las tradiciones vigentes, en virtud de las cuales determinadas personas pueden dominar.

c) la dominación carismática se basa en el hecho que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias.

En las organizaciones la pretensión de legitimidad parece pertenecer al tipo de dominación legal, ya que poseen un mínimo de reglas generales, derechos y obligaciones. El ordenamiento puede derivar de la voluntad expresada democráticamente (por ejemplo una asociación benéfica), puede ser otorgado o realizado por el Estado (las escuelas y las universidades por la ley de educación, la AFIP por una reglamentación específica, etc) puede haberla creado un particular por un contrato social de una empresa privada.

La dominación tradicional puede ser por la costumbre (los padres tienen autoridad sobre los hijos) también está la normativa legal (por ejemplo el Código Civil). Y la dominación carismática (iglesia, organizaciones políticas).

En relación a la segunda dimensión de la autoridad, esto es los motivos para la obediencia de los miembros. Un miembro de una organización puede cumplir órdenes de otros miembros por ser una autoridad legal, porque actúa en el mismo marco del ordenamiento jurídico que el miembro aceptó al ingresar en la organización (por ejemplo un alumno de una universidad se atiene a las normas de ingreso, calificaciones, etc), pero también obedece a determinados profesores porque son una autoridad en determinadas asignaturas (por ejemplo por la autoridad personal) o por un interés material o sea recibirse para trabajar, también puede ser no material conseguir prestigio, ascenso o distinciones. En el caso de los empleados de una empresa obedecen para cobrar un sueldo. También puede obedecerse por miedo como es el caso de los reclusos de un establecimiento carcelario.

## **1.5. Tendencias del cambio estructural**

En el curso de su desarrollo las organizaciones cambian su estructura. Este tema está relacionado con los elementos de la estructura ya mencionados, sobre los que volveremos.

1. A medida que las organizaciones avanzan en edad y en número de miembros, suelen experimentar un proceso progresivo de *“diferenciación estructural y formalización”*.

Hay organizaciones que tienen una formalización desde el inicio o sea al crearse por ejemplo una universidad que tienen una ley de educación de base, pero con el transcurso

del tiempo se crean más normas. Por otra parte hay organizaciones por ejemplo una empresa donde las reglas internas para los miembros son más débiles. Solo tienen que adecuarse a un estatuto general.

En ambos casos las normas iniciales o una mayor cantidad de normas se conforman por:

- a) porque hay un número de personas mayor y ya hay que tener mayor control.
- b) Porque hay mayor división de tareas y esta mayor actividad hay que reglarla. Este caso es muy común que se creen nuevas actividades y por tanto nuevos niveles y una mayor estructura (por ejemplo al crearse la educación a distancia se tuvo que crear una estructura puntual). La diferenciación vertical nace como consecuencia de la necesidad de que las actividades de varios miembros sean coordinadas, dirigidas y fiscalizadas.
- c) Porque por el transcurso del tiempo se han generado más hábitos.
- d) la organización tiene cierto equilibrio y hay que hacer normas. Estos son procesos dinámicos que se producen en todas las organizaciones.

A la inversa se pueden “*reducir las esferas de fiscalización*” y el establecimiento de nuevos rangos. Por regla general hay una tendencia a una diferenciación funcional, al crecer en magnitud una organización, determinadas actividades mediatas que sirven a las comunicaciones, a la administración y a la preservación de la organización, adquieren una mayor envergadura.

También nos dice Mayntz pag.142 que hay una tendencia a un aumento porcentual del personal de oficina a medida que las empresas se hacen más antiguas independientemente del crecimiento en magnitud. Siempre hay quejas por la mayor burocratización por lo que este último aspecto coincide la población en general.

La creciente magnitud de las organizaciones exige un aumento proporcional de las actividades mediatas, especialmente de las actividades de dirección, coordinación. Comunicación, recopilación, archivo y elaboración de informaciones, investigación etc.

En el módulo siguiente veremos los procesos organizacionales, ya comenzando el tratamiento de temas puntuales, que de distinta forma se dan en todas las organizaciones. Comenzaremos por el tema del poder que está en una directa relación con la estructura de autoridad puesto que los que mandan ejercen poder sobre los que obedecen, o también se puede distribuir el poder en forma uniforme entre todos los miembros.

## **2. EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Estudiábamos en Sociología que existía una economía global y mercados globales y también periféricos, es decir más allá de las organizaciones mismas.

Lo que vamos a ver en este apartado es que todas las organizaciones se ven afectadas por el medio que las rodea. Trataremos específicamente la naturaleza y el impacto de los ambientes organizacionales.

Entendemos por ambiente “todos los fenómenos que son externos e influyen en las organizaciones”.

A su vez es importante remarcar que hay un doble fenómeno por un lado las organizaciones impactan en el ambiente, de hecho lo modifica (por ejemplo la creación

de la UNRC modificó el ambiente de la Ciudad de Río Cuarto), y por otro el ambiente impacta en las organizaciones y que es a lo que vamos a ocuparnos en esta parte.

En este tema seguimos preferentemente a Hall. Este autor hace referencia a investigaciones empíricas cuyas conclusiones pasaremos a referirnos, completándolas con ejemplo de nuestro país. Los estudios se han escogido para ilustrar el punto de que los factores ambientales tienen consecuencias teóricas y prácticas sobre las organizaciones. Por ejemplo hace referencia, tomando a Fennell, 1980 el caso de los hospitales cuyos costos se han incrementado significativamente debido a la ampliación de servicios, no ha causa de las necesidades de su población de pacientes, sino más bien porque creen que “no serán considerados como buenos hospitales sino ofrecen todo lo que otros hospitales del área ofrecen”. Fennell afirma que los hospitales están más orientados al status, que al mercado o al precio. Es evidente que hay tres factores organizaciones en la ecuación hospital y costos del cuidado de la salud. Ya que las compañías de seguro, los colegios médicos, las leyes y la política, todos intervienen.

Los efectos ambientales no solo son privativos de las organizaciones de servicios. Pearson, 1978 encontró que en las minas de uranio no se efectuaban gastos por tecnología correctiva para combatir lesiones y enfermedades, sino hasta que había presiones gubernamentales (ambientales). Además de presiones económicas como demanda más baja o mayores peticiones de salarios.

En nuestro país en la semana del 20 de junio de 2.004 se produjeron un importante número de víctimas en una mina de carbón de Río Turbio, se comentó que no había mantenimiento a pesar de que sabían los directivos por referencia de los mismos operarios que era insegura . Solo comenzaron a prestar atención después del siniestro cuando los medios de comunicación y el estado tomó conocimiento.

También se examinaron (Leblebici y Salancik, 1981) la volatilidad e incertidumbre de los ambientes. Estos autores en su estudio referentes a bancos, encontraron que un ambiente volátil estaba asociado con la incertidumbre en la toma de decisiones. Por ejemplo los funcionarios de crédito de bancos que temían un ambiente inestable experimentaron mayor incertidumbre respecto a la probabilidad de recuperar los créditos otorgados. Esto también lo vimos en Argentina cuando en el año 2.002 el Estado decretó la no devolución de los depósitos y algunos bancos cerraron y a todos se les disminuyeron los depositantes porque la incertidumbre de la no intangibilidad de los depósitos generó incertidumbre.

Hay también lo que Meyer 1982 llama “golpe ambiental” y que es algo inesperado, por ejemplo una huelga de medios de transporte (camiones, trenes, etc) o un corte de caminos, que incide en el transporte de mercaderías o movilidad de las personas a los lugares de trabajo. También por ejemplo (pensamos nosotros) provoca el no cumplimiento de programas o de actividades educativas pautadas y en el caso de las escuelas carenciadas tiene como consecuencia la falta de suministros del almuerzo o merienda a los alumnos.

También las organizaciones en situaciones económicas críticas pueden evadir impuestos o no cumplir con obligaciones previsionales lo que repercute en un importante grupo poblacional.

Por otra parte la legislación y referentemente la laboral obligó a las empresas al cumplimiento de aportes previsionales, de seguridad, horarios de trabajo, etc. es decir que socializó a las organizaciones hacia la seguridad y las mejores prestaciones del trabajador.

Todos estos ejemplos y las investigaciones que las respaldan proporcionan una base sólida para concluir que el ambiente de las organizaciones tiene un impacto crucial sobre las organizaciones mismas.

## **2.1. El ambiente y el desarrollo de las organizaciones: condiciones ambientales básicas.**

Stichcombe. 1965, citado por Hall, pag.222 y sgtes advierte que las organizaciones han asumido diversas funciones sociales, como la producción económica, policía, educación, acción política, acción militar etc a diferentes velocidades y en diferentes sociedades, reemplazando o complementando a la familia o a la comunidad. Para que esto ocurra las formas alternas deben verse atractivas y la parte involucrada debe tener recursos económicos, poder legitimidad, y fuerza numérica para que la nueva organización surja. Estas condiciones han estado presentes para permitir que surjan nuevas organizaciones y nuevas formas organizaciones.

Estas condiciones son variables intermedias entre algunas características ambientales básicas y la velocidad del desarrollo ambiental.

Las condiciones de la sociedad para el desarrollo de nuevas organizaciones y formas organizacionales son:

1) alfabetismo general y la escolaridad especializada avanzada de la población. La presencia del alfabetismo incrementa la probabilidad de la presencia de las variables intermedias. Ya que de ellos depende el acceso al poder, facilita el aprendizaje de papeles, permite que el dinero se distribuya y estimula el contacto con los clientes. Proporciona registros de transacciones e incrementa la probabilidad de predecir el ambiente futuro de la organización y la posibilidad de conformar una cuerpo de leyes.

En segundo lugar como otro factor fundamental para que las condiciones permitan la formalización organizacional encontramos la urbanización que está asociada con la mayor heterogeneidad de estilos de vida y alternativas de vida y de trabajo. La urbanización y la educación aumentan la capacidad organizacional de las poblaciones. En tercer lugar está la economía monetaria que libera recursos, ayuda a la formación de mercados libres y despersonaliza las relaciones económicas y sociales. En cuarto término se coloca la base política de una sociedad , porque a través de sus cambios modifica los grupos de interés y lo sistemas de poder. Y por último tenemos la densidad organizacional. Mientras mayor sea mayor será la probabilidad de que la gente haya tenido experiencia en organizaciones. Eso sucede que haya una causa de crecimiento exponencial de la organización en la sociedad.

## **2.2. Dimensiones ambientales**

También tiene relación con el desarrollo organizacional dimensiones ambientales como por ejemplo 1) Las condiciones tecnológicas: autores como Perrow, Lawrence y Lorsch

y otros dicen que las organizaciones que operan en un ambiente tecnológico dinámico e incierto y muestran estructuras y procesos internos diferentes de las que operan en situaciones tecnológicas de mayor certeza y poco cambio.

La tecnología permanece como consideración importante. Por una parte es un elemento destacado en la operación de las organizaciones y por otro la tecnología y otras condiciones ambientales son algo que están “allí afuera” y al que las organizaciones deben relacionarse. Una organización debe mantenerse al paso del desarrollo en la esfera tecnológica para alcanzar un éxito continuado. En la administración nuevas ideas ingresan mediante investigación casualidad o práctica. Las organizaciones de todas clases contienen sus propios mecanismos internos de aceptación o rechazo a las condiciones tecnológicas y a todas las demás condiciones ambientales. La velocidad de los cambios tecnológicos y ambientales no es constante para todas las organizaciones.

2) Condiciones legales: es una condición ambiental que son parte del entorno de la organización.

Las organizaciones (excepto las que evaden la ley) deben vivir con leyes y reglamentos nacionales, provinciales y municipales como parte importante de sus ambientes. Establecen muchas de las condiciones de operación de muchas organizaciones: por ejemplo desde su asentamiento en áreas periféricas o donde no molesten los ruidos, sus desechos y también informes, ingresos, registro de personal, etc.

3) Condiciones políticas: Las leyes se crean por órganos políticos, por ejemplo el aumento o reducción de impuestos, las franquicias a determinados productos, la simple o doble indemnización por desempleo para evitar la desocupación o por el contrario los 3 ó 6 meses a prueba en los cuales no se paga indemnización por despido para incentivar el empleo.

La política afecta las relaciones internas y también la internacional en el caso de venta de productos al exterior.

4) Condiciones económicas: El estado de la economía en la que opera la organización es una condición ambiental fundamental y variable determinante. La inflación o estabilidad, las recesiones, la depresión o la mera disposición de recursos financieros son condiciones básicas para el nacimiento, el funcionamiento o la extinción de las organizaciones.

También si la estructura de mercados es estable o cambiante.

Pero los cambios económicos no afectan por igual a todas las partes de la organización. En períodos de dificultad económica se pueden recortar o eliminar programas que son menos importantes, o suprimir puestos de trabajo (por ejemplo en la crisis del 2.001 se suprimieron los estratos medios de la organización). El cambio en las condiciones económicas es un excelente indicador de las prioridades de las organizaciones. Por ejemplo el rubro investigación y desarrollo en épocas de crisis se tienen a suprimir en las empresas pequeñas no autorizándose partidas para ello.

5) Condiciones demográficas: Es un factor que generalmente se pasa por alto. Pero el número de gente disponible su edad y sexo significan una gran diferencia en todas las organizaciones.

En nuestro país hay más disponibilidad de oferentes que de demandantes de empleo por lo que se tiene a disposición personal con cualificaciones para empleos de rango inferior o personal joven, pudiendo excluir a los de más de 40 o 50 años.

En nuestro medio la gente de color o los migrantes no son significativo, hecho importante en otros lugares.

6. Condiciones ecológicas: El número de organizaciones con las que se tiene contacto y relaciones y el ambiente en que se ubican componen el sistema ecológico social de las organizaciones. Las organizaciones tienen más contacto entre sí en un área urbana que rural. También las organizaciones tienen efectos sobre el también; están las que contaminan y las que luchan contra la contaminación. Por otra parte el ambiente afecta a la organización por ejemplo el clima y la geografía ponen límites a la forma en que se adjudican los recursos (por ejemplo en regiones frías deben tenerse muy en cuenta los costos de calefacción).

Los costos de transporte y comunicaciones se incrementan si están lejos de mercados y clientes. Las organizaciones se ubican para utilizar los recursos ambientales (por ejemplo las empresas de productos lácteos en zonas de tambos).

Estas condiciones no se pueden pasar por alto en el análisis organizacional.

7) Condiciones culturales: La cultura también afecta la forma en que configura y opera una organización. Los cambios en el gusto de los consumidores (desde incluir ropa, alimentos, instrumentos, etc. de otros países) los valores (no fumar o tener ambientes para fumadores).

Elñ disponer de stock o tener la cultura de cero stock, son todas influencias culturales.

### **2.3. Dimensiones analíticas.**

También consideramos importante incluir dimensiones analíticas del ambiente.

Aldrich y Marsden, 1988 han desarrollado seis dimensiones:

1) Capacidad: se refiere a su riqueza o escasez o el nivel de recursos disponibles para una organización. Por ejemplo: la línea aérea dejó de venir a Río Cuarto por la poca demanda de pasajes.

2) Homogeneidad-heterogeneidad ambiental: por ejemplo: si es un mismo sector de clientes o distintos con los que operan, lo mismo los mercados a los que ingresa.

3) Estabilidad–inestabilidad ambiental: ya sea en las condiciones económicas, legales o tecnológicas. Un ambiente puede ser estable y entrar en un cataclismo, como por ejemplo inestabilidad política, inflación, default.

4) Concentración-dispersión ambiental: por ejemplo si sus clientes están concentrados o está dispersos o si pueden acceder a materia prima cercana o lejana.

5) Consenso-disenso de dominio: si puede operar o no libremente en un contesto.

6) Turbulencia ambiental: se parece mucho a inestabilidad. En este caso la turbulencia significa que hay gran cantidad de interconexión causal entre los elementos del ambiente. Por su parte Schlemenson (pag.18) dice que “la turbulencia del contexto se

caracteriza por una sucesión de cambios abruptos, imprevisibles, que ejercen un impacto desestabilizante, impidiendo la adaptación satisfactoria del sistema a las circunstancias externas. Trae el ejemplo de un conflicto obrero-patronal inédito en 25 años de vida de una firma comercial. En esencia los autores como Dess y Beard, 1984 unifican la dimensión estabilidad –inestabilidad y turbulencia en dinamismo.

#### **2.4.La percepción del ambiente.**

No todos perciben el ambiente externo a la organización. El ambiente ingresa a la organización como información y queda sujeta a los problemas de comunicación y toma de decisiones.

Las personas tienen diferentes puestos en las organizaciones y su percepción del ambiente se ve influenciada por el lugar que ocupan. Los “porteros” son los encargados de tomar cierta información relevante. Pero la toma de información está fijada de acuerdo con la actividad que se está desarrollando en el ambiente. A veces puede ser el operador de una central telefónica, o el presidente o el principal funcionario ejecutivo. Una organización selecciona aquellos aspectos del ambiente con los que va a tratar por ejemplo compra de tecnología en un momento, o cambios en la contabilidad.

Impacto del ambiente en las organizaciones: Hay organizaciones más vulnerables al ambiente o no según su grado de dependencia. Por ejemplo si está con superavit económico dependerá menos de los créditos.

Toda organización depende del ambiente hasta cierto punto porque desarrolla estrategias internas. Por ejemplo usar materiales nacionales. O implementar la polifuncionalidad de los empleados y que no se necesite mano de obra externa, o capacitar a los empleados para hacer frente a los cambios del ambiente.

### **3. RELACIONES INTERORGANIZACIONALES<sup>1</sup>**

Todas las organizaciones tienen relación con otras organizaciones, algunas son de poca importancia y otras de gran importancia para las partes involucradas y también para la sociedad en su conjunto.

Los teóricos organizacionales comenzaron a prestar atención a las relaciones interorganizacionales cuando empezaron a observar más allá de los límites organizacionales, o sea cuando salieron de los límites internos y comenzaron a mirar el entorno, y también cuando los sociólogos urbanos comenzaron a reconocer a las comunidades urbanas como redes de organizaciones.

Al tratar las teorías Perrow trae la organización en red como una inclusión en la teoría organizacional alrededor del año 1960.

Hall nos dice que existe un acuerdo de que las relaciones interorganizacionales tienen tres formas básicas de relacionarse:

---

<sup>1</sup> Este tema lo vamos a seguir de Hall preferentemente, con aportes de Perrow y con ejemplos y comentarios de la autora.

1) Diádica: o sea entre dos organizaciones, por ejemplo entre la mutual ASPURC que presta servicio a de obra social a docentes y no docentes de la UNRC y el Colegio Médico que nuclea a los profesionales de la salud del medio.

2) Serie Interorganizacional: en este caso hay una agencia focal o sea principal y esta se relaciona con otras organizaciones. Por ejemplo La Universidad y los Municipios, bancos, organizaciones de limpieza, etc. y

3) Redes Interorganizacionales consisten en organizaciones unidas por un tipo específico de relación. Las organizaciones están engranadas en un sistema social para alcanzar metas colectivas, o para resolver problemas específicos de una población objetivo. Por ejemplo en las Carreras de posgrados es frecuente que se dicten Carreras de posgrado cooperativa, para lo cual se reúnen dos o más universidades nacionales o con alguna del exterior para ofrecer el dictado en conjunto poniendo en común docentes, programas, instalaciones, bibliotecas, etc.

Si observamos el diagrama 1 vemos que la diádica es una unión entre dos organizaciones con igual nivel de importancia, la serie interorganizacional una organización central y otras subsidiarias, y la red interorganizacional relaciones de fuerzas equivalentes e interconectadas.

Perrow, pág.238 trae el ejemplo de una red sanitaria imaginaria de una ciudad con múltiples vinculaciones. Acompañamos a continuación el diagrama.

Si observamos la figura Nro. 2 vemos que los cinco hospitales (puntos negros) se encuentran íntimamente acoplados estando todos unidos entre sí (ocho uniones). Las seis organizaciones de la izquierda llamados grupos reguladores y de intereses especiales no tienen el mismo acoplamiento que los hospitales, solo dos de las seis tienen más de una unión a la red. Las cinco organizaciones denominadas grupos llamado de apoyo tienen contactos entre sí (por ejemplo entre la Universidad estatal y la Facultad de medicina y esta última con el hospital docente) de forma directa, e indirectamente según se cierra la vinculación con el resto de la red. El ayuntamiento (municipio) que conforma el grupo político con un partido político, tiene mayor alcance, aunque no está ligado más que con la de su grupo.

Ahora bien, nos dice Perrow, pag.249 aun cuando toda las organizaciones pueden conocerse bastante entre sí, y tener transacciones mutuas ocasionalmente, no se trata de que todo afecte a todo. Las conexiones en esta red no todas tienen el mismo significado. Por ejemplo la agencia estatal puede controlar al hospital municipal en el sentido de ordenar que se den fármacos de nombre genérico y no de marca a los pacientes para reducir costes a los mismos pacientes y cortar los beneficios de las compañías farmacéuticas dominantes, y esto podrá crear una cadena de influencia interactuante en todos los hospitales, que los pacientes requieran los mismos fármacos, los efectos interactivos pueden resultar impredecibles.

También debemos acotar que si bien dice Hall que existe un acuerdo de establecer las relaciones interorganizacionales en tres tipos, es difícil a veces en la realidad poder encuadrar algunas organizaciones estrictamente, existiendo organizaciones que pueden tener predominancia de una forma no concordando en forma absoluta con los diagramas citados.

Por otra parte las mismas dimensiones de los ambientes organizacionales ya estudiados son utilizados para las relaciones interorganizacionales es decir las condiciones

tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales, por lo que tienen que tenerse presente y no estar en pugna.

Y también podemos utilizar dimensiones analíticas, esto es capacidad ambiental, homogeneidad-heterogeneidad, estabilidad-inestabilidad, concentración-dispersión, consenso-disenso y Turbulencia ambiental. Por ejemplo Hall dice que en situaciones complejas las organizaciones tienden a unirse especializándose cada una en un campo de actividades. En el ejemplo de las carreras de posgrado las universidades se unen a los fines de lograr una mayor capacidad ambiental, dado que al unir docentes de varias universidades se logra una mayor calidad con recursos económicos escasos.

### **3.1. Los factores situacionales.**

El ambiente general es importante para el desarrollo de las organizaciones, por ejemplo que esté instalado culturalmente que es bueno y necesario unirse, esto va ser importante para el desarrollo de las mismas. También son fundamentales las situaciones específicas es decir que haya personas que se interesen en formarlas y personas que necesiten el servicio.

Es decir los factores situacionales representan precondiciones o antecedentes para las interacciones.

Hall trae cinco factores que aparecen como importantes a este respecto:

1) Concientización: Se refiere tanto al reconocimiento de otras organizaciones (reconocimiento general), como al reconocimiento por parte de los representantes organizacionales (personal) de que su organización es interdependiente en relación con otras organizaciones que existen en su campo.

El reconocimiento general implica reconocer que hay otras organizaciones y que tienen sus actividades y el reconocimiento personal o de nexos entre miembros de las organizaciones se constituyen por lazos de amistad o contacto en que se basan en cuestiones de trabajo.

Las relaciones se construyen a partir del deseo de constituir las y de los contactos establecidos y a profundizar.

2) Cercanía geográfica: es la distancia espacial entre las organizaciones. Hoy en día las comunicaciones acortan la distancia pero siempre es un asunto a considerar. Por ejemplo una red de investigaciones en Argentina tienen más posibilidad de reuniones presenciales que con europeos. También la coordinación entre organizaciones es más fácil a menor distancia. Si bien por las comunicaciones se han facilitado los contactos todavía no se ha suplido la necesidad del contacto personal por su importancia como facilitar de interacciones mutuas y porque hay determinados actos que no se pueden realizar mediatizados.

3) Tamaño de red: un aumento en el número de organizaciones afecta la dependencia, dominio y recompensas o recursos que se derivan de participar en red. También hay un máximo de relaciones que se consideran aceptables (por ejemplo Perrow al tratar el ejemplo de la red de la figura 2 nos dice en el caso de los hospitales que más de 8 relaciones no se pueden dar).

En síntesis podemos acotar que las relaciones interorganizacionales no se dan por casualidad, tienen lugar en un ambiente y en un contexto situacional y también ocurren por tres razones (dice Hall pag.250). La primera es la obtención y adjudicación de recursos, como recursos, instalaciones, materiales, productos e ingresos. La segunda razón es formar coaliciones para la defensa y ventajas políticas. Y la tercera es lograr la legitimidad o aprobación del público.

#### 4. COMPOSICIÓN SOCIAL Y CULTURAL: CULTURA EMPRESARIAL.

Las organizaciones están conformadas por personas de acuerdo a una estructura como lo vimos anteriormente.

Ahora bien, en el curso anterior de sociología presentamos la definición de cultura. Para refrescar esos conceptos podemos decir que los autores han identificado a la cultura de un grupo o una organización como:

- 1) Comportamientos observados de forma regular entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales de su conducta.
- 2) Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, por ejemplo lograr productividad o buen clima .
- 3) Los valores dominantes aceptados, por ejemplo sacar un producto de calidad.
- 4) La filosofía que orienta la política de una empresa con sus clientes por ejemplo la idea de que “el cliente siempre tiene la razón” lema que está escrito por ejemplo en el Corte Inglés centro comercial de España que se encuentra en Madrid, Valladolid, etc.
- 5) Las reglas de juego para progresar como empleado en la empresa, por ejemplo “acatar las órdenes”.
- 6) El ambiente o clima que se establece en una empresa “por el trato flexible y la comunicación fluida”. Todos estos conceptos reflejan la cultura de una empresa o mejor dicho algún aspecto de la cultura.

Shein dice que la cultura *“es un modelo de presunciones básicas presentadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*.

Las presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

**Un ejemplo de presunciones:** Estamos ante una organización o empresa, con oficinas en las que no hay diferencias de status, personas vestidas informalmente, que se llaman por sus nombres, ambiente dinámico, alto grado de confrontación y de discusión de debates. Se tiene una elevada consideración de la creatividad individual, se valora que los individuos piensen por sí mismos cualesquiera fuera su lugar. Las presunciones subyacentes son una atmósfera familiar, no protocolar, que creen que la creación surge de la confrontación y que no tiene su base en una autoridad formal, siendo el individuo la fuente de ideas.

Ahora bien, vamos a estudiar la cultura empresarial que existe dentro de una cultura mayor, por ejemplo dentro de la cultura Argentina, las empresas tienen una cultura propia, pero a su vez cada empresa tiene su propia cultura y está compuesta por subculturas como por ejemplo una cultura directiva, culturas de base profesional (por ejemplo la de los ingenieros o la del área contable) o culturas de trabajadores u operarios. Puede descubrirse que a su vez todo el conjunto de la empresa tiene una cultura global si tienen una historia compartida significativa y son unidades estables.

#### 4.1. Niveles de la cultura empresarial:

De acuerdo a lo mencionado precedentemente Shein dice que hay tres niveles de la cultura, pensamos que por lo que representan en cada uno va de lo más concreto a lo más abstracto.

Nivel 1 de las producciones y creencias: es el nivel más visible de una cultura, que viene dado por su entorno físico y social. El espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje oral y escrito y la conducta expresa de sus miembros.

Nivel 2 de los valores: encierra las ideas de lo que debe ser.

Nivel 3 de las presunciones subyacentes básicas: orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir. Por ejemplo la presunción de que todos los empleados son competentes. Si vemos empleados sin trabajar no vamos a pensar que son holgazanes sino que es justo que descansen.

**Figura Nro.** Niveles de la cultura

<b>Nivel 1</b>	Artefacto y creaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tecnología</b></li> <li>• <b>Arte</b></li> <li>• <b>Esquemas de conductas visibles y audibles</b></li> </ul>
<b>Nivel 2</b>	Valores <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confrontables en el entorno físico</b></li> <li>• <b>Confrontables solo por consenso social</b></li> </ul>
<b>Nivel 3</b>	Presunciones básicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relación con el entorno</b></li> <li>• <b>Naturaleza de la realidad, el tiempo, y el espacio.</b></li> <li>• <b>Naturaleza del género humano</b></li> <li>• <b>Naturaleza de la actividad humana.</b></li> <li>• <b>Naturaleza de las relaciones humanas.</b></li> </ul>

Fuente: adaptado de Schein, 1980, pag.30.

## 4.2. Efectos de la cultura: El contacto con una cultura nos produce :

1. Profundidad llamado por Schein e Impacto llamado por Hall. Es el primer contacto con los artefactos o sea con sus manifestaciones visibles, ya sea al conocer una sociedad o una empresa, muchas veces nos encontramos con impersonalidad, rudeza, desconsideración o por el contrario amabilidad o personalización. También hay diferencias si se trata de un banco, un supermercado, una línea aérea o un restaurant. Atribuimos a algo que está por encima de los individuos es la cultura de la organización.

2. Esquemmatización: Son conductas ordenadas, maneras de actuar de un grupo de personas, ya sea de forma autocrática, burocrática o participativa, en silencio o con murmullos, pulcros o desordenados. Notamos que muchas personas de la empresa intentan actuar de la misma manera, que aceptan la conducta como normal y esperada , experimentamos la conducta como algo intencional y esquematizado.

3. Demanda de calidad: nosotros (dice Schein) le llamaríamos tratar de adecuarnos. Cuando vivimos una situación cultural nueva, sentimos la necesidad de responder, reaccionar, hacer lo correcto, encajar en la situación, superar la tensión que nace de la incertidumbre, conseguir la aceptación, lograr contactos, etc.

4. Proyección: En una situación cultural nueva tendemos a atribuir un sentido y un propósito a todos los aspectos de la nueva situación, acaso a veces exagerando la conducta de los otros. Por ejemplo muchas veces puede parecernos hostil un empleado tímido.

El proceso de socialización: Nosotros en sociología estudiamos el proceso de socialización y mencionamos la socialización en el trabajo como uno de los tipos de socialización, acá vamos a profundizar este tema.

Las empresas invierten su esfuerzo a través de la capacitación, adoctrinamiento y socialización, mecanismo con los cuales se produce la adaptación de los integrantes y a la atenuación y ajuste de los efectos precedentes. Por medio de la socialización se procura que la adaptación de los empleados no se deje al azar. Pueden pasar cuatro situaciones:

1) Que el nuevo empleado no aprenda las presunciones fundamentales o centrales de la empresa, en esta circunstancia lo corriente es que se sienta segregado, incómodo y también improductivo, y a veces puede hasta abandonar el trabajo.

2) Que el nuevo empleado aprenda elementos de una subcultura contrarios a las presunciones fundamentales de la empresa en su conjunto o a las del consejo directivo que está en el poder, esto puede originar (dice Schein, pág.58) un sabotaje activo o la disminución del ritmo de trabajo en la empresa y eventualmente el estancamiento, o la revolución a nivel empresa y a nivel empleado puede llevar a la suspensión o eliminación del disidente.

3) Que el nuevo empleado esté demasiado socializado en cuanto que llegue a aprender cada detalle de la cultura receptora, el resultado es un conformismo absoluto, lo que

hace que la empresa llegue a perder su capacidad innovadora o receptiva para con las nuevas demandas de su entorno.

4) Que el nuevo empleado aprenda solamente aquellas partes de la cultura que son esenciales para que la empresa sobreviva y continúe funcionando, esta para Schein es la óptima socialización.

*“Socializar (nos dice Schein, pág.57) es el proceso por el cual se aprende la cultura del grupo receptor”*, pero el andamiaje no debe implicar un conformismo absoluto, porque como a la empresa la conforma su gente ella perdería su capacidad innovadora o receptiva de las demandas de su ambiente.

Como la empresa posee una cultura empresarial completa pero también es un conglomerado de subculturas (por ejemplo el departamento de armado de piezas, o la de venta al público tienen sus particularidades), el proceso de aprendizaje del recién llegado es complicado. También para la planta completa de personal la socialización es permanente, una nueva modalidad, un cambio de jerarquía o de tareas implica un nuevo aprendizaje.

Por último un aspecto a considerar es la productividad, toda vez que los grupos de trabajo forman culturas fuertes, y a menudo esas subculturas desarrollan la presunción de que el trabajo debe delimitarse, no de acuerdo a lo que uno es capaz de hacer, sino lo que el grupo al cual uno ingresa dicte. Homans estudió la conducta como un fenómeno sociológico más que como una característica individual de los trabajadores. En otras palabras la productividad es un fenómeno cultural por excelencia, tanto a nivel de los pequeños grupos de trabajo como a nivel de la empresa en su totalidad.

### **4.3. Funciones de la cultura en las empresas**

Hemos presentado la definición de cultura empresarial con lo que aportamos que es cultura, pero es importante saber porque surge la cultura y que funciones cumple, como se origina, evoluciona y cambia y porque es difícil trasformarla.

Las funciones de la cultura son:

- 1) La supervivencia y adaptación en el medio que la rodea o sea la forma externa (el entorno).
- 2) La integración de sus procesos internos. Para explicar estas funciones habrá que relacionar desde una perspectiva evolucionista las cuestiones a las que un grupo o empresa se enfrenta desde su origen y hasta sus fases de madurez y declive.

El proceso de formación cultural, es idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto a la misma esencia e identidad del grupo (los esquemas de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y del aprendizaje común, es lo que en última instancia llamamos cultura de ese grupo.

¿Quiénes la originan? Tanto el crecimiento del grupo como la formación de la cultura son el resultado de la actividad de los líderes. Sus presunciones y valores llegan a convertirse en definiciones compartidas y validadas consensualmente para pasar a los

nuevos miembros. Estas intenciones en la mente de los líderes, pueden ser analizadas tanto en el marco de cuestiones externas como internas.

Las cuestiones externas tienen que ver con la definición que el líder y el grupo da a su entorno y la manera como entienden sobrevivir en el mismo, las internas con la definición del líder y el grupo sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo, de modo de poder sobrevivir a través de un rendimiento efectivo y la creación del bienestar interno.

El sistema externo comprende el entorno físico, tecnológico y cultural. En principio el entorno determina la formación de la cultura, pero desde que el grupo existe en la forma de presunciones compartidas el grupo determina el entorno.

Por ejemplo muchas veces las empresas tienen que elegir entre fabricar lo que piden los consumidores (por ejemplo productos de menos precio) o seguir con el sello de alta calidad de los productos según la tradición de la cultura de la empresa.

Entre las cuestiones internas de integración que un grupo tiene que enfrentarse para funcionar como un sistema social, tenemos: lenguaje común, límites grupales y criterios de inclusión, exclusión, poder y jerarquía, recompensas y castigos. En esencia la formación de un grupo supone el desarrollo y afianzamiento de las relaciones y la realización efectiva de los que están haciendo.

La cultura es en esencia los procesos internos y externos que tienen la función de conformar el grupo y su cultura.

## UNIDAD 5

### 1. PROCESOS ORGANIZACIONALES

En ésta unidad desarrollaremos la naturaleza del poder en las Organizaciones. Es un tema al que de alguna manera aunque someramente nos hemos referido, que es incluido en la teoría sociológica desde hace muchos años y que cada vez está cobrando mayor importancia.

#### 1.1. El poder:

Si bien los autores que estamos utilizando (Mayntz y Hall) no lo dicen, hoy ha cambiado en algunos aspectos la idea de poder, por ejemplo antes se pensaba que los que tenían la información en las organizaciones tenían el poder, de allí que en la medida de lo posible la retenían, hoy se piensa que el poder está en compartir la información y pasarla a otros.

Hay un ejemplo que escuché en un congreso y que asimilaba el que retenía la información al que guardaba en un tanque cerrado agua, y se daban dos posibilidades si la dejaba fluir regaría plantas, calmaría la sed de las personas, serviría para limpieza etc., si se mantuviera cerrado se echaría a perder y no serviría para nada.

También se pensaba que al poder había que retenerlo y ejercerlo indivisiblemente, hoy se piensa en el "empowerment" o sea el poder y el control compartido como una herramienta importante para lograr la productividad.

En el módulo anterior al tratar la estructura de las organizaciones vimos que el poder en las organizaciones puede centrarse en una o varias personas o estar descentralizado por toda la organización.

Morgan, 1986 relaciona el poder con los sistemas de gobierno y trae el ejemplo de un empleado que dice: "Vivo en una sociedad democrática. ¿Porqué tendría que obedecer las órdenes de mi jefe que actúa como un dictador sanguinario dándonos órdenes y diciéndonos lo que deberíamos estar pensando y haciendo?. La compañía paga nuestros sueldos pero significa esto que tiene derecho a mandar en todas nuestras creencias y sentimientos? Ciertamente no tiene derecho a reducirnos a robots que deben cumplir todas las órdenes.

Evidentemente el ejemplo es extremo pero su problemática ha atravesado el tiempo desde el Taylorismo y con algunos matices hasta la actualidad. Encontrándose un abanico de posibilidades que van desde el autoritarismo a la democracia.

Morgan, comienza presentando a las organizaciones según su sistema de gobierno y clasifica las relaciones de poder como modelos de régimen político señalando las siguientes:

1) Las autocracias en que el poder está sustentado por un individuo o un pequeño grupo con poder absoluto.

2) Las burocracias donde las reglas están escritas y las relaciones de poder se especifican con claridad.

3) Las tecnocracias donde los conocimientos y habilidades rigen el sistema ( o sea que el poder está en los técnicos).

4) Puede haber co-determinación, donde se comparte el poder (por ejemplo partidos opuestos se unen y comparten el sistema de gobierno)

5) La democracia representativa donde se elige a los funcionarios por un período específico o en tanto conserven el apoyo de los miembros.

6) La democracia directa donde todos participan y tienen derecho a gobernar (algunas cooperativas).

Muchas organizaciones son de tipo mixto o sea que tienen elementos de más de una forma de gobierno, la burocracia es la mayoritaria.

Morgan señala dos tipos de sistemas de gestión el de cogestión en donde la gestión la llevan los dueños del capital y los trabajadores y el sistema de autogestión donde los trabajadores eligen a sus jefes es decir tiene a su cargo el gestionar.

En relación al primer sistema dice que el sistema de cogestión industrial se ha desarrollado en Alemania occidental y otros países europeos desde la Segunda Guerra Mundial. Bajo este sistema propietarios y empleados codeterminan el futuro de su organización mediante el reparto de poder y la toma de decisiones. En Alemania occidental los problemas de cogestión varían de una a otra industria. Por ejemplo la legislación de las industrias del carbón y del acero de los años 50, estipula que de los once miembros del Consejo de Administración cinco han de ser elegidos por los accionistas, cinco por los trabajadores y el que resto elegido entre los diez anteriores.

El relación al segundo de los sistema trae a consideración el ejemplo del sistema de autogestión, donde trabajadores en países como Yugoslavia eligen a sus jefes y donde el principio de autogestión proporciona un valor organizativo clave. Este tipo de sistema difiere de los de cogestión en que los dueños del capital y los trabajadores tienen los mismos derechos, anulando la distinción entre capital y trabajo.

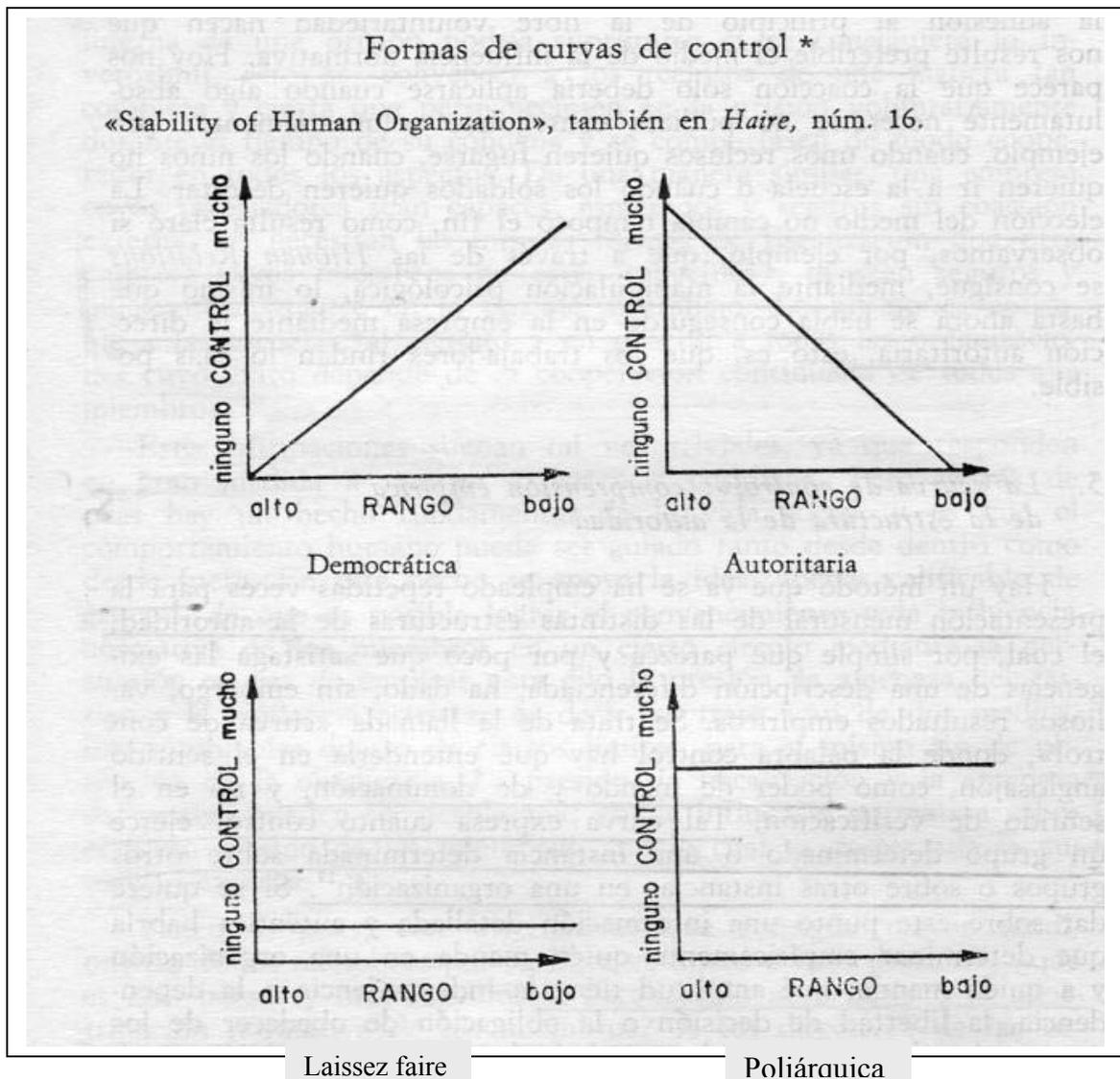
En nuestro país últimamente se ha dado el caso de que en empresas en quiebra los trabajadores han seguido con la gestión de las mismas. Actualmente en la localidad de Tandil (Pcia de Bs.As.) los trabajadores se han hecho cargo de Impopar una industria que fabrica calefactores, presentándose en la quiebra y otorgándoles el síndico la posibilidad de gestionar y reconvertir a la empresa productivamente.

A nuestra imaginación le cuesta un poco reconocer las empresas como organizaciones políticas, pero a menudo se habla de autoridad, poder y relaciones entre superiores y subordinados.

Mayntz también al referirse a la estructura de autoridad- además de la clasificación a que hicimos referencia en el módulo anterior- esto es organizaciones estructuradas jerárquicamente con canales de mando que van de arriba - abajo (empresa), organizaciones estructuradas democráticamente y la autoridad va de abajo-arriba (asociaciones) y organizaciones en las que un grupo superior actúa sobre otro inferior por lo general profesionalmente (escuelas), hace referencia que para la presentación mensural de las distintas estructuras de autoridad hay un método denominado “curva de control”, entendido el control como poder de mando y de dominación. Tal curva

expresa cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada, sobre otros grupos o sobre otras instancias de una organización.

Clasifica las curvas de control en curvas democráticas en las que la mayor influencia está en los simples miembros, en la curva autoritaria, por el contrario domina la cabeza de la organización. La curva denominada Laissez faire los grupos de todos los rangos pueden hacer o dejar de hacer lo que les parezca y nadie tiene mucho que mandar sobre otros grupos y la curva poliárquica muestra que la curva de control ejercido es generalmente alta, sin que un grupo de determinado rango domine a todos los demás juntos. Naturalmente las curvas de control de las organizaciones reales representan con frecuencia formas mixtas, esto es que hay grupos o jefes en donde el ejercicio del poder es más democrático o más autoritario, o se da el laissez faire.



Cuadro: Tomado de Maintz, pag.130.

Poder: concepto: la mayoría de los autores que estudian el concepto coinciden en que el poder tiene que ver con las relaciones de dos o más actos, donde el comportamiento de una se ve afectado por el del otro. Weber, 1947, por ejemplo define el poder: "como la capacidad de mandar las acciones de los otros".

El poder no se ejerce aislado sino que debe estar en relación con personas o grupos, pero indica la que el poder interpersonal, porque hay también relaciones de poder interunitarias. Las unidades pueden ser niveles jerárquicos, como los trabajadores frente a la administración. También hay relaciones de poder interorganizacionales.

Relaciones de poder: entrañan dependencia mutua, es decir que ambas partes necesitan una de la otra. La administración necesita de los obreros para producir servicios o productos, y los obreros necesitan de la administración para recibir su pago. En las organizaciones burocratizadas el poder tiende a ser jerárquico, cada nivel tiene la cantidad de poder para realizar sus responsabilidades. Los niveles superiores de la jerarquía tendrían mayor poder con base en un mayor conocimiento de la organización y/o mayor habilidad para la tarea. Pocas organizaciones se aproximan a este ideal porque los arreglos de poder se ven afectados por los patrones informales elaborados con el tiempo por las diferencias personales en el ejercicio del poder. En muchas organizaciones las relaciones de poder están prescriptas y sus niveles y en otras no.

Diferencia entre poder y autoridad: el sistema más conocido y utilizado de la clasificación del poder es el de Weber, 1947. El hace una distinción básica entre poder y autoridad. El poder involucra fuerza o coerción y sólo es un factor importante, como proceso en organizaciones como prisiones, algunas escuelas (sobre todo de épocas pasadas) o campos de concentración o mano de obra esclava.

La autoridad es el poder legítimo, los receptores ejecutan las órdenes o directrices porque se sabe que deben llevarse a cabo. Su cumplimiento es voluntario. Esto requiere un sistema de roles comunes entre los miembros de la organización. Por ejemplo es el poder de un buen padre de familia cuyos hijos acatan sus órdenes porque creen que son legítimas y que tiene derecho a hacerlas.

Weber diferencia además entre tipos de autoridad (legal, carismática y tradicional) tema que ya tratamos en el módulo anterior.

Hall agrega que el control en las organizaciones se basa, por lo menos en parte en el proceso de evaluación. El control por medio de la evaluación es más efectivo cuando los individuos que están siendo evaluados creen que las evaluaciones son importantes, tienen un papel central para su trabajo, y que dichas evaluaciones pueden ser influenciadas por su esfuerzo.

La evaluación es usada en la mayoría de las organizaciones, por ejemplo las educativas (exámenes, etc.) las empresas mediante la evaluación de desempeño, tema muy importante para el desarrollo de las personas por cuanto saben como hacer su tarea y pueden mejorar.

Dornbusch y Scott también señalan que la autoridad se concede tanto desde abajo como desde arriba. En una jerarquía de niveles múltiples, las personas en posición de evaluar a otras son legitimadas tanto por sus subordinados como por sus superiores.

Pero podemos agregar que las evaluaciones también se realizan por los pares y por sobre todo en los equipos de trabajo, todos tienen igualdad de poder y son evaluados entre sí fundamentando ese control en la autoridad que se deriva de trabajar en equipo. En los equipos de alto desempeño el grupo evalúa, determina las remuneraciones y las instituciones sin ningún poder jerárquico.

### Bases y fuentes de poder: perspectiva grupal e individual del poder.

Las unidades organizacionales y las personas en las organizaciones obtienen su poder por medio del control, tanto de las bases como de las fuentes del poder.

Las bases se refieren a aquello que controlan los tenedores del poder y que les permiten manipular el comportamiento de otros. Las bases del poder incluyen la posibilidad de premiar o ejercer coerción, su legitimidad, sus habilidades y su utilidad como referencia para el receptor del poder atenúa el acceso al conocimiento y los lazos familiares. Por ejemplo los profesores tienen la base del poder en sus habilidades y acceso al conocimiento y pueden premiar o sancionar a los estudiantes.

Fuente es la forma en que las partes llegan a controlar las bases de poder. Las fuentes son:

1) El puesto o la posición en la estructura; 2) las características personales como el carisma; 3) las habilidades que se tratan como base y fuente de poder; 4) la oportunidad o la combinación de factores que da a las partes la oportunidad de utilizar sus bases de poder. Las bases de poder utilizan la fuente de poder.

En una organización una persona tiene una fuente de poder como es una posición oficial donde se ejerce el poder. Las posiciones se definen en la estructura antes de la ocupación de las personas. Y las personas al ocupar el puesto utilizan las bases para controlar, premiar o castigar.

### Dimensiones del poder:

1. **La primera dimensión** que casi siempre uno visualiza del poder es la de un eje **vertical** o sea por ejemplo de capataz a obrero, pero es solo una de las relaciones de poder en las organizaciones.

2. También la **dimensión horizontal** incluye el poder por ejemplo las relaciones interdepartamentales, línea-staff y profesionales. La dimensión horizontal supone cantidades de poder iguales, y cuando uno gana el poder a costa de otro se introduce el elemento vertical.

Pero la variable poder se incluyen en las relaciones horizontales cuando entran en juego elementos como la asignación presupuestaria, cuotas de producción, prioridades de personal y otros semejantes. Hay grandes luchas de poder interdepartamental sobre el eje horizontal en la mayoría de las organizaciones.

Entre las relaciones o dimensiones laterales u horizontales de poder tenemos las línea-staff. Por ejemplo entre docentes y asesores pedagógicos en una escuela o un departamento de una empresa y los abogados, los contadores o los técnicos en informática.

Dalton (1959) estudió el conflicto del personal línea staff en las organizaciones industriales. El personal de staff tiene más educación formal, y está más orientado de forma teórica que los gerentes de línea. El aspecto del poder entra en juego cuando el personal de staff implanta alguna de las ideas ( poder de expertos). En las organizaciones estudiadas el personal de línea tenía el poder para controlar el proceso

de ascenso pero temía que el personal de staff, pudiera pensar que sus ideas eran obsoletas o faltas de imaginación.

3. Camarillas y coaliciones: aparte de las dimensiones vertical y horizontal existen de hecho otras dimensiones en la organización, que son un complemento importante del sistema de poder como las camarillas o coaliciones. Estas se integran por miembros jurisdiccionales a lo largo de las líneas organizacionales. Por ejemplo se forman para defender a alguno o algunos de sus miembros, para detener la expansión de un departamento que se cree están usurpando algo de poder de los miembros de la camarilla.

Dalton muestra que las organizaciones están llenas constantemente con situaciones de poder interpersonales según cambian los eventos y las condiciones con el tiempo. Las camarillas no siguen por lo general el sistema horizontal o jerárquico organizacional establecido. Las coaliciones se forman en la medida en que los participantes buscan hacer progresar sus intereses. Los análisis de las coaliciones sugieren que las organizaciones son muy políticas, con alianzas y arreglos de poder cambiantes. Factores como sexo, edad, puesto en la organización en término de departamento, antecedentes educativos, antigüedad en la organización, y factores personales influyen en la formación de la coalición (Pfeffer 1981).

4. Dependencia y poder interdepartamental: otra dimensión horizontal del poder, es la que tienen los departamentos en las empresas u organizaciones. Hay una lucha constante entre departamentos por el poder. La fuerza de retener más cantidad del poder reside a veces del crecimiento de determinada función por ejemplo nos dice Hall , que en un estudio se vio que las áreas de mantenimiento tenían más poder porque reparaban los equipos y de no hacerlo la empresa se detenía. Perrow (1970) se ocupa en forma directa del poder de los diferentes departamentos en las organizaciones. En las empresas que estudió dominaba el departamento ventas. El cree que este sería el caso de la mayoría de las Compañías Industriales de E.E.U.U. Hay veces dice Hall que los departamentos financieros han reemplazado a los de ventas. Perrow llega a la conclusión que la función más importante en una organización es la que tiene el mayor poder. En una empresa dominaba la producción y este tenía el dominio del inventario, computadoras y compras. En otra Compañía era el departamento finanzas. Por nuestra parte podemos agregar que en las instituciones educativas tienen mayor poder , representado en presupuesto para docentes, equipamiento, horas cátedras, etc. las asignaturas que configuran el eje central de la carrera, por ejemplo en Ciencias Económicas las materias contables frente a las humanísticas o jurídicas. En derecho los departamentos que comprenden las asignaturas de los derechos civiles, penales, comerciales, etc. frente a filosofía o sociología.

#### Perspectiva global del poder en las organizaciones

Hasta acá hemos visto como tienen mayor influencia personas (puesto) o grupos (departamentos, camarillas) sobre otros. A continuación veremos una perspectiva global del poder.

Sobre la cantidad del poder, ya al observar las estructuras a través del tiempo vemos que se modifica al ampliarse el puesto, o las habilidades y se amplía el poder. También puede reducirse el poder al haber cambios estructurales.

Hall nos dice que hay que tener en cuenta 1º) La cantidad de poder no varía de forma importante de situación en situación. En general los cambios en la cantidad del poder son graduales; 2º) la cantidad de poder en una organización es fija (un juego de suma cero). Si una persona gana en poder, otra lo pierde.

### Factores que afectan la distribución de poder

1) La habilidad para enfrentarse en la incertidumbre hace una contribución importante a las diferenciales de poder. Es decir el enfrentamiento con la incertidumbre por una unidad organizacional y su capacidad para resolver algún problema de la organización hace que tenga más poder. Por ejemplo: si la preocupación es financiera, la unidad capaz de atraer recursos ganará en poder. Esto está unido a la centralidad de la unidad organizacional respecto al total de la organización y a su insustituibilidad.

Ahora bien hay que tener en cuenta que el poder no cambia constantemente por enfrentar incertidumbres, porque una jerarquía establecida y un grado de centralización. También no sólo hay relaciones horizontales sino también verticales. También hay que tener en cuenta las influencias históricas, las posición de poder anterior de una unidad organizacional es el producto principal de su poder subsecuente (Lachman 1989).

2) El poder tiene un aspecto autopetruador. Los que están en el poder en una organización tienden a permanecer. Ellos cuentan con recursos y los receptores del poder no.

Ahora bien los cambios en la administración superior tiene repercusiones sobre toda la organización en particular cuando el nuevo líder trata de utilizar una base de poder diferente a la de su antecesor. La rotación de personal también contribuye a la inestabilidad de las relaciones de poder.

El poder es importante en la toma de decisiones, los tenedores del poder confirman y deciden cuales son los temas importantes y cuales no.

3) Factores externos: El enfoque hasta aquí ha estado centrado en los factores internos de las organizaciones, pero las consideraciones externas también juegan un papel importante en el sistema de poder en la organización. Factores como las asociaciones de organizaciones similares, las relaciones con proveedores y usuarios, las dependencias reguladoras, afecta la cantidad y distribución del poder en las organizaciones. Por ejemplo: la mayor cantidad de leyes hizo que los departamentos especializados (jurídicos, impositivos, etc.) ganaran poder dentro de la organización. También los cambios en el mercado de mano de obra y productos alteran la fuente de "materias primas" y varía la naturaleza de la clientela en la organización.

Hay resultados del ejercicio del poder, el más drástico es el conflicto entre los participantes.

A continuación en el apartado siguiente pasaremos al estudio del conflicto y otras consecuencias menos graves del acto de poder.

## **1.2. El conflicto en las organizaciones**

El tema anterior del poder los autores coinciden en que es importante para entender a las organizaciones por lo tanto es importante que examinemos los resultados del poder.

## Resultados de las relaciones de poder

### 1-Cumplimiento y participación:

La consecuencia más frecuente de un acto de poder es la subordinación, esto es común en la organización, la gente viene a trabajar a tiempo, hace lo que desea sus jefes y fabrican sus bienes o entregan sus servicios, por su parte las unidades organizacionales por lo general también cumplen u obedecen. Podemos usar el mismo ejemplo en la organización educativa o en otras. Sin embargo ésta no es la única respuesta al poder, ya que frecuentemente hay *“resistencia a un acto de poder y a esto nos referimos con conflicto”*.

Etzioni, 1975 estableció una filosofía de las organizaciones en relación a la subordinación. El dice que hay razones variadas para la subordinación, los niños en la escuela creen que sus maestros son dignos de admiración (poder normativo), razones iguales es en el caso de la organización de voluntarios (ejemplo, cruz roja u organización religiosa) y razones económicas (subordinación en las empresas). También agrega que hay una relación entre compromiso y participación cuando las personas están más comprometidas, aumenta su participación, pero también pero también aumenta el nivel de control o poder que experimentan los participantes de nivel inferior. También está el caso en que el receptor del poder se retira de la situación o intenta "pasar por encima del jefe", esto trae como consecuencia conflicto.

En esencia podemos agregar que el conflicto es inherente al proceso organizacional por lo tanto pasaremos a trabajar en detalle.

### El conflicto en la organización

El conflicto surge siempre que los intereses se contraponen. Lo vemos como algo disfuncional, que es atribuido a diversas causas. Algunas veces se dice que es un problema de personalidad "tiene mal carácter, es violento, es frontal", a veces a problemas interpersonales "esas personas chocan siempre", a veces a problemas de grupos "los de producción no se llevan bien con los de rentas u otros", o entre profesiones "los abogados son discutidores". El conflicto se presenta como un estado infortunado que no debiera suceder para la paz de la organización., pero existe. Puede estar construido en las estructuras, papeles, actitudes y estereotipos organizacionales, o surgir por la escasez de recursos. Puede ser explícito o encubierto, pero cualquiera que sea la razón su fuerte está en alguna diferencia o percibida de intereses.

Casi siempre se vincula el conflicto trabajadores empresa, o trabajadores administración o a lo profesional o técnico. Pero es algo más que un conflicto interpersonal, no se lo puede atribuir solamente a los comportamientos individuales, sino también a consideraciones organizacionales y a la naturaleza de las organizaciones que contribuyen a situaciones de conflicto.

Como ha señalado el sociólogo escocés Tom Burns, las organizaciones más modernas están diseñadas con sistemas de competición y colaboración simultáneas. La gente debe colaborar en la persecución de su tarea común, aunque a veces estén enfrentados con los demás compitiendo por los recursos limitados, situación en la estructura organizacional y promoción profesional.

La complejidad de las organizaciones es asombrosa, incluso más allá de la personalidad, puestos y conflictos de convivencias. Algunas veces los conflictos pueden ser explícitos y abiertos para que todos los vean mientras otros subyacen bajo la superficie de los acontecimientos diarios. Algunos conflictos de las organizaciones pueden tener una larga historia, las decisiones y acciones del presente han sido labradas por conflictos agrarios o diferencian que otros creían olvidados.

Muchos conflictos de la organización (dice Morgan, pag.144) suelen llegar a ser institucionalizados en la confirmación de actividades, estereotipos, valores, creencias, rituales y otros aspectos de la cultura de la organización. En esta forma socializada los conflictos subyacentes pueden ser extremadamente difíciles de identificar y destruir.

### Bases del conflicto

Katz (1964), identificó tres bases organizacionales de conflicto:

1º) el conflicto funcional inducido por varios sistemas dentro de la organización, la diferenciación conduce a la gente y a las unidades tener diferencias (por ejemplo son distintas las funciones del personal de venta que las del de producción).

2º) las unidades tienen funciones similares (rivalidad hostilidad o competencia de buena fe). También cuando hay dependencia de tareas o dependencia asimétrica o desbalanceada entre las unidades respecto de una tarea (nacen de las relaciones horizontales de poder entre gente o unidades organizacionales), por ejemplo el volumen de las ventas va a depender de la calidad y el quantum de la producción.

3º) conflicto jerárquico nace de las luchas de los grupos de interés sobre las recompensas organizacionales de status, prestigio y dinero. Es normal que el personal de nivel inferior trate de mejorar su parte sumando fuerzas como grupo de interés entre los miembros más privilegiados de la organización. También con empleados de oficina y subgrupos en la jerarquía administrativa.

El conflicto también resulta de :

- 1) comunicaciones imperfectas (Robbins, 1974) dificultades semánticas, canales imperfectos. Este autor trata las bases de la comunicación;
- 2) las condiciones estructurales también llevan al conflicto ( tamaño grande, heterogeneidad del personal, status de supervisión, grados de participación, recompensas y formas de utilizar el poder;
- 3) el comportamiento personal ( personalidad, satisfacción con el puesto y metas individuales);
- 4) diferencias entre grupos ocupacionales (diferentes profesiones) o entre grupos con diferente poder.

### **La situación de conflicto**

#### Componentes en el proceso de conflicto:

- 1) **las partes involucradas:** por lo menos dos partes ( individuos, grupos y organización);
- 2) **el campo de conflicto** ( las situaciones que pueden ser motivo de conflicto por ejemplo: permanencia o pérdida de poder);

- 3) **dinámica de la situación de conflicto:** cada parte en conflicto ajustará su posición a lo que cree congruente con la de su oponente (buscar aliados o comprarlos, formar coaliciones). Hay incremento o reducción de la intensidad del conflicto durante su curso;
- 4) **la administración, control o solución del conflicto:** a veces el conflicto no tiene un inicio y final claro. Es evidente que surge de situaciones preexistentes y no termina siempre con la huelga. Boulding, 1964 nos dice que hay que evitar que el conflicto se vuelva patológico y destruya las partes involucradas y el sistema. Una forma de solución es con un movimiento unilateral: por la "pacificación" de uno de los participantes (una de las partes se retira o retrocede en la mayoría de los casos la otra parte también lo hace por ejemplo relación obrero-patronales). Hay mecanismos para resolver o controlar los conflictos como por ejemplo ofreciendo una especie de "pago colateral" o concesiones de relajamiento de algunas reglas excesivas. También se pueden resolver por la intervención de una tercera parte por ejemplo cuando el gobierno prohíbe huelgas y paros en un conflicto laboral que amenaza la seguridad nacional. También la mediación, si presenta nuevos métodos de solución que pudieran no haberseles ocurrido a las partes.

Las consecuencias del conflicto o sea las secuelas que quedan porque la solución del conflicto no lleva a una condición de arreglo total, sino se resuelven los problemas básicos y es un potencial de nuevos. El poder y el conflicto son modelados importantes en el estado de una organización.

Consecuencias sociales del poder: El poder de las organizaciones tiene consecuencias en la sociedad.

1) Porque las organizaciones son el medio por el cual la gente se distribuye en el orden social. Nuestro trabajo se realiza en las organizaciones, y son las que determinan las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Pero también los que no trabajan en organizaciones tiene influencias de estos, por ejemplo los hijos de personas que trabajan tienen una educación de acuerdo a la posición de sus padres y son la base de los planes de jubilación cuando sean mayores.

Al respecto dice Cortazzo y Moise, 2.000, pag. 143 *“el trabajo es un organizador central de la vida de las personas ...lo incluye en un entorno colectivo que afecta también a su familia”*.

2) El poder organizacional en la sociedad se extiende cada vez más como poder interorganizacional.

Conflicto organizacional y sociedad: el conflicto organizacional es inevitable, pero son problemáticas las consecuencias para las organizaciones y sus miembros. Tiene un lado positivo porque el conflicto interdepartamental destaca el desempeño organizacional y también el individual. Pero tiene el lado negativo si se sale de control, porque puede convertirse en un instrumento de manipulación por los poderosos y más aún si la administración del conflicto no se hace de manera civilizada, y hay una toma hostil de control y una venganza.

Por ejemplo: los piqueteros contra empleados públicos, o el gobierno para reprimir grupos por métodos que comprometen la vida.

*La diversidad de intereses ya fue observada por Aristóteles en la Ciudad-Estado griega, pero también ellos trataron la forma de consensuar entre todos y llegar a un producto común , como fue la democracia directa (fue escuchar a todos los ciudadanos).*

### **3.3. Intereses-conflictos y poder**

Para cerrar este tema traemos tres aspectos interrelacionados que atraviesan a diario la dinámica organizacional cuales son los intereses , la generación de conflictos y el ejercicio del poder .

Vamos en primer término a desarrollar los intereses porque ya hemos analizado anteriormente los otros dos temas.

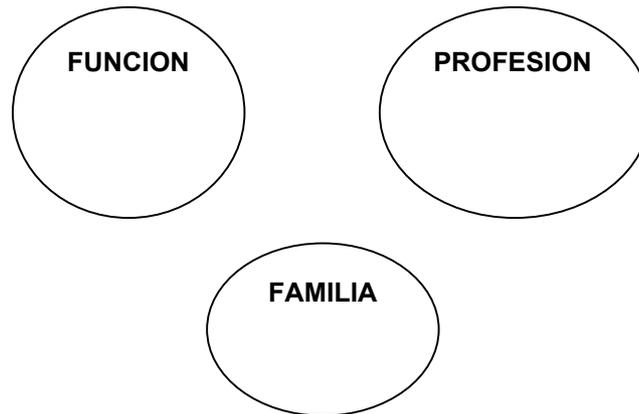
Cuando hablamos de interés en primer término hacemos referencia a lo individual que al decir de Morgan, pag.135 “*hablamos de un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra*”.

Pero hay distintas maneras de analizar y definirlos. El autor mencionado hace referencia a los intereses de los individuos en las organizaciones y dice que para entender la política de las organizaciones es de relevancia concebir los intereses en términos de tres campos interrelacionados relativos a la labor organizativa, carrera y vida personal.

- 1) Intereses de cometido o función: están relacionados con el trabajo que la persona realiza. Por ejemplo: el director de una planta productiva tiene que asegurarse que produce de manera puntual y eficiente. Un vendedor de seguros no puede vender menos que lo que la AFJP le exige. Un contador debe llevar la contabilidad en orden. De todos modos la vida laboral regular siempre implica más de lo que en principio se pudiera fijar y siempre se tiene que tener en cuenta el factor “contingencia” es decir los aspectos puntuales y situacionales que rigen en las organizaciones. Por ejemplo de pronto se puede exigir tal productividad o tal venta, temporalmente o por el tamaño de la organización, situación del mercado etc. Por eso debe entenderse la idea como algo en general.
- 2) Intereses de carrera que puede ser independiente del trabajo que se realiza. Es decir los intereses de promoción, ascenso, crecimiento profesional. Por ejemplo pasar de colaborador a jefe, o capacitarse en tal área para llegar a una mejor manera de enfrentar el futuro profesional.
- 3) Intereses extramuros (o sea fuera de la organización) que comprenden su personalidad y actitudes privadas, valores, preferencias y creencias ajenas al trabajo, esto es lo que comprended la vida familiar.

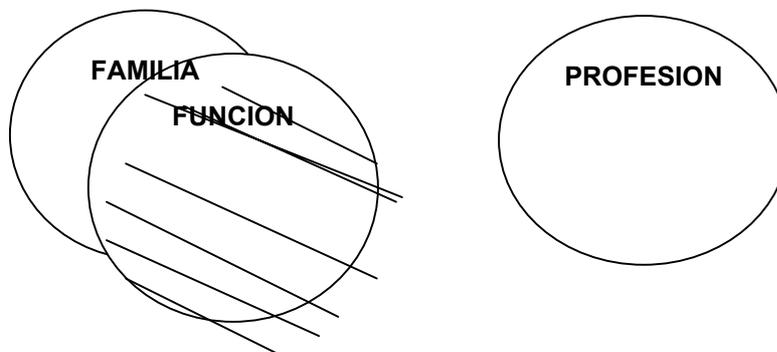
Puede haber tres posibilidades o más 1) Que los tres intereses se superpongan en una misma persona, por ejemplo un ejecutivo de una empresa que cumple correctamente su función, se desarrolla profesionalmente con posibilidades de carrera y no tiene problemas en su vida familiar en relación con su trabajo organizacional, toda vez que equilibra su tiempo libre (pasa los fines de semana con su familia y a partir de las 18 horas diariamente. En este caso el otro punto a relacionar o sea conflicto no está presente, lo que incide favorablemente en la organización.

**FIGURA 1**



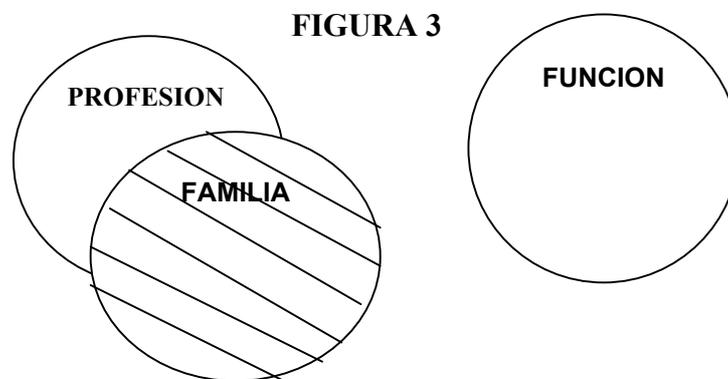
2) Pero puede ser el caso que un interés invada a otro quedando el tercero vigente y sin problemas, por ejemplo que por las obligaciones emergentes de la función laboral no pueda dedicarle tiempo a su familia o sea que están superpuestos los intereses organizacionales y familiares predominando los organizacionales, aunque se desarrolle profesionalmente. Este caso es muy actual ya que las organizaciones absorben a las personas extendiendo el tiempo de trabajo, quedándoles poco margen para la vida familiar “Sheim ha dicho que *“los tiempos organizacionales invaden los tiempos personales”*. También es el caso de la mujer que muchas veces tiene el conflicto entre dedicarle más tiempo a su función laboral o a sus hijos, ya que sobretodo con hijos pequeños a veces se dificulta.

**FIGURA 2**



Acá sucede que por un lado en los países desarrollados se está ampliando el tiempo de ocio y también los Administradores de Recursos Humanos están haciendo cada vez más compatibles los tres intereses, contrariamente a lo sucedido hasta hace algunos años en que los intereses organizacionales estaban separados de los personales. Y por otro lado en los países en desarrollo, entre ellos el nuestro las actividades laborales se han extendido cada vez más, ampliándose la jornada laboral de hecho, es decir aunque legalmente siga siendo en el comercio por ejemplo de 8 horas se “les obliga en muchos casos a los empleados” a hacer horas extras adicionales extendiéndose la jornada a diez horas o más e incluyendo los feriados, sábados y domingos en muchos casos.

- 4) El caso en que los intereses de la función sean compatibles con lo familiar pero no dejen margen para el desarrollo profesional (sin posibilidades de ascenso y/o de capacitación). Este tema también tiene distintos tratamiento en algunos países en relación a otros. Por una parte en EEUU y Europa occidental principalmente a partir de los últimos la capacitación esta incluida dentro de la agenda de la empresa, interesándose la organización por capacitar a su personal y teniendo en cuenta sus competencias personales, como también teniendo posibilidades de carrera y promociones según la evaluación de su desempeño; por otra parte en los países en vías de desarrollo la capacitación a cargo de la empresa no se hace con asiduidad y ha habido un achatamiento de las empresas habiéndose suprimido los cargos medios por lo que los ascensos en muchos casos no son posibles.



Hasta acá nos estuvimos ocupando del interés de los empleados en la organización de su trayectoria personal. Pero si pensamos en la organización los empleados con sus intereses personales pueden tener distintos grados de impacto organizacional de acuerdo a su poder y ubicación en la estructura organizacional.

Morgan pag.137 trae el ejemplo del vicepresidente comercial en una mediana empresa de cosméticos, que después de cinco años adquirió una sólida reputación dentro de la firma. El en consonancia con su personalidad y filosofía de mercado reflejaba su interés y compromiso con las elites sociales con las cuales se identificaba (las más altas). De acuerdo a ello era partidario en concentrarse en un conjunto de productos de alta calidad, antes de conquistar el mercado de masas; al cabo de los años el conjunto de la empresa llegó a aceptar su punto de vista a pesar que otros miembros con menos experiencia o poder, creían que estaban dejando pasar varias oportunidades.

A este ejecutivo le sucedió una persona que se apoyó en la política de este antecesor, pero logró un mayor equilibrio al ensanchar el mercado e incluir grandes almacenes. Si bien tenía intereses elitista (lo mismo que el anterior) su filosofía era de mayor apertura y logró con ello acercarse a los miembros que querían una mayor abarcabilidad de los productos, si bien siguieron siendo para determinadas elites.

Este caso muestra la dinámica de la situación de forma sintética, y sirve para ilustrar la política de cualquier situación donde la gente persigue sus propios intereses . En

contraste con el punto de vista de que las organizaciones son empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes, los ejemplos precedentes nos hacen ver a las organizaciones como redes de relaciones de personas con intereses divergentes que se reúnen para llegar a cabo sus funciones, realizar una carrera, conformar una familia y perseguir una ambición.

También nos dice Morgan y ya lo hemos tratado con Hall al desarrollar las dimensiones del poder, en las organizaciones también hay coaliciones (uniones de personas), o sea que no solamente vemos los intereses personales. Las coaliciones son una dimensión importante de casi toda la vida de la organización.

También el giro organizacional puede darse por los intereses de coaliciones que son grupos de individuos

Que cooperan juntos en relación a asuntos, acontecimientos o decisiones comunes o para desarrollar valores e ideologías específicas.

Abarcan grupos de dirigentes, trabajadores, accionistas, clientes, proveedores y otros grupos formales e informales con un interés o apuesta en la organización, pero cuyas ambiciones y preferencias difieren de otros grupos o del resto de la organización.

En resumen las personas en la organización pueden perseguir sus intereses como individuos, grupos específicos de interés o coaliciones más generalizadas.

Las organizaciones favorecen el desarrollo de grupos o coaliciones, ya que la división de funciones, fragmentan los intereses, asignando diferentes objetivos y actividades a unidades o departamentos.

## UNIDAD 5

### 1. EL LIDERAZGO

Tanto sobre el tema de este apartado como del siguiente o sea motivación, lo habrán escuchado desde niños y hasta ahora pero hay dos enfoques: uno el individual o sea que condiciones debe tener la persona para ser líder y ahí está todo un tema de si el líder nace o se hace, este enfoque no va a ser motivo de esta asignatura sino de una correlativa o sea Administración de Recursos Humanos. El segundo de los enfoques que vamos a estudiar ahora es el del liderazgo en relación a las organizaciones de que forma parte, o sea ya formando parte de una organización. Por ejemplo: cuando se va a elegir a un candidato político o para una institución educativa, o un entrenador de un deporte se piensa en las condiciones de líder de esa persona para hacer diferencias con sus acciones en relación a la institución de que formará parte.

Lo que acá vamos a ver es que el líder en sus posibilidades de actuar está fuertemente restringido por muchos de los factores que hemos analizado hasta este momento: estructura organizacional, coaliciones de poder y condiciones ambientales.

El liderazgo dice Hall, pag 147 *“es una forma especial de poder, involucra la habilidad con base en las cualidades personales del líder para obtener la subordinación voluntaria de sus seguidores en una amplia gama de asuntos”*.

Se distingue el poder que tiene el que ejerce el liderazgo que entraña "influencia", es decir cambios de preferencias, del poder de los subordinados cuyas preferencias quedan pendientes.

Otra diferencia también con al poder es que el liderazgo involucra *“ la toma de decisiones cruciales”*, es más que el mero mantenimiento del grupo. El hecho de que los seguidores modifiquen sus preferencias para que coincidan con las del líder es una consideración importante. Los seguidores desean cumplir los deseos del líder, Katz y Kahn, 1978 dicen: *“consideramos la esencia del liderazgo organizacional como incremento de influencia más allá y por encima del cumplimiento mecánico de las instituciones rutinarias de la organización”*. Además es algo que se atribuye a la organización. Además es algo que se atribuye a la gente por sus seguidores.

Al imaginarnos a los líderes pensamos en Gandhi, Alejandro Magno, Mahoma, etc., pero sus características personales no coinciden , pero si sus condiciones para que grandes grupos de personas los hayan seguido, reconociendo sus cualidades de conductores.

#### **1.1. Funciones del liderazgo:**

Selznick, 1957 observa que el liderazgo involucra la toma de decisiones cruciales. Es más que el mero mantenimiento del grupo. Dice el autor mencionado que las tareas más importantes del liderazgo se agrupan en cuatro categorías:

1) la definición de la misión y el papel institucional (organización); 2) la personificación institucional del propósito que involucra la construcción de la política dentro de la estructura o decidir sobre los medios para alcanzar los fines deseados; 3) defender la integridad de la organización: aquí se mezclan los valores y las relaciones públicas: los

líderes representan a sus organizaciones ante el público y sus propios miembros al intentar persuadirlos de que sigan sus decisiones; 4) el ordenamiento del conflicto interno.

El liderazgo ocurre en todos los niveles de la organización. La mayoría de los estudios del liderazgo se han ocupado a nivel inferior, como el que ejerce el superior de primera línea. Pero el liderazgo en el nivel superior en la organización tiene el mayor impacto sobre la misma, pero comprende comportamientos y acciones muy diferentes de los que tienen los líderes en el puesto de supervisor de primera línea. Con esto nos queremos referir que cuando nos imaginamos a los líderes es a los referentes superiores de las organizaciones y no a los de los niveles medios que también tienen subordinados.

Los estudios (dice Hall, pag.149) llevados a cabo en grupos pequeños han encontrado que el liderazgo es un proceso diferenciado, con las actividades de tarea o instrumentales separadas de las actividades socio emocionales o expresivas.

Componentes del liderazgo: No nos referimos al poder que tiene una persona en el nivel superior que lo puede ejercer al dar órdenes y tomar decisiones. Este es un simple poder de posición y no involucra el liderazgo como lo tratamos acá . A lo que nos referimos al tratar el liderazgo, involucra lo que hace una persona por encima y más allá de los requisitos básicos del puesto ***“es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones que diferencia al liderazgo de la simple posesión del poder”***.

Si no se considerarán las características enunciadas, todos los individuos que ocupan puestos superiores estarían en igualdad y la organización estaría restringida a su propia estructura.

Los estudios del liderazgo han querido señalar que caracteriza a los líderes.

1) La primera teoría desarrolla la idea de que las características individuales son básicas para la función del liderazgo. Si pensamos que los líderes tienen una serie de rasgos. Esta posición fue la primera en tomar la Administración de Recursos Humanos (alrededor de 1950) y se basaban en que los líderes nacen. Por ello una meta principal de la investigación era lograr la identificación de los rasgos claves del liderazgo. Este enfoque no avanzó debido a que fue imposible identificar características de líderes que no tuvieran más seguidores.

2) Luego surgió otra teoría puesto que cada vez más se pensó en otro factor a considerar que es la "situación donde se mostró el liderazgo" Gouldner,1950. El enfoque situacional parte de que las condiciones del momento (la situación) daría de por quien y de que manera se ejercerá el liderazgo. En una situación dada un individuo surgirá como líder, en otra situación otra persona. Por ejemplo: "Luter King" surgió en un momento clave para defender los derechos de las personas de color en E.E.U.U. Este enfoque ha dominado en gran parte el enfoque sociológico del liderazgo.

3) En tercer término surgió una teoría intermedia que señala que diferentes situaciones exigen diferentes formas de liderazgo y por ende se pedirá individuos, habilidosos y comportamientos específicos que son distintos en general en cada situación diferente (Yukl, 1989). Por ejemplo: es distinta la situación de Hitler, que la de Gandhi o María Teresa de Calcuta.

4) Una corriente incluye como elemento importante interacción entre el líder y sus seguidores. El líder influencia a sus seguidores en el proceso de interacción y las reacciones de estos tienen un impacto en el comportamiento del propio líder (Hollander y Julián 1969). Por ejemplo: San Martín influía en sus soldados y estos lo apoyaban para seguir.

5) El liderazgo organizacional es una conjunción de factores. El factor más obvio es el puesto ocupado en la organización. Esto da al líder la base de poder y lleva a los seguidores a la expectativa de que hay un derecho legítimo para ocupar este puesto, y que el líder entrará de hecho en el proceso de ejercer el liderazgo al configurar sus propios pensamientos y acciones y desarrollar las funciones del liderazgo para la organización como un todo. Cuando nos referimos a poder y hablamos de Weber vimos que había distintas justificaciones para seguir al líder por parte de su grupo, las que se derivan de la posición que ocupa en una organización es la justificación derivada de un poder normativo.

Pero como dijimos anteriormente para el liderazgo no es suficiente con detentar un puesto en la organización sino que se exige que la persona se comporte de manera que se satisfagan las expectativas de los seguidores. Aquí se vuelven cruciales las interrelaciones entre las características del individuo y el puesto que ostenta; pero nos dice Hall, pág. 150, no nos referimos a los rasgos del líder sino que la evidencia muestra que las características específicas que dan lugar al comportamiento del liderazgo varía de acuerdo con la situación.

Yukl (1989) proporciona una síntesis muy útil de los factores incorporados en el liderazgo. Los rasgos y habilidades del líder afectan el comportamiento y el poder. Estos a su vez interactúan con las variables externas o exógenas situaciones y las variables que intervienen y contribuyen a las variables del resultado final, como desempeño del grupo y logro de las metas organizacionales.

## **1.2. Consecuencias del liderazgo para las organizaciones. Estilos de liderazgo**

La investigación respecto del liderazgo de supervisión se ha enfocado alrededor de dos estilos o enfoques contrastantes del papel de liderazgo: el enfoque autoritario (tarea) y de apoyo (socioemocional).

El líder autoritario descansa sobre el poder de su puesto y está más centrado en las sanciones. Un problema muy evidente es que la forma de autoritarismo no es en realidad un liderazgo en la forma que lo venimos analizando.

El líder apoyador se caracteriza por estar orientado al empleado, tener un comportamiento democrático, utilizar la supervisión general y tener consideración a sus subordinados.

Los estudios de la Universidad de Ohio utilizan los términos iniciación y consideración, y los estudios de la universidad de Michigan orientación a la producción y orientación a los empleados.

En la figura siguiente hemos intentado sintetizar las posiciones a los fines comparativos.

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>	<b>Ohio</b>	<b>Michigan</b>
Lider apoyador	Socioemocional	Consideración	Orientado a los empleados
Lider autoritario	Tarea	Iniciación	Orientado a la producción

**Líder apoyador:** utiliza los atractivos socioeconómicos para sus subordinados, involucra:

- 1- La consideración para los subordinados.
- 2- La toma consultada de decisiones.
- 3- La supervisión general, delega a sus subordinados, les da libertad en su trabajo.

**Está relacionado con ciertos indicadores de satisfacción y productividad de los empleados**

- 1) Hay menos tensión y más cooperación dentro del grupo.
- 2) La rotación de personal y el porcentaje de quejas son menores.
- 3) Con frecuencia hay menor productividad.

Pero hay estudios que dicen que hay más producción cuando se utilizan los estilos autoritarios (Dubin, 1965). También Lawler y Porter sugieren que la productividad lleva a la satisfacción.

Ante la pregunta a la organización de que desea para los trabajadores. Hall responde (pag. 154) *“si se desean empleados satisfechos el enfoque de apoyo es más efectivo. Pero si la organización y los empleados desean alta productividad y mayor pago, el sistema autoritario sería el adecuado”*. En este sentido también concuerda Mayntz en la bibliografía sugerida.

### **1.3. Factores que afectan los resultados de liderazgo**

No en todas las organizaciones el personal está motivado y deseoso de participar en la toma de decisiones, ni tampoco se interesa y participa de manera constante en interacciones con su ambiente. Por lo que la remodelación de los estilos de liderazgo en la organización no siempre se puede hacer, ni a todos los miembros.

*La cuestión no es de estilo, sino de impacto. Si se aumenta la producción o se acelera la aceptación de un nuevo modo de organización el liderazgo es un proceso importante.*

Ahora bien la idea no es solo proponerse y aplicar ciertas ideas sobre el liderazgo sino que hay que tener en cuenta que las organizaciones tienen límites de lo que pueden hacer los líderes. Los límites pueden ser tecnológicos (un hospital requiere ciertos aparatos) o ambientales (los costos del combustible eliminarse sólo por el liderazgo).

#### Sucesión del liderazgo.

La sucesión en el liderazgo o en la administración tiene lugar cuando se reemplaza una persona por otra por transferencia, renuncia, despido, enfermedad imposibilitante para

trabajar o muerte. Sirve para observar las diferencias de estilos de gestión (autoritaria, democrática, etc.), o de estilos hacia la producción o hacia los empleados. Mucho se ha escrito desde el trabajo de Gouldner (1954) sobre la fábrica de yeso ( citado también al tratarse el tema burocracia) o Guest, en una fábrica de automóviles y recientes como Lee Iacocca (Ford, hasta 1978 y Chrysler) o el caso que trata Lundins S. H. Paul y Cristesen, 2.001 " en Fish" que no es una empresa de relevancia sino una imaginaria tratada por el autor en que los distintos modelos de sucesiones inciden en la organización.

Los aspectos básicos que se podrían señalar como diferencias a la hora de la sucesión:

- 1-**Personalidad** (el líder como gran persona o no).
- 2-**Las acciones** que tome con relación a la estructura social existente.
- 3-**La tradición** si el reclutamiento del líder es interna o externa a la organización.
- 4-**La orientación** hacia la eficiencia y la productividad.
- 5-**La Orientación** hacia la indulgencia y no a la reducción de costos y productividad.
- 6-**La formalidad, el autoritarismo, las reglas.**
- 7-**La informalidad, consentimiento de los gobernados, descentralización en el proceso del liderazgo.**
- 8-**Los elementos externos**, procesos de recesión con abundancia de oferta de mano de obra, o el proceso contrario de desarrollo con importante demanda de empleados.

La conclusión que hace Gouldner y Guest en los casos bajo estudio, son:

- 1) Que hay que ver la situación en su totalidad, para aplicar un enfoque o el otro;
- 2) Que la administración superior tiene el potencial para impactar en forma importante sobre la organización.

Sucesión administrativa: Cuando se produce la sucesión o en que tipo de organización.

Ha habido varios estudios para especificar la relación entre el tamaño de la organización y la tasa de sucesión. Gordon y Becker (1964) encontraron una relación inversa entre el tamaño y la tasa de sucesión, es decir cuando las compañías son más pequeñas la "tasa de renovación" es más alta entre la administración superior. Kriesberg (1964) observa que la "tasa de sucesión" se ve afectada por otros factores además del tamaño, donde las líneas típicas de carrera dentro de una organización constituyen una consideración básica. Por ejemplo si la organización incorpora la expectativa de una rápida renovación de ejecutivos la tasa se incrementará.

Hasta ahora el argumento ha sido que las condiciones estructurales organizacionales afectan el grado de impacto que pueda tener el liderazgo. Hay otras consideraciones como el hecho de que el sucesor forme parte de la organización o sea externo. Hay autores que dicen que el hecho de que el sucesor forme parte de la organización o sea externo establece una diferencia y agregan que en el caso de los equipos deportivos el

sucesor de origen interno tiene más éxito porque ya conoce el grupo; pero si la persona es traída de afuera podrá instituir mayores cambios.

## 2. TOMA DE DECISIONES

El propósito de este apartado es analizar el proceso de la toma de decisiones. Veremos que es un error pensar que la toma de decisiones es **un proceso racional y calculado** con claridad, como también que es un simple proceso aleatorio.

Así como el liderazgo ocurre en todas las organizaciones, así también pasa con la toma de decisiones, hecho este último que ocurre en la cumbre de las organizaciones.

### Decisiones estratégicas

Al tratar este tema nos vamos a referir a las decisiones estratégicas, grandes decisiones y de alto riesgo. Por ejemplo en el caso de la universidad la apertura de nuevas carreras, otorgamiento de becas, creación de nuevos planes de estudio, ampliación de equipamiento o infraestructura, o sea que no incluimos las pequeñas decisiones diarias y rutinarias, atender pedidos de consultas a estudiantes, turnos de exámenes, horarios de clases, designación de aulas, etc.

Pero no todas las decisiones se hacen en vistas a mejoras o ganancias, hay decisiones estratégicas en que la gente y las organizaciones se comprometen a tomar cursos de acción que conducen a pérdidas y después continúan tomando decisiones que empeoran las cosas. A eso se les llama “situaciones de escalamiento”. Ocurren cuando los proyectos organizacionales tienen poco valor de salvamento, cuando los que toman las decisiones desean justificar su propio comportamiento anterior y cuando la inercia organizacional y la política interna se combinan para evitar el cierre de algún proyecto. Ej. Hay empresas del Estado que dan pérdidas pero se subvencionan (ferrocarriles) para evitar despidos, etc.

### 2.1 Variables y restricciones

Tompson, 1967, observa que los asuntos de decisión siempre involucran dos dimensiones principales:

- 1) creencias acerca de las relaciones causa-efecto.
- 2) preferencias acerca de los resultados posibles.

La primera significa tener certidumbre o incertidumbre acerca de los resultados de una decisión. Si decidimos A estamos seguros que B será el resultado. La segunda significa el grado hasta el cual hay consenso acerca de lo que desea la organización. Estas variables básicas en el proceso de toma de decisiones operan a nivel consciente o inconsciente.

Ahora bien cuando están claras las preferencias de los resultados, pero es incierta la relación causa-efecto, nos referimos a la estrategia de buen criterio para la toma de decisiones. Cuando la situación se invierte y existe certeza de causa-efecto, pero hay incertidumbre de las preferencias de resultados, se puede concebir que los asuntos pidan una estrategia de compromiso para la toma de decisiones. Por último cuando existe

incertidumbre en ambas dimensiones, hablaremos de la estrategia de inspiración. Un ejemplo: Un laboratorio de generación de medicamentos tiene que tomar la decisión de lanzar un producto al mercado, por lo general lo hace por las preferencias de los resultados posibles, es decir la conveniencia de introducir la droga a la venta y no por la relación causa-efecto porque no se conoce con exactitud los efectos que va a producir con absoluta certidumbre no pudiendo controlar o desconociendo todos los efectos secundarios.

El aspecto de las preferencias de resultado puede ser más ambiguo para la organización que el de causa -efecto porque la selección de preferencias por resultado es un tema donde se ejerce el poder y sobre el cual ocurren conflictos, debido a que puede haber consenso en las preferencias de resultados o no. Por ejemplo un producto que el gerente o el departamento de venta lanza al mercado masivo porque piensa que va a tener un producido mayor , puede tener la opinión contraria de un departamento que piensa que debe ser vehiculizado a un sector determinado de público.

### Racionalidad

Hay límites a la racionalidad, al mismo tiempo las decisiones no se toman por completo al azar. La toma de decisiones y su acceso están restringidos por fuerzas en el ambiente institucional de las organizaciones y por restricciones estructurales y ambientales de las organizaciones.

La participación en la toma de decisiones enfrentan la incertidumbre. El nivel de incertidumbre varía (en algunos casos las opciones parecerían estar casi al azar , mientras que en otros existe una secuencia más programable). Así como hay variaciones a la racionalidad, también hay variaciones en el poder para participar de la toma de decisiones.

La idea del “homo economicus”, ha sido descartada, esta idea se caracteriza por actuar en su propio interés, poseer información completa acerca del problema que debe decidir, conocer todas las soluciones posibles entre las cuales tiene que escoger, así como las consecuencias de cada solución, buscar la maximización de su utilidad, tener la capacidad de clasificar las alternativas en orden de probabilidad de que maximicen los resultados” (Zey, 1992, pag.11).

Frente a esta posición Simon , 1957, planteó que las decisiones se toman con un criterio de “racionalidad limitada”. Las razones para los límites de la racionalidad están ligados a la incapacidad del sistema como un todo, para proporcionar información máxima o siquiera adecuada para la toma de decisiones. Por eso tiene que haber un líder en la organización con una capacidad intelectual de manejar los distintos factores que se presenten.

Las críticas al modelo económico parten de:

- 1) La existencia de valores, sentimientos y hábitos, además del simple interés económico que entran en juego en la toma de decisiones, que orientan el comportamiento de la gente.
- 2) Consideraciones sociales que se extienden más allá de los individuos por ejemplo relaciones sociales, amistades, familiares, etc.

### 3) Racionalidad institucionalizada en las industrias, culturales, etc.

Algunos explican la toma de decisiones con el “bote de basura”, que afirma que las organizaciones tienen un repertorio de respuestas a los problemas buscando las soluciones que han sido ya adoptadas en el pasado, o sean que han tenido cierta experiencia. El enfoque del bote de basura destaca el hecho que buscamos los símbolos familiares que hemos utilizado o descartado en el pasado.

#### Poder y toma de decisiones

Las decisiones se toman en la cumbre de las organizaciones porque allí está el poder, que pueden incluir o no los Consejos de Administración, puesto que su participación es variable. Las ideologías y valores por lo general entran en el proceso de toma de decisiones. Las decisiones las toman coaliciones de individuos o grupos. Los propósitos de los grupos pueden coincidir o no con los de la organización, que a su vez pueden no coincidir con los intereses de grupos que están en el poder. Hay casos en que se incluye en el proceso a los subordinados.

Ahora bien, nos dice Hall, pág. 176 si una decisión es importante para la organización es posible que se utilice un estilo no participativo, pero si son importantes para los subordinados se tomará un enfoque más participativo.

#### **2.2. Proceso de toma de decisiones:**

Se describe como decisiones en un ambiente relativamente estable, tratando de limitar los riesgos y se toman decisiones en una secuencia discreta. Los cambios repentinos proporcionan los impulsos para dejar de lado las operaciones que no funcionan. Se establecen nuevas formas que a su vez van a ser sorprendidas por nuevos impulsos de cambio y se repite la secuencia.

La toma de decisiones (al igual que el resto de la vida organizacional) tiene lugar en una situación de muchas presiones contrarias y conflictivas, de modo que junto a movimientos en una dirección puede haber en otra, esto es crucial para la organización, puesto que continuamente se enfrentan nuevas contingencias. Los problemas y las políticas están en un flujo continuo.

## **3. COMUNICACION**

Las organizaciones son sistemas de procesamiento de información, que atrapan y filtran información, la procesan en término de lo que ya han aprendido, la interpretan, la cambian y por último actúan sobre ella.

*La comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado, es decir, una imagen mental que ayuda a interpretar fenómenos y desarrollar el sentido del entendimiento.* Kreps, 1986

El proceso de comunicación en las organizaciones contiene elementos que son fuertemente organizacionales pero también son personales.

Elementos organizacionales: en cuanto el proceso de comunicación proviene de los canales de comunicación estructurados y de la posición que la gente ocupa.

El que primero comenzó a hablar de proceso de comunicación fue Berlo en 1980, y se refería a la existencia de un emisor, un mensaje y un receptor por donde circulaba el mensaje y por último la retroalimentación por parte del receptor.

### **La comunicación como proceso**



Fuente: Berlo, 1981.

Los canales de comunicación son estructurados o sea formales (aunque también existen canales informales, que desarrollaremos más adelante) por ejemplo la comunicación descendente baja del jefe y va a los subordinados, y está en relación a la posición que la gente ocupa en la estructura organizacional. Información a las líneas medias, inferiores, a los departamentos, etc.

Es distinta “la lectura” de la información si uno es jefe que obrero o si es profesor que alumno.

La interpretación (nos dice Hall pag.174) de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales.

Por eso al tratar la estructura decíamos que estaban relacionadas comunicación y autoridad.

Elementos personales: en cuanto hay diferencias individuales en conocimiento e interpretación de la información. Una misma información no es interpretada por todos de la misma forma.

### **Importancia de la comunicación**

El poder, liderazgo y toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación, de manera explícita o implícita, ya que estos procesos carecerían de significado en ausencia de información.

La comunicación es vital para los administradores organizacionales y su trabajo. Por lo general los administradores se calcula que pasan el 80% de su tiempo en comunicaciones interpersonales. Las comunicaciones comprenden interacciones cara a cara con subordinados, superiores, colegas y clientes. Pero el mayor tiempo empleado en comunicaciones lo hacen los que están en la cumbre descendiendo el tiempo en comunicaciones hacia la base. Por ejemplo Peter Drucker en su libro Management 2.004, enfatiza la importancia de las comunicaciones en los jefes aconsejando la utilización de ellas del mayor tiempo organizacional.

El personal de oficina está ocupado en gran proporción en el procesamiento de información. Por lo tanto hay diferencias intraorganizacionales en el manejo de información.

Son de igual importancia las diferencias Inter. Organizacionales, existiendo cuatro **factores que determinan la importancia de las comunicaciones** o inteligencia para la organización. 1) El grado de conflicto o competencia con el ambiente externo (por ejemplo con el gobierno). 2) El grado de dependencia respecto del apoyo y unidad internas. 3) El grado hasta el cual se cree que están racionalizadas las operaciones internas y el ambiente externo, es decir caracterizado por uniformidades predecibles y r tanto sujetas a una influencia planeada. 4) El tamaño y estructura de la organización y su centralidad . Tanto las características internas como externas afectan la centralidad de la comunicación. Mientras más está orientado a una organización a la gente y a las ideas mayor importancia cobran las comunicaciones. Incluso en un sistema altamente mecanizado, las comunicaciones subyacen en el desarrollo de uso y máquinas.

Por definición el proceso de comunicación es de relaciones y esto afecta el proceso comunicacional. Si un emisor es intimidado por un receptor durante el envío del mensaje, el mismo mensaje y su interpretación se verán afectados. Por ejemplo si un empleado va a hacer una observación o sugerencia y el jefe no se muestra amigable se va a sentir menos predispuesto a hacerla que si estuviera receptivo.

Fuera de la intimidación hay otros factores que también “*perturban*” la relación emisor-receptor. Por ejemplo las diferencias de status, los diferentes modelos de percepción, la sexualidad, etc. No hay que olvidar que no solo hay que tener disponible la comunicación para que todos los miembros la conozcan y entiendan y que con esto desaparecen los problemas organizacionales, sino que no hay que ignorar la potencialidad de la distorsión. Más y mejores comunicaciones no significan grandes cambios positivos para la organización.

***Las comunicaciones óptimas en la organización deben proporcionar información precisa con los matices emocionales apropiados para todos los miembros de la organización que necesiten el contenido de la comunicación.***

Factores que contribuyen a la imposibilidad de los sistemas perfectos de comunicaciones.

Factores individuales: La comunicación comprende el envío de información al receptor por lo que lo que hace el receptor con el mensaje comunicado, es la parte más importante quizás del proceso comunicacional.

En el destino del mensaje por parte del receptor va a influir la percepción que del mismo el tenga.

La percepción es definida por Kreps, 1986 como “Es el proceso a través del cual las personas concientizan los mensajes internos y/o externos y los interpretan para crear significados”.En ello hay un factor individual que varía de persona a persona.

En el proceso de percepción entran necesidades personales, valores e intereses de la gente. Las personas al percibir responden a señales a veces no conscientes, o son influenciadas por factores emocionales, o juzgan la evidencia de manera desbalanceada. Por ejemplo un mensaje sobre la propaganda de un producto uno toma en cuenta lo que le interesa, dejando por no percibidos los otros.

En el caso de la interacción directa con otra persona es importante la forma en que uno percibe a la otra, si es una persona confiable, si su mensaje lo tenemos que internalizar, etc.

Lo que debemos tener en cuenta es que no hay una percepción uniforme por todos los receptores, aunque sea el mismo mensaje. Por ejemplo una clase teórica no es percibida de la misma forma y en la misma proporción por todos los alumnos.

También le debemos adicionar que hay factores organizacionales que vuelven la situación más compleja.

En el fondo la comunicación en las organizaciones son transacciones entre individuos y se identifica al comunicador, por lo que la impresión sobre el es importante para que se interprete la comunicación. Se tiene en cuenta al individuo y a la situación y esta última afecta (una oficina pulcra y ordenada habla bien de su poseedor).

Por otra parte el papel que desempeña el individuo afecta la forma en que se perciben o se envían las comunicaciones. La gente ocupa una posición superior o subordinada y es distinta la recepción. Cuando por ejemplo una persona está en un lugar inferior y se lo discrimina va a tener una menor receptividad o menor devolución del mensaje.

A veces también se otorga un estereotipo o una etiqueta a una persona o grupo de personas, por ejemplo que algunos políticos no cumplen con lo que prometen en su campaña, o que una persona en particular es trabajador o haragán, y en función de ello se percibe lo que dice.

También factores como la edad afectan la forma en que se percibe a una persona (viejo o joven) o también la ubicación física si el mensaje viene de producción o de gerencia.

Factores organizacionales: Las organizaciones desarrollan sus propias culturas, con lenguaje, ritos y estilos de comunicaciones. También intentan socializar a su personal para que se reduzca al mínimo los problemas comunicación. Por ejemplo si la gente se capacita o se informa va a entender lo que se trata en las organizaciones. Hay un lenguaje específico formal o informal en las organizaciones que hay que saberlo.

Pero , nos dice Hall, pag. 184, *“a pesar de la presencia de una cultura común y los esfuerzos para alcanzar la socialización, las organizaciones contienen la semilla de los problemas de comunicación cuando toman en cuenta sus componentes verticales y horizontales.”*

**3.1. Comunicación vertical:** Comprende las comunicaciones tanto descendentes como ascendentes.

**Comunicación descendente:** elementos:

- 1) La instrucción común y simple para un trabajo es la indicación de lo que la persona debe hacer. El objetivo es que el desempeño sea confiable y de acuerdo a lo que la organización desea. Mientras más compleja e incierta es la tareas, más generales son las instrucciones y mientras más capacitados son los subordinados menos específicas son las instrucciones.

- 2) La justificación de la tarea y sus relaciones con el resto de la organización. En esto está relacionada la filosofía de la organización, si cree que lo empleados deben conocer ampliamente la información, si son capaces de entenderla, si van a hacer buen uso de ella, etc.
- 3) Información de procedimientos y prácticas dentro de la organización: es complementario del primero.
- 4) La retroalimentación a los individuos respecto a su desempeño. Si bien Hall no le da mucha importancia, la comunicación al empleado de cómo se ha desempeñado y puntualmente la información de los resultados de la evaluación de su desempeño, hoy es uno de los principales temas de tratamiento de la Administración de Recursos Humanos, por cuanto que el empleado sepa de su desempeño sirve para que pueda corregir lo malo y motivarse y desarrollar en lo bueno.

Comprende intentos para adoctrinar a los subordinados para que acepten y crean en las metas de la organización o subunidad. La intención es que el personal se comprometa emocionalmente con su trabajo.

La comunicación descendente tiene lugar en todos los niveles, desde la cumbre hacia abajo. En cada nivel interpretan los individuos, de manera que entran los factores individuales, también se tienen en cuenta las barreras de la comunicación.

**Comunicación ascendente:** se puede reducir a lo que la gente dice:

- 1) acerca de sí misma, su desempeño y sus problemas,
- 2) acerca de otras personas y sus problemas.
- 3) acerca de las prácticas y políticas organizacionales.
- 4) acerca de lo que necesita hacer y como llevarlo a cabo.

La comunicación ascendente se ve afectada por la jerarquía, la información que la gente envía a la superioridad es la que no perjudicaría a sí mismo o a sus compañeros.

También las comunicaciones ascendentes son resumidas. Las personas que están al medio de las organizaciones filtran y recrean información, y no lleva en su totalidad a la cumbre. También hay limitaciones en la percepción, por lo que puede distorsionarse. Hay muchos estudios y ejemplo sobre como filtran las comunicaciones las secretarias del personal superior y personal administrativos de las organizaciones , que son los que reciben la comunicación del exterior y la retienen según su percepción de si es útil , si le va a interesar al superior o según la persona de la que parte, etc.

### **Disfunciones de la jerarquía**

El contenido de la información también está relacionado con las jerarquías; la información favorable circula preferentemente hacia arriba y la desfavorable tiende a circular en forma lateral (entre pares). Por ejemplo al jefe se le comunica las mejoras, los avances, etc. y cuando hay un problema generalmente se lo consulta con los compañeros.

En cuanto a la interacción a niveles mayores asume la forma de conferencias, reuniones y a nivel inferior por contactos espontáneos. También la confianza entre superior y subordinado disminuye el impacto de la jerarquía.

La jerarquía produce disfunciones específicas en relación con el proceso de comunicación.

1) Las diferencias de jerarquías inhiben la comunicación. La gente del mismo nivel interactúa más unos con otros más que con los diferentes niveles. También hay una tendencia de que las personas de niveles inferiores admiren y quieran desarrollar amistad con las de mayor status, con esto se incrementa el flujo de comunicaciones socioemocionales hacia arriba.

2) Se busca aprobación de los superiores en lugar de colegas, por lo que el respeto de los colegas que se puede ganar en base al desempeño queda en segundo término.

3) La interacción entre colegas tiende a eliminar los errores, es menos probable que esto suceda en la comunicación ascendente, ya que por lo común los subordinados no le dicen al superior que piensan que es errónea una orden por una explicación, por temor a afectar su propia posición.

**3.2. Comunicación horizontal o lateral:** La mayor parte de los análisis de la comunicación se ha centrado sobre el eje vertical, principalmente porque este fue el enfoque de los escritores clásicos.

El componente horizontal parece ser (dice Hall, pag.189) el de mayor proporción de la comunicación en una organización. Los que están en el mismo nivel probablemente compartan características comunes, haciendo más probable la comunicación horizontal. La comunicación dentro de la unidad es “crucial para el funcionamiento efectivo del sistema”. Las fuerzas psicológicas siempre empujan a la gente hacia la comunicación con sus colegas (Katz y Kahn, 1978).

La interacción entre colegas es solo una forma de comunicación horizontal. La otra forma ocurre entre miembros de diferentes subunidades organizacionales, pero son menos.

La comunicación cara a cara y memorandun a memorandun se da en mayor proporción. Las partes comprendidas en las subunidades se comunican unas a otras y no tiene que fluir por una organización y descender por la otra.

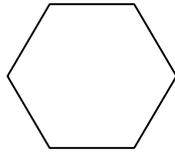
### **Redes de comunicación**

Hall trae tres redes primarias de comunicación entre miembros de grupos de trabajo y Mayntz agrega una cuarta.

1) el patrón “de rueda” es uno donde todas las personas en la periferia de la rueda envían sus comunicaciones al centro. Esta es una jerarquía impuesta, debido a que aquellas personas que se encuentran en la periferia no envían mensajes unos a otros, es tarea del centro efectuar la comunicación. La figura es un círculo con un eje central.

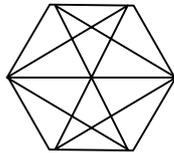
2) El patrón “de círculo” permite que cada miembro del grupo hable con aquellos que están a ambos lados, sin que hay ninguna prioridad específica, no teniendo ninguna jerarquía.

### Patrón de círculo



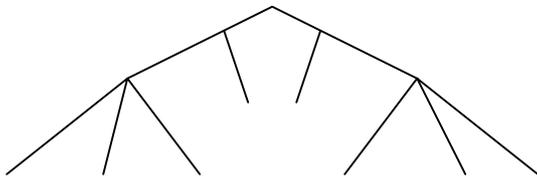
3) El sistema de todos los canales permite que todas las personas se comuniquen con todas las demás. Como criterio de eficiencia, investigaciones repetidas, han encontrado que el patrón de rueda es superior. Los otros patrones pueden volverse eficientes si desarrollan una jerarquía. Mientras más compleja sea la tarea más tiempo se requiere para que se estructure la red de comunicaciones.

### Sistema de todos los canales



4) El sistema de árbol que es el que parte de un jefe, tiene líneas intermedias descendencia hacia niveles inferiores.

### Comunicación en forma de árbol



Independientemente de que las comunicaciones sean verticales u horizontales, surgen patrones jerárquicos. En la situación vertical ya está la jerarquía, aunque se modifica la jerarquía formal mediante las consideraciones de poder de las habilidades o de atracción personal. En la situación horizontal también surgirá una jerarquía. Ahora bien las comunicaciones no son perfectas en las organizaciones

**3.3. Problemas de comunicación:** Las consecuencias básicas de los sistemas existentes de comunicación es que los mensajes son transformados o modificados al pasar por el sistema. El hecho de que sean transformados significa que el receptor final del mensaje recibe algo diferente de lo que envió originalmente, variando la intención del proceso de comunicación.

Hay dos formas principales de transformación: omisión y distorsión.

La **omisión** comprende “la eliminación de aspectos de los mensajes” y ocurre porque los receptores no comprenden todo el contenido del mensaje y solo reciben o hacen circular lo que si pueden entender.

La sobrecarga en las comunicaciones también lleva a la omisión, porque no se manejan algunos mensajes por causa de la sobrecarga. La omisión puede ser “intencional” cuando se elimina cierta clase de información ex profeso. En este caso es fundamental conocer los criterios para las decisiones de omitir algunas clases de información y no otras. Si la omisión es de detalles y el núcleo del mensaje se transmite hacia arriba puede ser el ideal.

La omisión es más evidente en las comunicaciones ascendentes puesto que se generan más mensajes por el gran número de personas y unidades inferiores en la jerarquía.

**Distorsión:** Se refiere a la alteración de los significados del mensaje al pasar por la organización. Como se vió anteriormente la gente es selectiva, de manera intencional o no, acerca de lo que reciben como mensajes. Los marcos de referencia difieren a causa de la diversidad de antecedentes personales y ocupacionales así como la diferencia en el punto de vista inducidos por el puesto del comunicador en la organización.

Es probable que la distorsión ocurra en las comunicaciones horizontales como en las verticales.

La omisión y distorsión selectiva o “codificación” no son propiedades exclusivas de la organización. Se presentan en todos los sistemas de comunicaciones desde la familia hasta la sociedad global.

**Sobrecarga:** Conduce a la omisión y contribuye a la distorsión. También conduce a otros mecanismos de ajuste para enfrentar la situación. Hay ajustes adaptadores y mal adaptadores. Por ejemplo a los fines de que los usuarios no pidan todos la información en forma presencial y se hagan grandes colas suelen poner una pagina Webb pero debe estar disponible, no caerse el sistema etc. Un dispositivo que se utiliza cuando hay sobrecarga es hacer prioridades, alineando los mensajes, pero teniendo en cuenta de colocar primero los más importantes. El sistema de prioridades debe establecerse por adelantado.

**La comunicación desde fuera de la organización:** Mucho de lo que es importante para la organización penetra de su ambiente: competidores, acreedores, clientes, regulaciones, servicios de impuestos, público, mensajes ambientales generales como los cambios en las tasas primarias de interés, cambios demográficos o incrementos del precio del petróleo.

**Soluciones posibles:** Es poco factible un sistema perfecto de comunicación.

Hay varios instrumentos disponibles para reducir las distorsiones y otras complejidades en el proceso de comunicación.

1. Duplicación de reportes para su verificación, lo que permite a más personas ver o escuchar la información y responder a la misma (este es un dispositivo de corrección).
2. Adición de especialistas en comunicaciones o coordinación y control. Es otra respuesta posible a los problemas de comunicación (para facilitar la retroalimentación y realizar la socialización).
3. las juntas o reuniones que asignan significados comunes entre los participantes.

La clave para el proceso de comunicación en las organizaciones es asegurar que las personas correctas reciban la información correcta en cantidad y calidad en el momento correcto.

Los cambios tecnológicos en diversas formas han contribuido al procesamiento de la información , pero no borran los problemas mencionados, ya que estos se fundamentan en la naturaleza de las organizaciones, sus participantes y la interacción con sus ambientes.

## UNIDAD VI

### 1. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son dinámicas, como lo hemos visto en los puntos anteriores. Ahora bien, el cambio puede ser enfocado desde varias direcciones, desde el punto de vista del ciclo de vida, nacen, crecen y mueren, algunas veces se reaniman y otras no. Pero nos dice Hall, pág.200 que no hay instrumentos capaces de determinar en que estado está una organización.

Hage, 1980 define el cambio como “la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente”, pero el autor no considera las metas organizacionales en esta formulación del cambio y muchas veces las organizaciones participan de actividades y toman decisiones relacionadas con las metas. Es decir que los cambios tienen relación con el ambiente y también con las metas.

Las organizaciones tienen un gran potencial de cambio, hay movimientos en las condiciones **externas** como la competencia, innovación, demandas del público, políticas del estado. Los factores **internos** también promueven el cambio en el sentido que los administradores y otros miembros de la organización puedan buscar no solo su mantenimiento sino su crecimiento.

Así como vemos que las organizaciones pueden cambiar, también hay limitaciones a ese cambio, por ejemplo la inercia del personal. Pero por otra parte se debe considerar que las organizaciones deben enfrentar los cambios como los que involucran el ingreso a nuevos mercados.

#### **Ciclos del cambio organizacional**

Este enfoque de ciclo de vida de nacimiento, transformaciones y muerte es similar a la analogía biológica. Pero tiene sus diferencias, las organizaciones pueden durar indefinidamente, son creadas por empresarios o por leyes, también pueden ser creadas por otras organizaciones como es el caso de las filiales.

**Nacimientos o fundación:** un nacimiento organizacional es a través de la creación de una entidad operativa., pero también puede ser por un acto de gobierno como es la creación de una escuela.

**Transformaciones:** Las organizaciones tienen una alta tasa de mortalidad (por ejemplo en tiempo de crisis muchos negocios nacen y al poco tiempo cierran), los teóricos organizacionales dicen que su causa es que no han encontrado un nicho en su ambiente. Pero también las organizaciones pueden adaptarse a su ambiente.

McKelvey y Aldrich (citados por Hall, pág.205), presentan cuatro principios que operan y son determinantes de las organizaciones para que sobrevivan o no:

**El primer principio** es el de la *variación*, cualquier clase de cambio es una variación. Las variaciones son “*ciegas*” o sea que ocurren independientemente de las presiones ambientales o de selección, es decir que ocurren por accidente o casualidad o tienen un “*propósito*” (son intencionales), es decir se toman decisiones, cuando las presiones ambientales ocasionan la selección de adaptaciones.

**El segundo principio** es el de la “*selección natural*”. Las variaciones difieren en el grado que permiten que las organizaciones adquieran recursos del ambiente (financieros, personal, poder, apoyo político y legitimación). Para que sobreviva tiene que tener apoyos útiles y realizar variaciones benéficas.

**El tercer principio** es el de la “*retención y difusión*”. Esto involucra la transmisión de competencias (conocimientos y habilidades) a miembros de las organizaciones a través de generaciones sucesivas. Las competencias son aquellas que han permitido en primer lugar que sobrevivan las organizaciones. Las competencias se difunden cuando las personas que las adquieren pasan de una organización a otra. Las competencias involucran capacitación formal e informal. Las mejoras tecnológicas hacen que los conocimientos y habilidades tengan que estar actualizados sino quedan obsoletos.

**El cuarto principio** es “*la lucha por la existencia*”. Esto involucra competir con otras organizaciones por recursos escasos. Las organizaciones que sobreviven son las que son capaces de hacer las adaptaciones que les permiten vencer o por lo menos coexistir con sus competidores. Estas adaptaciones son los cambios organizacionales.

Varios autores en los últimos años presentan la perspectiva ecológica sobre el cambio para explicar el proceso. La adquisición de recursos dentro de un ambiente competitivo es clave para todas las organizaciones, pero el aspecto clave es la variación.

Una organización puede dar pasos claves para salvaguardar o mejorar su posición en el ambiente: Child y Kieser, 1981, mencionado por Hall, pág.207 presentar los siguientes:

- a) Asegurar los beneficios del crecimiento.
- b) Mejorar el poder competitivo o la aprobación pública mediante la eficiencia y la racionalización, o mediante la incorporación de avances tecnológicos.
- c) Establecer un ámbito seguro en el ambiente, por medio de la negociación de acuerdos (por ejemplo asociaciones de industria), o grupos de trabajadores, clientes o comunidad que luchan para que siga trabajando una organización que está con posibilidades de morir por ejemplo cuando los empleados evitan el cierre de una empresa en quiebra tomando a su cargo la organización. y
- d) La creación de la capacidad para responder de manera flexible al cambio externo, por medio del mejoramiento de las técnicas de administración.

También se producen transformaciones en las organizaciones debido a **transiciones**, que es un cambio en la estrategia, estructura (mayor formalización o flexibilización) o proceso organizacional, redefinición de nuevas unidades operativas, ampliación o reducción del mercado, o cambio de cultura. Las transiciones pueden precipitarse por la declinación en el desempeño, la percepción de nuevas oportunidades, cambios en la

legislación, o el desarrollo de nuevas tecnologías. Por medio de transiciones se puede revitalizar una organización.

Las organizaciones pueden emprender acciones que no están asociadas necesariamente con las presiones ambientales, esto involucra el espíritu empresarial e involucra el proceso de re combinaciones no programadas con elementos preexistentes en la realidad.

### **Muertes:**

Carroll y Delacroix, 1982, citados por Hall, pág. 209 definen la muerte organizacional diciendo que esto ocurre cuando una organización fracasa, cierra sus operaciones y dada de baja a sus elementos constitutivos.

Puede darse el caso de fusiones, cuando se combinan dos organizaciones . En esto puede pasar que una organización sea la dominante que ha absorbido los recursos del otro socio, entonces muere la organización subordinada y la dominante experimenta un cambio de estructura, o sino hay ninguna dominante y hay una organización nueva los dos socios de la fusión se consideran como muertos.

La muerte organizacional es el proceso último y final del proceso de declinación, que tiene cuatro etapas: La primera cuando la organización está a ciego a los signos de la declinación. La segunda cuando la organización reconoce la necesidad de cambio. En la tercera etapa se toman acciones, son inapropiadas, y la cuarta es el punto de crisis y la etapa final de disolución.

La muerte no necesariamente es resultado de fracaso, sino el fin del ciclo de cambio organizacional. Porque hay organizaciones que son atractivas para otras a los fines de su fusión (hay aerolíneas que están declinando y se fusionan con otras para un mayor desarrollo).

Pero por el hecho de la importancia de la muerte organizacional no debemos perder de vista el hecho de que hay organizaciones que perduran a través del tiempo, como por ejemplo es el caso de la iglesia católica.

### **Innovación en las organizaciones**

***“Es una separación de las prácticas o tecnologías existentes y representa un cambio significativo del estado actual del arte en el momento en que aparece” (Kimberly, 1981),***

Las innovaciones oscilan desde variaciones menores en las prácticas actuales a cambios radicales que exigen reorientaciones mayores. Pueden deberse a innovaciones tecnológicas (mayor cantidad) o a prácticas organizacionales o administrativas, o a ambas. Pueden desarrollarse dentro de una organización o ser importadas, pueden ser solo nuevas (es decir que no se han probado antes) o ser nuevas para la organización que las adopta. También pueden desarrollarse dentro de la organización o serle impuestas por las fuerzas del ambiente.

Las innovaciones no son aleatorias sino que están en relación con condiciones pasadas y presentes de la organización. Existen tres formas de innovación o cambio que tienen lugar en las organizaciones:

- 1) Innovaciones programadas que se planea mediante la investigación y desarrollo de productos o servicios.
- 2) Innovaciones no programadas cuando hay excedentes de recursos disponibles y una parte se destinan a innovaciones.
- 3) Innovación angustiosa cuando es por causa de crisis y se emprenden nuevas acciones.

Hall, pág.213 trae una lista de características en relación a las innovaciones para que sean más o menos atractivas o con probabilidad de ser utilizadas:

- 1) Costos económicos (por la innovación, como sociales es decir en los empleados.
- 2) Rentabilidad sobre la inversión.
- 3) Riesgo o incertidumbre.
- 4) Eficiencia.
- 5) Compatibilidad con los sistemas existentes.
- 6) Complejidad.
- 7) Tiempo oportuno.
- 8) Reversibilidad (posibilidad de volver atrás).
- 9) Compromiso (comportamientos y actitudes ante la innovación).
- 10) Relaciones interpersonales (destructivas o no).
- 11) Susceptibilidad de modificación sucesiva.
- 12) Capacidad de la entrada.

### **Características organizacionales**

Las características de la innovación interactúan con las características de la organización innovadora.

Las innovaciones más radicales ocurrirán cuando existe alta concentración de profesionales o especialistas que tienen apertura al cambio, disposición de la coalición dominante, como de los que toman decisiones en niveles inferiores, condiciones económicas y políticas internas de las organizaciones involucradas y el ambiente donde se encuentra la innovación y la organización. También la adaptación de innovaciones está relacionada con el tamaño, especialización, diferenciación y descentralización organizacionales.

Por otra parte hay etapas en el proceso de innovación algunos autores señalan dos **iniciación** y **implantación** y otros cuatro **evaluación**, **iniciación**, **implementación** y **rutina**.

## **La organización como cambio y transformación**

Alrededor del año 500 A.C. el filósofo griego Heráclito observó que "nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, porque las aguas estaban fluyendo constantemente". Fue uno de los primeros filósofos occidentales en presentar la idea de que el universo es un estado constante de cambio y permanencia. Para Heráclito el secreto del universo estaba en descubrir los términos ocultos y las conexiones que crearon simultáneamente los procesos de unidad y cambio.

Dice Morgan, pág. 121 que en nuestro tiempo David Bohm (físico de la Universidad de Londres) ha desarrollado una noble teoría que nos invita a conocer al universo como un todo fluido y compacto. Al igual que Heráclito ha visto como fundamental el proceso de flujo y cambio, arguyendo que el estado del universo en cualquier instante refleja una realidad básica llamándola el orden implícito (o envuelto) que lo distingue del orden explícito (o revelado) manifestada en todo el orden que nos rodea. Bohm aduce que el último realiza y expresa las potencialidades que existe en el primero.

El orden implícito lo ve como un proceso creativo ,Bohm emplea los términos "holomovimiento" y "holoflujo" para expresar la naturaleza indivisa e influyente del orden implícito que proporciona la fuente generadora de las fuentes explícitas. El ejemplo del río es pertinente toda vez que tienen una apariencia de estabilidad cuando en realidad están sostenidos por el flujo y el cambio. Esta teoría sugiere que para comprender el secreto del universo hay que comprender los procesos explícitos e implícitos.

Hasta ahora la creencia ha dirigido su atención a comprender las relaciones dentro del orden explícito.

### **1.1. Los aspectos implícitos y explícitos de la organización**

Hay tres imágenes diferentes de cambio que proporcionarán un modo de expresar como la realidad de la organización puede embeberse en la lógica del cambio. Primera imagen: los sistemas pueden entenderse como auto-productores (autopoiesis del griego poiesis: capacidad de producir). La segunda dice que la lógica del cambio es cíclica y la tercera que el cambio es el producto de las relaciones dialécticas entre fuerzas opuestas. Cada una proporciona un modo de explicar como la realidad explícita de la vida organizacional se forma y transforma por procesos fundamentales con una lógica propia en cada caso.

#### Primera imagen: la lógica de los sistemas de autoproducción

Las formulaciones tradicionales a la teoría de la organización. Siempre han estado dominadas por la idea de que el cambio es originado por el entorno. La organización se ve como un sistema abierto en constante interacción con su contexto, transformando las entradas (inputs) en salidas (outputs) como un medio de crear las condiciones necesarias para sobrevivir.

Esta idea básica es desafiada por una nueva formulación de una teoría desarrollada por los científicos chilenos Maturana y Varela que dicen que todos los sistemas vivos son organizaciones cerradas, sistemas autónomas de interacción que sólo se referencian con ellos mismos. Los sistemas vivos dicen se distinguen por tres características: autonomía,

circularidad y autoreferencia; estos dirigen la capacidad de autocrear o autoconservarse. Hablan de capacidad de producir o de auto producción a través de un sistema de relaciones cerradas. Dicen que los sistemas tienen un modelo cíclico de interacciones donde el cambio de un elemento del sistema es contrarrestado por otros cambios, implantando continuamente unos modelos de interacción siempre auto-referenciales. Son autos referenciales porque un sistema no puede entrar en intersecciones que no están especificadas en el modelo de relaciones que definen la organización.

Así las relaciones con su entorno son, una reflexión de su propia organización. Interactuar con el entorno es una forma de facilitar su auto producción, y en este sentido puede verse que el entorno es una parte de sí mismo.

Para descubrir la naturaleza del sistema total es necesario interactuar con él y trazar los puntos del modelo cíclico a través del cual se definen. Los sistemas cíclicos son como las muñecas rusas, que pueden verse unos dentro de otros.

La teoría de la auto-producción se basa en que la transformación o evolución de los sistemas vivos es el resultado de cambios generados internamente, es decir que el sistema total de interacciones configura su propio futuro.

Maturana y Varela desarrollaron su teoría como una nueva interpretación de los fenómenos biológicos, manteniendo grandes reservas, sobre su aplicación al mundo social. Pero (dice Morgan pág.228) tiene interesantes implicaciones para el entendimiento de la organización. Él dice que esta teoría nos ayuda a ver que la organización:

- 1) siempre está intentando conseguir una forma auto-referencial cerrada en relación a su entorno, representando al entorno como una proyección de su propia identidad;
- 2) muchos de los problemas que las organizaciones encuentran al tratar el entorno están conectadas con la identidad que intenta mantener;
- 3) en cuanto a las explicadas de la evolución, el cambio y el desarrollo de la organización debemos poner especial atención en los factores que procuran la auto-identidad de la organización, en sus relaciones con el mundo exterior.

Al representar su entorno una organización está intentando lograr reproducirse a sí misma con su propia imagen. Ejemplo de un proceso de auto-referencia organizacional. Una organización tiene una reunión con su gente para discutir ciertos planes de política interior y hace un repaso de su entorno:

¿dónde estamos?¿qué está pasando en el entorno?¿porqué nuestros vendedores están tan preocupados este mes?¿Cuántas perspectivas hay de introducirnos en los nuevos mercados?¿en qué negocio estamos?¿estamos en los negocios adecuados?

Organizaciones egocéntricas: muchas organizaciones encuentran problemas porque no reconocen de que manera forman parte del entorno, viéndose a sí mismos con los problemas de sobrevivir a las amenazas del mundo exterior. Morgan las llama "organizaciones egocéntricas" que tienen una visión rápida de lo que son, o de lo que pueden ser decididas a mantener una identidad a toda costa. Ello conduce a las organizaciones a preocuparse en demasía por ellas mismas y dejar de lado la importancia de las relaciones con el sistema en el cual existen.

No comprenden que son parte de un mismo sistema de relaciones y existen sólo en la relación del uno con el otro. Muchas destruyen el contexto del que forman parte. Ejemplo: fabricantes de productos tóxicos (aguas contaminadas) pesticidas, fertilizantes, fungicidas.

### Hacia una nueva visión de la evolución y del cambio organizacional.

Las organizaciones se ven representando un papel activo en la construcción del entorno junto con sus propias identidades.

Las organizaciones también pueden crear las condiciones que les permita desarrollarse junto con su entorno. Por ejemplo: una industria química podrá transformarse para que sus desechos tóxicos no dañen el medio ambiente. El sobrevivir (dice Morgan pág 233) esto puede ser "con" y no "contra" el entorno o contexto en el cual se está moviendo. Las organizaciones deben entender que los proveedores, el mercado, los trabajadores, las instalaciones, la nación e incluso la competencia son parte del mismo sistema de la organización.

El reto presentado por la teoría de Maturana y Varela está en comprender como las organizaciones cambian y se transforman a sí mismas a lo largo del tiempo con su entorno y desarrollar fórmulas de organización que favorezcan la clase de evolución abierta.

La auto-imagen de una organización es crítica en la en la formación de cada uno de los aspectos y en particular el de su impacto en el contexto del cual es parte, poniendo considerable atención en difundir y desarrollar un sentimiento adecuado de identidad.

Los recientes intereses de la cultura corporativa han comenzado a extender este lema. Pero La clase de auto-imagen que una organización desarrolla es crucial. Mientras una imagen egocéntrica puede dirigir una organización a clasificar y fortalecer la identidad incluso a corto plazo tener éxito, a largo plazo es probable que tenga efectos desafortunados. Las culturas corporativas egocéntricas que son fuertes y tienen éxito a corto plazo, lo logran a menudo a expensas de un contexto y capacitándose para la destrucción del mismo.

El desarrollo estratégico con éxito nunca puede ser unilateral. Un individuo o una organización pueden influir en la conformación del cambio, pero el proceso es dependiente de patrones o modelos complejos de conectividad recíproca que nunca puede ser prevista o controlable.

### **1.2.La lógica de la causalidad recíproca**

Para comprender basado en la teoría de la auto-producción (o autopoiesis) como se despliegan los cambios a través de un modelo cíclico de interacción. Las organizaciones evolucionan o desaparecen con los cambios ocurridos en el contexto y su gestión estratégica requiere la comprensión de estos contextos. Esto requiere que los miembros de la organización adquieran una forma de pensar sobre los sistemas cíclicos de relación a los cuales pertenecen y que comprendan como estas relaciones se forman y transforman a través de procesos recíprocamente determinados y determinantes. Se reemplaza la idea de causalidad mecánica es decir de que A es causa de B, por la idea

de causalidad recíproca, es decir sugiriendo de que A y B pueden estar definidos como consecuencia de pertenecer al mismo sistema cíclico de relaciones. Sobre esto

Morgan, pág. 235 trae a colación la teoría de Maruyana centrado en las retroacciones negativas, donde un cambio en una variable origina un cambio en la dirección opuesta, o retracción positiva donde lo más conduce a lo más y lo menos a lo menos. Los mecanismos de retracción pueden explicar porque los sistemas ganan o mantienen una forma dada y como esta forma se elabora y transforma en el tiempo. Ejemplo: la polución al comienzo puede matar algunos peces y después a todos . Ejemplo: una persona coloca un negocio y alrededor se coloniza una población.

Como actúan las retracciones positivas y negativas se ve en un ejemplo: retracción positiva, el aumento de sueldos aumenta las ventas y así se genera inflación, el gobierno puede moderar el espiral de precios y salarios como una retroacción negativa.

A menudo aceptamos el cambio pensando que es una fuerza externa que transforma el mundo de nuestro alrededor y presentándolo como un problema nuevo que hemos de resolver. Las imágenes que hemos presentado intentan penetrar en la naturaleza y origen del cambio, así como comprender su lógica, lo que tiene un inmenso significado en el modo de entender y dirigir organizaciones. Hay una lógica interna, lo que cambia la forma de nuestro mundo y comienza a ser posible entender y manejar el cambio en un nuevo y más alto de pensamiento y acción.

Si examinamos las ideas sobre la gestión del cambio en las teorías y literatura sobre la organización, encontramos que se clasifica en dos niveles.

El primero principalmente describe y cataloga las manifestaciones del cambio, por ejemplo hechos que influyen dirección tecnológica, fluctuaciones socioeconómicas o del mercado. El segundo es más analítico e intenta caracterizar el cambio en términos y conceptos más abstractos tales como el grado de incertidumbre o de turbulencia.

Estas fuerzas valen para describir y clasificar la naturaleza del cambio pero no sirven para explicar realmente su base dinámica. Nos permiten desarrollar teorías sobre como las organizaciones pueden responder a los diferentes tipos de cambio, pero no proporcionan indicación alguna sobre como la organización puede influir en la naturaleza del cambio con que se encuentra.

Para comprender necesitamos saber como los eventos son generados por la lógica encerrada en los mismos procesos de cambio.

Las tres imágenes del cambio examinadas nos proporcionan métodos alternativos sobre cómo pensar acerca de los procesos y la lógica del cambio.

Vemos los diferentes aspectos de la comprensión del cambio de cada día:

- a) como una manifestación de autopoiesis de nuestras propias acciones.
- b) como una red de causalidad recíproca conformada por los procesos originados por las retracciones positivas y negativas .
- c) como un proceso de cambio dialéctico de las contradicciones reveladas.

El punto de vista autopoietico sugiere que podamos manejarlas.

## 2. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones pueden ser abordadas por distintas disciplinas.

El análisis de las organizaciones no constituye un fenómeno nuevo. Toda vez que el análisis del comportamiento humano en las organizaciones, *la interrelación entre su estructura, su tecnología y sus relaciones de poder, y su vinculación a los procesos de toma de decisiones entre otros aspectos*, constituyen interrogantes a los que, desde sus inicios hasta hoy las teorías referidas a las organizaciones intentaron dar respuestas. Debemos remarcar que todos los aspectos anteriormente señalados como tópicos que integran el análisis del comportamiento humano en las organizaciones integran los distintos temas que conforman la curricula de la sociología de las organizaciones y a los que anteriormente nos hemos referido, fundados que son los aspectos centrales de la disciplina.

Progresivamente las teorizaciones contribuyeron a que el pensamiento en torno a la conducta de las personas y su impacto en el ámbito de las organizaciones fuera enfocado de un modo más sistemático, con el desarrollo a través del tiempo de las conceptualizaciones, y la conformación de las como un sistema analítico ordenado.

La aplicación en la práctica de las organizaciones se llevó a cabo mediante la apropiada comprensión de los conceptos relevantes de la teoría organizacional por parte de los directivos de las organizaciones, y fue un aporte que les permitió identificar las variables claves para accionar en determinadas situaciones vividas en la organización.

Pero los directivos organizacionales no estuvieron solos en la tarea de aplicación en la realidad de esta idea que se gestó de la comprensión del comportamiento del hombre en las organizaciones y los diversos aspectos que conlleva, sino que recurrió a un especialista en el tema esto es al analista de las organizaciones.

El “*analista de las organizaciones*”, en su ejercicio, o sea cuando es convocado para actuar ante un requerimiento de una organización, primero apela a los marcos conceptuales que constituyen una herramienta fundamental a la hora de interpretar los problemas organizacionales, como también a presunciones básicas y creencias pragmáticas derivados de quienes se hallan involucrados directamente en ella pero también va incorporando nuevos conceptos que pautan la dinámica organizacional y permiten realizar generalizaciones, reinterpretar experiencias o anticipar tendencias y que le van permitiendo un mayor desarrollo de su bagaje cultural.

### 2.1. Papel del analista organizacional: Su intervención

El analista organizacional desempeña un “*rol de ayuda, de continencia, de colaboración, es un mediador o un agente de cambio*”. Todos estos aspectos del rol van a conformar el ejercicio del mismo junto o separado y van a fundamentar las teorías que presentamos a continuación.

La palabra **intervención** (del latín *interventio*) significar venir entre, interponerse. En el lenguaje cotidiano es sinónimo de mediación, de intercesión, de buenos

Oficios, de ayuda, de apoyo, de cooperación, y a la vez es una acepción que evoca la idea de intromisión, de injerencia, de intrusión. A la par, este concepto remite a la idea de operación de tratamiento, entre otras acepciones.

Hay dos visiones principales en relación a la tarea del analista, que caracterizaron las modalidades de intervención en el campo organizacional, una centrada en el **orden** (cuando hay un problema tratar de ver que lo genera, por ejemplo si las personas están desmotivadas indagar cual es la causa con intenciones de accionar y la otra centrada en el **cambio**, por ejemplo en la situación anterior no solo ver cual es el problema sino presentar acciones para revertirlo con posiciones distintas a las existentes. Es decir que en resumen el objeto de la intervención fue el conocimiento de la situación con intenciones de accionar sobre esta, ya sea siguiendo una dinámica evolutiva o bien con el propósito de cambio.

Robbins, 1996 trae el ejemplo de una empresa de automóviles en Suecia en la cual los empleados estaban desmotivados y no producían lo deseado por los directivos, buscaron analistas organizacionales quienes detectaron que la baja motivación se debía por un lado a condiciones de descuido de las instalaciones (suciedad, deterioro de los ambientes) y por otro de la rigidez de la autoridad de los directivos.

También la retroalimentación de la teoría ha tenido su origen en la observación en la práctica, estudios de campo han mostrado aspectos del comportamiento de las personas en las organizaciones que han fundamentado teorías desde Elton Mayo en la década de 1920-1930 que dio paso a la teoría de las Relaciones Humanas que se basa en la importancia del hombre en las organizaciones y sus relaciones con el grupo de que forma parte y Kurt Lewin en la década de 1950 que investigó sobre el liderazgo en las organizaciones y dio paso a una caracterización de los tipos de liderazgo que hasta ahora está presente, estos autores son un ejemplo entre muchos otros, de que la práctica de intervención en las organizaciones tiene status teórico.

Todos los autores que manejamos en esta asignatura (por ejemplo Hall, Mayntz, Perrow, etc) hacen referencia a investigaciones empíricas en las organizaciones que han tratado los diversos temas que estudiamos.

También Suárez, 1999 señala que hay una intervención considerada como de **ayuda, asistencia, reparación**, en la cual la implicación del analista adopta un carácter apolítico derivado de su "*actividad como técnico e investigador práctico*".

El otro extremo donde se halla el análisis institucional, socio análisis y el psicoanálisis, la práctica de intervención asume una **postura crítica del orden establecido** cuyos fundamentos no son ya las disfunciones, sino la búsqueda del sentido y el desentrañamiento de lo oculto en la organización. En este caso la naturaleza de la intervención no es de ayuda o asistencia sino de desarrollo.

La complejidad de problemas que presentan las organizaciones y su gente necesita de variadas respuestas en términos de asistencia y de cooperación para reencauzar la dinámica organizacional con perturbaciones o en situaciones de crisis o bien demanda la acción de profesionales que medien o bien impulsar la generación de procesos de cambio a partir de su análisis e interpretaciones.

El modelo de consultoría propio de los especialistas en procesos organizacionales que hemos presentado hasta ahora, contrapone dos modelos el de **compra** y el de **procesos** en los cuales se ve la otra cara esto es el comportamiento de los miembros de la organización cuando tienen un problema.

En el primero (**de compra**) los miembros desempeñan un rol secundario dado que solo definen las necesidades, limitándose a recibir la información o servicio sin que medie una intervención en el proceso. O sea que en este modelo se le dice al analista en nuestra organización no hay ideas creadoras, estamos atravesando por una gran apatía y frente a eso el analista indaga cuales pueden ser sus causas, o sea el ofrece un trabajo técnico y la empresa lo compra.

En el segundo (**de procesos**) gerentes y consultores trabajan a la par para realizar en conjunto un diagnóstico, sin definir previamente el conjunto de necesidades. Se supone en este modelo que el asesor, (que es externo a la organización), carece de un acabado conocimiento acerca de la misma y difícilmente pueda proponer el mejor curso de acción sin la participación de los interlocutores válidos de esta, conocedores del estilo de comportamiento y de su cultura, que son quienes van a legitimar el proceso de cambio. En este enfoque el cliente (directivo-empresa) aparece desempeñando un rol diferente, dado que su participación reviste el carácter de un compromiso activo en el proceso de reorientación de su organización. El consultor a partir de su análisis establece una relación de ayuda y puede proponer alternativas de vías de solución, pero es el directivo de la organización quien finalmente elige (en función del diagnóstico conjunto y de su propia definición de la situación) cual será la vía de acción a adoptar. En este caso por ejemplo la empresa quiere ser más competitiva, o tener un mayor desarrollo, o ser más productiva.

Para adoptar cualquiera de estos modelos el analista puede adoptar la postura de ayuda o crítica o ambas.

El proceso de intervención del analista organizacional se verifica en el ámbito de la organización, un espacio donde se juegan relaciones interpersonales, conflictos y juegos de poder , junto con la búsqueda de la eficiencia y la eficacia. Ello hace que el objeto mismo de la intervención que es la organización, la relación analista organizacional-organización/cliente asuma una cierta especificidad. Según la perspectiva de Schlemenson, 1990 ello exige un modo de aproximación e intervención particular que debe estar guiado por un imperativo ético.

La necesidad de establecer una relación basada en una conducta ética arranca de la accesibilidad del analista a problemas profundos de la organización, o de su posibilidad de develar aspectos ocultos de los integrantes de la organización.

La naturaleza del trabajo de colaboración entre cliente y consultor exige un marco, un nivel de **compromiso entre ambas partes** y la consideración de los intereses y expectativas en conflicto.

Según Schlemenson , el analista ejerce un rol de agente de cambio, al cual debe sumarse la creatividad y la pericia derivada de su conocimiento para diagnosticar las expectativas organizacionales.

Paralelamente el perfil de su intervención en los procesos de crisis organizacional, en los cuales se juegan conflictos de intereses, adopta la forma de: “una figura neutral con capacidad de contención, con perspectiva frente a los intereses en juego, una figura capaz de administrar criterio y equidad. Sin esta disposición es imposible afrontar tal tipo de situaciones”.

En resumen más allá de la figura que adopte el analista organizacional como agente de cambio o de asistencia o contención, la presencia del presupuesto ético se vuelve una condición necesaria, básica, que signa el vínculo analista-organización.

Otra **visión del consultor** más ligada a la idea de **management interno** antes que a su abordaje de la organización desde la exterioridad, es la que describen A. Van Gorcum y G.W. Wichard: Con una visión del consultor como agente de cambio que temporariamente aborda problemas organizacionales en una organización -cliente. La metodología que utilizan estos consultores en la resolución de problemas y comprender la relación entre el diagnóstico que realizan y la naturaleza de la intervención en la organización, es la que se corresponden con cuatro tipos de roles, que son las siguientes:

- a) El manager guardián o vigilante.
- b) El manager de proyectos, vinculado al análisis de proyectos tendiente a viabilizar el proceso de toma de decisiones.
- c) El manager de la crisis, cuyo desempeño está relacionado no solo con el manejo de crisis objetivas, donde la organización está concretamente en peligro, sino también con una intervención en situaciones con un sentido colectivo de crisis como las crisis subjetivas donde el peligro no es inmediato.
- d) El manager de desarrollo organizacional.

Los dos primeros están más vinculados al análisis de problemas, en tanto los dos últimos se relacionan con las características de decisión propias e ideas de implementación. Finalmente los autores concluyen que el ejercicio de esta profesión, donde remarcan especialmente la importancia estratégica del manager en crisis, contiene en sí misma cierta contradicción, debido a la dificultad que invoca su presencia temporaria, la cual atenta contra la perdurabilidad de los resultados.

Por su parte Sullivan sostiene que los profesionales organizacionales, que tuvieron mayor gravitación durante el siglo XX, introdujeron en la empresa un enfoque profesional, con un nuevo énfasis sobre la ciencia, la eficiencia y el expertise. A diferencia de los otros profesionales los analistas deben tener en su expertise un nuevo sentido que es el de lograr resultados deseados. Esta nueva noción involucra la capacidad de resolver problemas especialmente en situaciones de conflictos y crisis en relación directa con las demandas de las organizaciones complejas sometidas a situaciones emergentes de sociedades competitivas de alta competencia en la sociedad actual.

Este aporte constituye un modo de desempeño que no es habitual donde las pautas del contrato consultor-organización-cliente revisten otras características.

En general el modelo que nos es más familiar en el ejercicio de la intervención es una situación en donde el sociólogo, psicólogo u otro especialista en temas organizacionales

está en posición de exterioridad, hay una demanda o encargo, realiza su intervención solo o apoyado por un equipo y una vez concluido el trabajo de intervención se aleja de la organización de la cual nunca ha sido miembro. Esta última figura, preservará en mayor grado su neutralidad en el modo de relación que se establece entre el consultor y su cliente.

## 2.2. El análisis organizacional-institucional

A este análisis lo componen dos polos teórico-conceptuales, que en muchas cuestiones presentan visiones complementarias que pueden servirse recíprocamente, esto es el que se corresponde con lo organizacional y el que se corresponde con lo institucional.

En relación al análisis organizacional-institucional (o sea de los dos conceptos) se encuentran la mayor cantidad de personas dedicadas a la investigación, teoría y práctica en el campo del análisis de la sociología de las organizaciones y de otras vertientes disciplinarias (psicología, administración, etc).

Tomando al análisis organizacional-institucional vamos a presentar tres ejes en primer lugar **el objeto** del mismo o sea “*de lo que se ocupan*”, en segundo término lo que llamamos **intervención** o participación o sea “*lo que hacen*” y en tercer lugar el desarrollo de la **profesión**.

La consideración conjunta de estos tres ejes permitirá, trazar el campo de objetos y sujetos que componen el análisis organizacional institucional dando una idea acabada de su complejidad y vastedad.

**Objeto:** lo podemos organizar en torno de dos grandes polos que constituyen sus referencias principales: el **organizacionalismo** y el **institucionalismo**.

En una revisión de los autores que tratan el tema encontramos que los que tratan el organizacionalismo se refieren a aspectos técnicos de la resolución de problemas específicos, mientras que en los que se dedican al institucionalismo aparece un sesgo político, en el sentido de direccionados a una “crítica general del sistema institucional”.

En realidad es que ambos conjuntos teórico-metodológicos definen sus propios campos de estudio y práctica *por un lado en la organización y por otra en la institución*.

También en **primer lugar** hay una cuestión que recorre las proposiciones de los autores y es la naturaleza intervencionista de las teorías o marcos conceptuales. *Todos comparten la idea de que el desarrollo de la teoría no pone entre paréntesis la resolución de problemas que se plantean en la práctica, sino que crece a expensas de ella*. Esa naturaleza intervencionista es tanto para los que vienen de la sociología, como de la psicología o de la administración.

En segundo término aparece en discusión la científicidad de esos saberes. Dilucidar si el cuerpo de conocimientos acerca de este campo de estudio y práctica de las organizaciones e instituciones sociales es científico, implica preguntarse si se trata de un conocimiento científico “universalizable” en rigor de una verdadera teoría. En este sentido lo que se afirma es que más que constituir una nueva especialidad profesional o científica, el saber sobre las organizaciones y las instituciones constituye un discurso de

crítica tanto interna como externa, es decir propia de las organizaciones e instituciones y también de su contexto.

En tercer lugar otra cuestión que atraviesa las distintas posiciones se refiere al tratamiento de organizaciones e instituciones en tanto sistemas o estructuras.

Finalmente se destacan en términos generales dos conjuntos conceptuales que se hallan estrechamente vinculados en muy distintas formulaciones teóricas: poder y conflicto.

La idea de conflicto se la asocia con la de contradicción. Contradicción como expresión de un conflicto o bien como causa de la generación de un conflicto o como resultado no buscado de la resolución de un conflicto.

La temática del poder alcanza similar grado de centralidad a la hora de delimitar el territorio de pertenencia, no solo para la producción de conocimiento sino también para la práctica de él.

### **Intervención**

Este punto trata de la faz práctica. Las conceptualizaciones a las que hemos hecho referencia (temas y problemas) tienen su aplicación, pero a veces la delimitación analítica entre teoría y práctica encuentran fuertes restricciones.

A continuación comenzaremos a ocuparnos de algunos temas ya analizados en las distintas unidades del programa de la materia para ver como se debe actuar en su análisis:

1) **Tratamiento de los problemas de conflicto y poder:** estos temas son dimensiones fundamentales en el estudio de las organizaciones e instituciones, pero supone entrar en el juego mismo de los conflictos y poderes del campo de estudio.

Así se ve en Schlemenson o Bleger recomendaciones destinadas a proteger el análisis de la influencia que pudiera tener al tratar el objeto de estudio. La vocación por la neutralidad del analista se asienta sobre la base de un poder externo al objeto cual es el saber profesional. Este tema ya fue tratado por Durkheim en las primeras décadas del siglo pasado al tratar el “método sociológico”.

Para autores como Lourau o Lapassade la pretensión de salirse de los juegos de poder y conflicto del propio campo es prácticamente vana. Pero recomiendan cuidar la distancia entre el investigador y el campo investigado: ni tan lejos que haga invisible el objeto, ni tan cerca que se confunda con el mismo, a los fines de la **neutralidad analítica**.

Los que analizan el organizacionalismo y los que se inclinan por el institucionalismo tienen también sus propias recetas. Los primeros dicen que la solución es técnica a través de una clínica de los discursos de la organización (una observación minuciosa) que otorguen al analista una clave de la problemática latente en la misma. Los segundos enfatizan el aspecto político del asunto inclinándose al análisis permanente de la demanda institucional, por oposición al encargo hecho por el staff que contrata la intervención. Es decir que hay que mirar la institución como un todo más allá del encargo puntual, para saber si este se corresponde.

2) **Cuestiones del cambio o transformación** de la organización-institución. La mayoría de los autores reconoce que la intervención es planteada en momentos de crisis,

manifiesta o latente, en la organización-institución. La intervención se propone develar tanto la estructura que produce y a la vez soporta la crisis, como los medios para superarla. La intervención en sí misma nunca provocará una crisis que no esté ya aunque sea incipiente en el propio campo de análisis.

Una crisis necesariamente convoca a un cambio o transformación, que puede ser planificado o no, gradual o abrupto, y el objeto de la intervención es la modificación de la estructura de relaciones que conforman el campo en el momento previo a ella, y los modos en que el cambio o transformación son planteados y remiten a que parte de la vieja estructura relacional demanda y soporta esas modificaciones y hacia la estructuración de una nueva.

Hay dos cuestiones que podríamos llamar tecnológicas ligadas al “*como*” de la intervención. Las de manejo del tiempo de la intervención, por un lado, y las asociadas a la naturaleza de la acción por el otro.

Dimensión temporal: es planteada en relación a la dinámica del cambio que se pretende realizar. Hay quienes dicen que es necesario una **acción gradual y prolongada** que acompañe el manejo del tiempo presente en la organización-institución. Debido a que debe estar en sincronía con la disposición que los actores del cambio tienen para la acción. En este caso la intervención puede durar meses y hasta años.

Otros proponen una intervención de **carácter invasivo**, en el cual la organización-institución suspende por completo su actividad habitual para entrar en una situación de análisis generalizado. Se interroga también sobre el uso y la asignación del tiempo, y los actores tienen todas las jornadas para cuestionar sus modos de hacer y relacionarse, sus objetivos y los de la organización-institución. La intervención no dura más de una semana.

Ligado a la cuestión del manejo del tiempo se halla el problema tecnológico de la naturaleza de la acción analítica. Los que piensan la intervención de larga duración caracterizan la acción como una clínica de las organizaciones –instituciones, se trata (dice Suárez, pág.81 citando a Schlemenson) “*de escuchar los principios de la organización y los conceptos que se hallan detrás de las palabras*”. (esta idea de la acción como clínica es propia de la psicología y en el caso argentino del psicoanálisis).

Otros autores como Bennis, piensan la naturaleza de la acción en perspectiva pedagógica. Si el diagnóstico ha sido correctamente planteado, entonces la intervención cobra la forma de una “didáctica” organizacional que ayuda a plantear el mejor modo de solucionar los problemas detectados. , la intervención produce “un nuevo saber sobre la organización”.

En el caso de Lorau, la intervención puede ser caracterizada como política, pues está destinada a producir cambios a nivel del ejercicio del poder.

Pero la naturaleza política, clínica o pedagógica no son categorías aisladas, pues toda la acción en un ámbito tan complejo, dispara efectos en distintos sentidos.

## La profesión:

Para autores como Schlemenson, la profesión de analista organizacional es una profesión que comienza en la década de 1960.

Los caracteres que definen una profesión son:

1) **El carácter oneroso** de la actividad del analista organizacional, lo que no quiere decir que sea el ingreso único o al menos principal.

2) Que haya un **mercado de consumidores** del análisis organizacional-institucional. En tanto profesión nueva dice Bennis el trabajo del analista está ligado a las relaciones y contactos que este mantenga con otros colegas, quienes derivan a sus clientes. El trabajo “por contacto” es un indicador de la precariedad de la conformación del mercado, en la medida en que “el bien a consumir” es decir el análisis no se halla disponible abiertamente. El conocimiento que los consumidores potenciales tienen de este bien es más o menos restringido y circunscripto a la posibilidad de la derivación a través de otros profesionales.

3) la cuestión ética: Para Schlemenson la ética profesional aparece en una doble orientación: primero el analista se debe a su cliente, quiere decir que se sitúan en el plano de colaboración con el para la resolución de los problemas detectados, segundo el analista se debe a su comunidad profesional, es decir al desarrollo de los elementos que la consoliden y la hagan crecer, entre estos elementos está fundamentalmente la teoría, un buen analista se plantea en cada trabajo, en cada intervención aprender no como un acto egoísta, sino en provecho del crecimiento de la teoría que sustento a su práctica. Con esto vuelve a verse reforzada la idea de la comunicación teoría-práctica, y ninguna de las dos orientaciones debe ser sacrificada en provecho de la otra. El analista debe observar en cada ocasión un difícil equilibrio en cuanto se trataría de situarse, estructuras y problemas diferentes, que lo hace artesanalmente y que da cuenta de la dificultad de la fijación de normas universales que vayan mucho más allá de aquella doble exigencia señalada.

4) El analista es mirado **como profesional** y como **intelectual**. Lorau dice que en el caso del analista institucional perfila la figura del intelectual crítico (tanto puede crear valores como destruirlos o reemplazarlos por nuevos), habla también del intelectual implicado haciendo referencia al grado de involucramiento del analista con su campo de estudio.

Martinez Nogueira dice que el analista es un universitario que significa situarlo con relación a un cuerpo de saberes que le dan materialidad específica a su acción. La práctica del analista no es un hacer ciego, desprovisto de toda guía, sino por el contrario, el resultado del trabajo formativo de la institución universitaria.

## **B. BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA:**

### **Unidad 1**

- Hall, Richard (1996) “Organizaciones-estructuras, Procesos y Resultados”. Prentice Hall, México, 6ta Edición. Punto 1.1. Cap.1. Punto 1.3. Cap.2. Punto 1.4. Cap.2.
- Mayntz, Renate (1980). “Sociología de las Organizaciones”. Alianza Universidad. España. Punto. 1.2. Cap. 2 y 3. Punto 1.3. Cap.3.

### **Unidad 2**

- Perrow Charles (1993) “Sociología de las Organizaciones”, Mc Graw Hill, 3ra. Edición. España.

### **Unidad 3**

- Schein Edgar R. (1982) “Dinámica de la Carrera Empresarial”. Fondo Educativo Interamericano. México. (punto 1).
- Hall Richard H. (1996) “Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados”, México, 6ta. Edición . Pags. 5/8. (Cap. 11).
- Mayntz Renate (1980) “Sociología de las Organizaciones”. Alianza Universidad. Madrid. Cap.4.

### **Unidad 4**

- Schein Edgar R. (1982) “La cultura empresarial y el liderazgo”. Pags. 19/66.
- Hall Richard H. (1996) “Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados”, México, 6ta. Edición .Capítulos 3, 4,11 y 12.
- Mayntz Renate (1980) “Sociología de las Organizaciones”. Alianza Universidad. Madrid. Cap.4 y 5.

### **Unidad 5**

- Hall Richard H. (1996) “Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados”, Prentice Hall, México, 6ta. Edición. Cap.5, punto 1. Cap.6, punto 2.
- Morgan Gareth (1998) “Imágenes de la organización”, México, Alfaomega, Cap.6.
- Mayntz R. (1980).”Sociología de las Organizaciones”. España, Alianza Editorial , Cap. 5. punto 4.

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:**

- Cortazzo Ines y Cecilia Moise (2.000).Trabajo desempleo e impacto subjetivo, en “Estado Salud y Desocupación”, Paidos. Buenos Aires. Cap.4.

### **Unidad 6**

- Schein Edgar R. (1982) “La cultura empresarial y el liderazgo”.
- Hall Richard H. (1996) “Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados”, México, 6ta. Edición .Capítulos 7, 8 y 9.
- Mayntz Renate (1980) “Sociología de las Organizaciones”. Alianza Universidad. Madrid. Cap 5.

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

- Lundin, S. H. Paul y J. Christensen (2.001) “Fish “La eficiencia de un equipo radica en su capacidad de motivación”. Empresa activa, España, 5ta. Edición.

### **Unidad 7**

- Hall Richard H. (1996) “Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados”, Prentice Hall, México, 6ta. Edición . Cap.10.
- Morgan Gareth (1998) “Imágenes de la organización”, México, Alfaomega, Cap.8.
- Suarez Francisco y otros (1.999) “Analista Organizacional ¿Profesión o saber?”. Macchi. Bs.As.