

• **Organizaciones y sociedad**

La sociedad occidental es 1 sociedad de organizaciones. Así, las org. Están presentes a lo largo de nuestra vida (desde que nacemos hasta que morimos).

La modernización de la sociedad tiene lugar cuando se configura el estado. Y es esto lo que propicia la aparición de organizaciones.

Una organización es un grupo social que se plantea conseguir un objetivo determinado, el cual se logrará de forma racionalmente organizada (burocracia).

Un aspecto que caracteriza a las org. Es su voluntad de mantenerse en el tiempo (estabilidad). Esto hace que muchos grupos sociales no sean org.

Hay tres elementos que caracterizan a una organización:

- División del trabajo: esta división no es fruto del azar ni de la tradición, sino que se ha pensado racionalmente que es la forma más eficaz de funcionamiento.
- Tiene que existir un centro o varios centros de poder que tienen la función de decidir cual es la mejor forma de conseguir los objetivos. Además, controlan la ejecución de sus decisiones. Pero Elzion dice que la org. También ha de tener mecanismos de control sobre estos centros de poder. Finalmente, el centro de poder puede establecer qué personas forman parte o no de la org. Y la actividad que deben desarrollar en ella.
- La sustituibilidad de los miembros de una org.: los miembros de las org. Se han de poder sustituir sin que estas se resientan en su funcionamiento o eficacia.

Pero hay tres rasgos que distinguen las org. Modernas de las org. precedentes:

- Las org. Modernas tienden a especializarse.
- Las org. Modernas, a diferencia de las anteriores, están presentes en todos los ámbitos de la vida cotidiana.
- Las org. Modernas no se basan en las relaciones familiares o comunitarias, sino que los vínculos que se establecen tienen un carácter racional. Esto se explica por la voluntad de permanencia de estas org. Modernas.

La transformación del ejército.

Mayntz señala tres momentos de cambios en el ejército como organización:

- Edad Media:
 - ◆ No existe ninguna unidad central que canalice el poder centralizado.
 - ◆ Configuración en un momento concreto para cumplir un objetivo, sin intención de continuidad en el tiempo.
 - ◆ Los vínculos son personales.
 - ◆ Existe un líder carismático.
- Final de la Edad Media:
 - ◆ Empieza a configurarse un ejército permanente.
 - ◆ Existe una unidad central de poder.
 - ◆ No hay un líder, sino un conjunto de oficiales que cobran un sueldo.
- Hoy:
 - ◆ Es permanente.

- ◆ El poder está centralizado y hay una jerarquía específica.
- ◆ La mayoría de sus miembros cobran un sueldo.
- ◆ Mayntz lo define como el ejercito burocrático, ya que es una org. Que funciona con un sistema de normas racionales que regulan el acceso y la permanencia en él.

Contexto histórico de las org. modernas

El desarrollo de las org. Modernas tiene lugar en el proceso de modernización de nuestras sociedades y de industrialización. Estos procesos no tienen lugar al mismo tiempo y ritmo en todas las sociedades.

Según algunos autores la modernización es la racionalización en todos los ámbitos de la vida. Está racionalización se hará notar en el poder político (estado), en el ámbito económico (industrialización =>empresas), y en el ámbito del conocimiento (método científico).

Poder político

En los estados hay una cierta democratización, lo cual es una fuente para el desarrollo de org.. Se produce todo el desarrollo de la Adm. Pública.

A medida que la sociedad se democratiza se le piden más cosas al estado, lo cual da lugar a la creación de los servicios públicos (correos, transportes...). Estos servicios son financiados por los ciudadanos a través de los impuestos. Más adelante aparecen los llamados servicios sociales (sanidad, educación...), de manera que hoy buena parte de la Adm. Está empleada en estos últimos servicios.

Poder económico

Es el que tiene que ver con la industrialización,. Las empresas son una de las org. Que poco a poco ha ido afectando a más ámbitos de la vida social, es decir, las empresas están presentes en cualquier actividad que se nos pueda ocurrir.

El ritmo de las empresas marca la Orgaz. Del tiempo social de las personas.

La producción en masa favorece el consumo a todas las capas de población, este consumo se extiende a nuevas facetas (ocio).

Campo del conocimiento

El desarrollo de la ciencia y la tecnología va a tener un reflejo muy directo en algunos ámbitos como los transportes. Por lo tanto, cobran importancia las instituciones (universidades, escuelas...) como centros de producción de conocimiento.

Pero hoy esa función no está únicamente en manos de las Univ. Públicas, sino que también es competencia de las Univ. Privadas y de grandes empresas, las cuales producen conocimiento para buscar el rendimiento económico, el beneficio. Esto hace que incluso temas de salud pública funcionen con la lógica del beneficio.

La sociedad moderna como una sociedad organizada

En el proceso de racionalización de la sociedad, las org. tienen un papel fundamental. Las características de la sociedad moderna que la distinguen de las sociedades premodernas son:

- En la sociedad premoderna dominan los vínculos personales, familiares y comunitarios. En cambio en la moderna se caracterizan por vínculos sociales.

- La sociedad premoderna se caracteriza por el predominio de lo local (comunitario) frente a lo social (general). Es decir, en la moderna hay normas de carácter general que afectarían por igual al conjunto de la población.
- Particularidad–arbitrariedad (premoderna) vs. Racionalidad (modernas).

Oficialmente se identifica el nacimiento de la sociedad de las org. en los años 40, después de la 2ª GM, especialmente en los EUA,. Cuando apareció se ocupaba del análisis de empresas, sindicatos...

Pero el análisis de las org. tiene precedentes como por ejemplo el modelo de org. de Taylor y la división del trabajo, la escuela de relaciones Humanas y sus investigaciones sobre los límites de la propuesta organizativa de Taylor (no tiene en cuenta las relaciones informales dentro de la empresa).

Criticas

A menudo se critica a la sociedad de las org. que se estudia las org. como si fuera una ente que viviera al margen de las dinámicas de poder existentes en nuestra sociedad, Es decir, las org. tienen una interdependencia con el exterior.

Hablar de sociedades modernas como una sociedad que la sociedad se basa en las relaciones sociales capitalistas, en la reproducción de las cuales también contribuyen las org.

• Elementos constitutivos de las organizaciones

2.1 Objetivos de la organización

En la película Los piratas, rápidamente se puede ver que Apple es una empresa que enseguida se ven los objetivos que pretenden alcanzar:

- Crear un lenguaje
- Construir un ordenador personal, en el cual sea utilizable este lenguaje. Este ordenador ha de servir para la gente corriente.

Además hay otros objetivos implícitos o de carácter general (formas de competir y proceder con IBM). Estos se traducían en una forma de org. que permitiera conseguir o no los dos objetivos concretos.

Podemos describir la estructura simple de Apple:

- Al principio hay una débil división del trabajo. El trabajo que realizan es altamente cualificado con una especialización, lo que explica la poca división.
- Hay una débil jerarquía porque todos están en una situación de igualdad.
- La coordinación en el trabajo se hace para adaptación mutua.

Características de Apple en la expansión: Mintzberg define esta estructura organizativa como una adhocracia profesional por los rasgos de que la mayor parte del trabajo que se hace es cualificado. Por tanto se mantiene la débil división, la libertad de acción. Para Mintzberg esto es necesario cuando nos encontramos ante una empresa que pretende innovar.

Mintzberg dice que este es el gran modelo de org. del futuro por 2 razones:

- El contexto actual se ha vuelto más dinámico y más cambiante. Así pues, los miembros de la org. han de tener agilidad y autonomía en sus acciones.
- La sociedad post industrial va a ser sociedad donde el trabajo a realizar será relativamente cualificado

porque las maquinas realizan las tareas cualificadas. Pero en la realidad sucede no siempre así.

=>APPLE: estructura simple => adhocracia profesional => burocracia profesional. Esta evolución no es lineal (de peor a mejor), sino mas bien al revés.

Objetivos

Según Mayntz, como objetivos de la org. debe considerarse aquello que guía las decisiones, las cuales están orientadas a conseguir algo tangible,.. Por lo tanto, los objetivos reales pueden ser distintos a los que figuran formalmente en los estatutos de la org. Esta diferencia tiene mucha importancia en organizaciones que no son empresas (ong's o sindicatos).

Por otro lado, Mayntz distingue entre objetivo y finalidad. Los objetivos son algo definido para la propia org. mientras que la idea de finalidad esta mediatizada por aquello que se espera desde la sociedad que una org. va a hacer.

Un elemento importante es la distinción entre aquellos objetivos que son fijados internamente por la org. y aquellos que son fijado externamente por la propia sociedad.

Pero los objetivos fijados externamente no tienen porque suponer un efecto negativo en el funcionamiento de las org. Lo que si hacen es modificar la relación entre los miembros de la organización , su funcionamiento interno...

Objetivo/fin, o finalidad/función

Hay una tendencia a utilizar el término objetivo, fin y finalizar como sinónimos. No es así:

- Fin: tiene una temporalidad mucho más corta y precisa. (aprobar una asignatura).
- Objetivo: se plantea conseguir algo a largo plazo que solo se consigue una vez. (acabar la carrera).
- Función: implica la presencia de algo externo a la propia org. La mayoría de objetivos generales tienen una función determinada. Es decir, la función es la contribución que hace la org. a la sociedad en la que opera. Esta contribución es considerada como positiva por un observador externo que a la org.

Así pues, la función de las empresas seria la de generar riqueza. Pero a veces según el tipo de org. los objetivos y las funciones se confunden, como en el caso de las ONG's y las universidades (objetivo => promover la mejora de conocimiento, función => la misma).

Clasificación de organización en función de los objetivos (Mayntz)

–. *Tipo 1:* Comprende aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que ésta exige (asociaciones recreativas o de ocio en general). Características:

- Son más democráticas.
- De carácter voluntario.
- Son poco estructuradas.

–. *Tipo 2:* Es más compleja porque comprende aquellas organizaciones que tienen como objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente. Características:

- Dos subtipos de organizaciones: no voluntarias o forzosas (cárcel o manicomio), y voluntarias (universidades).
- Dos subtipos de miembros: quienes actúan y sobre quienes se actúa. Esta división es clara en la cárcel pero en otras organizaciones es más difícil de ver.
- Presentan una jerarquía interna bien definida.
- A veces los que actúan obtienen más poder gracias a influencias externas (Estado).

–. *Tipo 3:* Comprende aquellas organizaciones que tiene como objetivo el logro de cierto resultado o de una determinada acción hacia afuera. Las características presentan una mayor complejidad respecto a los dos tipos anteriores. Así, se pueden distinguir subtipos de organizaciones:

- Aquellas cuyos miembros se apuntan porque el objetivo de la organización es ya un valor en si mismo.
- Aquellas cuyos miembros se apuntan porque el objetivo de la organización puede aportarles, además, alguna cosa.
- Aquellas en que la mayoría de sus miembros se apuntan porque así obtienen bienes de subsistencia
- Otras características:
 - ◊ Pluralidad de miembros de las organizaciones. El problema de esta pluralidad de miembros es que pueden surgir conflictos internos en la organización, los cuales acaben desvirtuando los objetivos iniciales y reales.
 - ◊ Distintas características según el tipo de organización concreto y colectivo al que se pertenezca dentro de la organización.

• **La estructura de las organizaciones**

Para evaluar la estructura de cualquier organización Mintzberg contempla 2 grandes dimensiones, la interna y la externa (mercado donde opera la organización).

En este sentido, Mintzberg se aleja de aquellos análisis que ven las org. como una caja negra o como tipos ideales. Así, Mintzberg parte de las teorías de la contingencia, las cuales postulan que ni hay un modelo organizativo ideal para todas las organizaciones sino que hay una pluralidad de modelos.

Por otro lado, G. Morgan dice que la estructura organizativa de la org. cada ve es mas compleja porque todo lo que les rodea (entorno, mercado). También se ha vuelto más compleja.

¿Para qué sirve la estructura organizativa? Cuando más complejo es el trabajo a desarrollar en una org. más necesaria es la presencia de la estructura organizativa. Por lo tanto la EO tiene que ver con la división del curro y en consecuencia la EO depende de la coordinación.

Según Mintzberg, la estructura de la org. puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

En este sentido Mintzberg señala cinco tipos de coordinación:

- Adaptación mutua: la coordinación tiene lugar directamente entre los mismos miembros de la org.
- Supervisión directa: la coordinación se da por la existencia de un orden jerárquico (un superior ordena a otros que obedecen). Suele ser un tipo muy relacionado con un fuerte porcentaje del trabajo, lo cual hace que sus miembros tengan poco control sobre lo que hacen. Corresponde a org. industriales donde se intenta que las relaciones informales sean las mínimas. Esta coordinación puede ser ineficiente.
- Normalización: 3 subtipos:
 - ◊ Del proceso de trabajo: se identifican muy claramente los distintos puestos y cada persona sabe lo que tiene que hacer y lo que tiene que hacer las personas que están a

su lado. Por lo tanto, no hace falta comunicación entre las personas. Cualquier trabajo en su faceta más burocrática se da a partir de esta coordinación. Ejemplo: fabricación de automóviles.

- ◊ De los resultados del trabajo: hay veces que no es conveniente normalizar así el trabajo, hay veces que lo que se debe hacer es definir lo que queremos conseguir y dejamos que las personas trabajen como quieran para conseguir nuestro fin. Ej. Taxi. Así lo que se valora es que el resultado se haya obtenido y no como se ha obtenido. El trabajador tiene cierta autonomía en la realización del trabajo.
- ◊ De las habilidades necesarias para ese trabajo: normalizar aquellos conocimientos que cada cual necesita para desarrollar una tarea determinada. Se supone que con la normalización de las habilidades es suficiente para que las personas realicen su trabajo. Ej. CIS, el sistema educativo, hospitales.

Estos tres subtipos de normalización se suelen dar de manera combinada en mayor o menor medida.

Cinco partes fundamentales en las organizaciones

- Ápice estratégico
- Línea media
- Núcleo de operaciones
- Tecnoestructura
- Staff de apoyo (Scorpia Staff)

Las 3 primeras forman el eje básico de la org. El núcleo de operaciones es importante porque es aquí donde se da el proceso de trabajo que va a tener como resultado el producto o servicio que desarrolla esa org.

El área estratégica es el nivel de dirección de la org. Es aquí donde se definen los objetivos y como se van a conseguir y se supervisa y controla la planificación.

El punto uno y tres en organizaciones complejas deben estar unidos a partir de dos, es el canal de comunicación.

Las dos últimas partes responden a las tareas auxiliares de la org. lo cual no quiere decir que no sean importantes.

- Tecnoestructura: es donde se diseña, se piensa, se ensayan nuevos materiales, se provee de los conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo en el conjunto de la org.
- Staff: ámbito de apoyo logístico.

A medidas que las org. son más complejas más importancia tienen la 4 y 5 parte. Pueden estar formando parte de la org. o separadas en otras org.

Estas cinco partes las podríamos identificar en cualquier org., pero no todas tendrán el mismo peso.

Sistemas de flujos

Hay 5 sistemas de flujos, los cuales responden a 5 formas distintas de analizar las org. Así, Mintzberg distingue los siguientes sistemas de flujos:

- Flujos de autoridad formal: se tiene en cuenta como se plasma formalmente la división funcional y jerarquiza en cualquier organización.
- Sistema de flujos controlados: en este caso no solo interesa ver el organigrama, sino ver como se

trabaja efectivamente dentro de este organigrama, En una org. burocrática se da este tipo de planteamiento. Además se intenta mostrar el circuito que sigue el intercambio de información, la cual puede ir en sentido ascendente, descendente o en ambos sentidos. Pero en cualquier org. a parte de los procesos formales de funcionamiento, se dan relaciones informales. Éstas en la teoría clásica se entienden como un mal funcionamiento. Pero desde la escuela de las relaciones humanas las relaciones informales (Mayo) empiezan a verse como positivas.

- Sistema de comunicación informal: las relaciones informales tiene la función de mejorar el ambiente laboral, lo cual contribuye a aumentar el rendimiento. Pero, además, el grupo informal también traduce las ordenes formales para que estas puedan ser llevadas a cabo. Por lo tanto, ver la empresa como un sistema de comunicaciones informales resulta tan importante como el organigrama. Por otro lado, las relaciones informales se dan entre personas que comparten un mismo ámbito o proceso de trabajo dentro de la org. Aunque a veces también se pueden dar entre:
 - Personas que están en ámbitos organizativos cercanos pero que están en distintos niveles.
 - Personas que están en el mismo ámbito pero con mucha diferencia en el nivel jerárquico.

Los procesos informales son importantes incluso en aquellas organizaciones donde manda la organización formal. Esto hace que puedan aparecer centros neurálgicos que se escapan al orden jerárquico normal.

Es habitual que alguien que no ocupe una posición de mando pueda ejercer de canalizador de gran parte de la información que circula. Esto sucede especialmente en la tecnoestructura porque está más vinculada a aquello que se hace en la organización que el staff.

- Constelaciones de trabajo: responde al planteamiento de que en toda organización se da una estructura formal y una informal. Pero además, intenta ver como se configuran y se plasman las pautas de comunicación informal y las de comunicación formal. Ej. Diario:
 - Constelación publicitaria
 - Constelación de redacción
 - Constelación de imprenta
 - Constelación de circulación

Por otro lado, se puede distinguir entre las constelaciones de trabajo simples (afectan a un solo ámbito) y las no simples (se trasladan a varias partes de la org.).

En estas constelaciones de trabajo no sólo circula información informal, sino que se trabaja en conjunto y se toman decisiones que competen al ámbito de trabajo del que se forma parte. (importante)

- Sistemas de toma de decisiones adhoc: Es una aproximación a la organización que se puede utilizar para ver como se realiza la toma de decisiones, sus prioridades... Mintzberg dice que la toma de decisiones está influida por la jerarquía y también por como circula la información dentro de la org.

Según Mintzberg, una decisión es un compromiso de acción. Así, un proceso de toma de decisiones son los pasos que se dan en la org. para conseguir llegar a este compromiso de acción. En estos pasos van a intervenir tanto la dimensión formal como la informal. Mintzberg distingue tres tipos de decisiones:

- ◇ Operativas: tienen que ver con los procesos cotidianos del trabajo, es decir, son los que tienen un carácter más rutinario, Hay poca informalidad.
- ◇ Administrativas: son aquellas que tienen como objetivo coordinar el trabajo y también son bastante rutinarias. Pero a veces encontramos algunas que son excepcionales.
- ◇ Estratégicas: son aquellas que se toman para responder a un problema concreto que

afecta a toda la org. Son las propiamente llamadas adhoc. Son las más excepcionales.

La diferencia entre las administrativas excepcionales y las estratégicas es que las primeras solo afectan a parte de la org. y las otras a toda ella.

El proceso de toma de decisiones adhoc puede surgir desde cualquier ámbito de la org. incluso des del núcleo operativo.

Configuraciones estructurales

La topología de las org. de Mintzberg no se basa en los objetivos de estas sino en su funcionamiento y sus elementos estructurales. Así, distingue 5 tipos de organizaciones:

- **Estructura simple:** se basa en la supervisión directa y, por lo tanto, la parte fundamental de esta es el ápice estratégico. Centralización vertical y horizontal.
- **Burocracia maquinal:** responde al prototipo de empresa que trabaja en serie. Se llama maquinal porque lo que se ha normalizado son los procesos de trabajo. Así, es razonable que la parte fundamental sea la tecnoestructura puesto que es la que diseña los procesos. Se da una descentralización horizontal limitada.
- **Burocracia profesional:** este tipo se coordina a través de la normalización de las habilidades, no se normaliza el resultado. Son organizaciones donde hay descentralización vertical y horizontal porque el núcleo operativo (parte importante) ha de tener capacidad de maniobra para tomar decisiones.

Mintzberg dice que tanto la forma divisional como la adhocracia son las tendencias de futuro.

- **Forma divisional:** lo importante es la normalización de los outputs, pero esto implica la existencia de una descentralización vertical limitada. La parte básica es la línea media porque es la que coordina el funcionamiento.
- **Adhocracia:** Es una estructura organizativa bastante flexible que se coordina mediante la adaptación mutua. En este caso es un básico el staff porque es el que pone los medios para que la org. mantenga su flexibilidad. Descentralización selectiva.

Estructura formal y estructura informal

La estructura formal analiza y estudia los procesos de trabajo, de toma de decisiones y de comunicación. La organización formal garantiza la transparencia en el funcionamiento de la organización.

Pero la estructura informal tiene importancia. La dimensión informal de la org. tiene 3 grandes virtudes:

- Cohesión social en muchos aspectos (las relaciones sociales contribuyen a subir la satisfacción en el trabajo, baja el nivel de conflicto, permite la solución de problemas).
- Sirve para movilizar la profesionalidad colectiva, es decir, la red informal favorece la aplicación de conocimientos, habilidades.
- Flexibilidad

2.3 Los miembros de la organización

Los miembros de una organización pueden ser individuos, grupos de iguales, colectivos, miembros que en realidad son propiamente organizaciones (Federación de asociación de vecinos). Pero, sean cuales sean los miembros, se plantea un doble interrogante:

- Cómo o de que manera las organizaciones ganan adeptos, cómo mantienen estos miembros y como

consigue que cumplan sus funciones.

- Porque la organización recluta a personas y porque estas quieren formar parte de ella.

Así pues, los miembros de una organización y sus relaciones entre ellos y la organización, dependen de una serie de factores:

- Objetivos/finalidad de la organización
- Las características estructurales de la organización
- Si la incorporación y permanencia a la organización es más o menos voluntaria.

En la teoría de las organizaciones se ha analizado la relación de los miembros con la organización como un planteamiento de ajuste. Esta visión se centra en la combinación que existe entre la dimensión formal y la dimensión informal.

-. Dimensión formal: define el sistema de reclutamiento y permanencia de los miembros, sus funciones dentro de la organización

El eje entre lo formal y lo informal es donde va a producirse este ajuste que permita el funcionamiento normal de la organización.

Otro eje que nos permite entender la relación entre la organización y sus miembros es el eje consenso-conflicto:

Formal

Consenso Conflicto

Informal

Estos dos ejes son importantes en todas las organizaciones, incluso en aquellas donde pertenecer a ellas tenga un carácter voluntario (ONG's).

Aquellos miembros o colectivos que están más lejos del núcleo de poder suelen ser aquellos que la organización considera que son más prescindibles. Y los que son más cercanos al núcleo de decisión son considerados como imprescindibles.

El reclutamiento de los miembros depende de la actitud frente a los objetivos de la organización y de los motivos para participar en la misma.

En este sentido, Mayntz distingue tres tipos de actitudes que nos sirven para tipificar el porque de la participación en una organización si esta es más o menos voluntaria (una prisión no sirve):

- De acuerdo porque es un valor en si mismo: se produce una actitud positiva hacia la organización y sus objetivos, aunque esto no implica la participación en la organización.
- Coincide con el propio interés: no existe un acuerdo total con los objetivos, pero el individuo participa en una organización porque esto le puede reportar unos beneficios. (ej. Sindicato).
- Indiferencia/rechazo: es una situación muy común, la cual supone que los miembros no les gusta la organización, pero están en ella porque no tienen más remedio. (ej. Trabajar en una empresa).

Por otro lado, en el reclutamiento actúan una serie de mecanismos:

- Contrapartidas: en todas las organizaciones se ofrece al individuo algo a cambio de su participación,

incluso cuando el miembro está de acuerdo con los objetivos. Estas contrapartidas no siempre son económicas o materiales, sino que pueden ser simbólicas.

- Canales de reclutamiento: Están muy ligados con los objetivos de la organización y con el puesto concreto que se haya de cubrir en ésta. Algunos canales son: bolsas de trabajo, redes sociales, organismos públicos, etc. Pero estos canales pueden hacer que el reclutamiento no sea burocrático (totalmente formalizado). Es decir, si el reclutamiento es a través de redes sociales, se pueden dar favoritismos dando lugar a una cierta homogeneización.
- Los filtros de entrada dependen de:
 - ◊ Los objetivos de la organización.
 - ◊ Los puestos a cubrir: surge el problema de la promoción. Para cubrir un puesto en la organización donde hay varias personas que aspiran a él hay dos opciones. En primer lugar, el burocrático ideal es ver los méritos y el tiempo de permanencia. En segundo lugar, puede ser que la organización quiera a personas de fuera o que prefiera a gente que ya pertenece a la organización, pero esto último puede dar lugar a problemas internos. Juegan un papel muy importante las relaciones informales dentro de la organización.

Finalidad individual y objetivo de la organización

Según Mayntz, la actitud de los miembros potenciales frente al objetivo de la org. Y respecto a su propia cooperación influye en su comportamiento posterior en la misma.

Pero se puede dar el caso en que no coincidan estos dos elementos y aún así el individuo se mantenga en la org.

Este conflicto se ha de intentar paliar de alguna forma para lograr un cierto consenso en la org. En este sentido, aparece el mecanismo de los sistemas de incentivos. Ahora bien, estos incentivos pueden variar según el tipo de org.:

- En una empresa los incentivos serán sobretodo materiales (monetarios, poder) También cursos de formación.
- En cambio, en una asociación de vecinos aunque la participación tiene un carácter instrumental, hay otros aspectos (intereses simbólicos => reconocimiento).

Por otro lado, cuando coincide el fin individual con el objetivo también puede haber conflicto Por ejemplo, el miembro está de acuerdo con el objetivo, pero no con las formas, acciones utilizadas para lograrlo.

Individuo/Organización

Cuando un individuo se incorpora a una organización se ha de adaptar a esta, de manera que tiene lugar un proceso de resocialización. Este se realiza a dos niveles:

- Formal: hacer cursos de iniciación y formación, realizar encuentros que permitan que los miembros se conozcan y compartan experiencias. Estas actividades se acompañan de material escrito, el cual contribuye a mantener el vínculo con la org.
- Informal: Es el grupo de acogida que cotidianamente socializa y proporciona aprendizaje a los nuevos miembros. Este grupo informal tiene unos pros y unos contras para la org. La potencialidad del grupo informal es normalmente usado por la org. para su propio beneficio.

Todas estas técnicas, basadas en el modelo japonés, están siendo incorporadas por las org. que poco tienen a ver con una empresa. Ej. sindicatos y partidas (jornadas de reflexión), grandes ONG's.

Personalidad y organización

A veces se puede dar una situación de conflicto entre individuo y organización:

- Esta tensión siempre está influenciada por las características de las org. y por aquello que esperamos de ella. *Ej. Cuando mas democrática es la org. y mas voluntariamente nos apuntamos a ella, mas esperamos un comportamiento democrático. De no cumplirse podemos abandonarla.* Pero no todos los miembros de la org. esperan lo mismo, ya que esto está influido por sus propios valores, actitudes y, en general, por sus características socioculturales.
- La org. debe dar una respuesta a lo que sus miembros esperan:
 - Material: salario, condiciones de trabajo, proyección...
 - Simbólico / Psico-social: autoestima, reconocimiento...
- Aquello que se espera está sujeto a cambio social
- La tensión entre los miembros y organización transforma las org. No se trata de un mero proceso de adaptación

Aquello que esperamos depende del tipo de org. Lo que esperamos de la org. depende del contexto y de las características de los miembros.

Es esta tensión entre miembros de la org. y la org. es importante aquello que tiene que ver con los estilos de dirección (como ilustrativo de la forma de hacer de la org. y, en concreto, de la forma de gestionar la tensión.

Por otro lado, Mayntz establece 3 tipos de org.:

- Democrático-participativo: es el que más tiende a desarrollarse, incluso en empresas, aunque es minoritaria (modelo japonés). Se mantiene la división del trabajo pero la manera de ejercer el poder facilita las relaciones entre sus miembros.
- Burocrático: es aquel que nos garantiza imparcialidad, propio de las adm. Públicas. Su principal problema es el trato empresarial.
- Autoritario: poco motivador. Poco adecuado en organizaciones voluntarias. La servitud es su principal problema

2.4. Relación entre org. y entorno

Las organizaciones no operan en el vacío, sino que operan en un contexto que las influye y, a su vez, ellas contribuyen a crear 3 fases en el planteamiento teórico de esta cuestión:

- Fase inicial (finales de los años 50-60)
- Replanteamiento (años 70)
- Nuevas oportunidades (desde los años 80)

Fase inicial (finales de los años 50-60): Primeras aportaciones contingentes, propuestas teóricas contingentes.

Exponen que los factores externos pueden influir en las organizaciones. Los factores contingentes son varios como la tecnología y el entorno. Se entiende la org. como un sistema abierto al exterior y que se encuentra en equilibrio inestable.

Replanteamiento (años 70): En los años 70 se produce un replanteamiento de las relaciones org.-entorno a causa de las características de este último (inestabilidad, competencia...). Tres grandes líneas de revisión:

- Economía costes de transacción: incertidumbre de mercados => más flexibilidad de la org.

- Ecología organizacional: quien no se adapta, muere. Toda org. nace con voluntad de permanencia en el tiempo, pero hay muchas organizaciones que desaparecen porque no se adaptan al entorno, y no consiguen cohesión interna.
- Neoinstitucionalismo: factores del contexto político-cultural que producen y reproducen la estructura organizativa: procesos de legitimación social de la org., dimensión simbólica de la racionalidad (Morgan).

Nuevas oportunidades (desde los años 80): finalmente, en este replanteamiento de la relación entre org. y entorno desde los 80 se realizan nuevas aportaciones teóricas. Dos son los conceptos clave:

- Conjuntos organizacionales: es un concepto ya propuesto por W.Evan en 1966. Este autor pone de manifiesto la dificultad de ver el resultado de una org. sin tener en consideración otras org. que se relacionan con ésta. Por tanto, el CO es un sistema de org. que participan en un proceso que, a través de relaciones de intercambio, dan lugar a un producto o servicio determinado.
- Redes (Network): Este concepto empieza a aplicarse en el mundo del análisis de las empresas a partir de los 70 (**Castells** en la Empresa Red). Estas redes suelen estar formadas por 2 niveles:
 - Nivel 1: son org. que mantienen vínculos fuertes y permanentes con el centro.
 - Nivel 2: Hay más provisionalidad y flexibilidad.

El concepto de redes da lugar a la org. virtual, en la cual se produce una disolución de límites y estructuras organizativas convencionales. Organización como flujo de información y comunicación. Estas org. virtuales ponen en duda el análisis convencional de las estructuras organizativas. Pero estas org. plantean una serie de problemas:

- Problema de identificación de la org.
- Problema de identificación de sus miembros.
- Replanteamiento de los lazos organizativos y de cohesión de la org. (Estructura formal/informal, partes...)
- Problema de identificación del poder y las responsabilidades (ej. Prestige)

El análisis de redes también se puede utilizar a un nivel micro. Es decir, nos servimos de las redes para analizar las relaciones entre los miembros, los centros de poder, etc.

2.5. Procesos organizativos

Toma de decisiones: es uno de los procesos más importantes. Las org. no son totalmente racionales, así H. Simon habla del concepto de racionalidad limitada por varios motivos:

- Las org. nunca tienen la información completa.
- Las org. funcionan con una información que no les permite conocer las consecuencias de sus decisiones.
- Las org. solo pueden conocer una parte de las alternativas a la decisión que han tomado.
- Al evaluar los resultados de la acción que se ha puesto en marcha, solo se puede evaluar una parte de estas.

¿Cómo se puede regular el proceso de toma de decisiones? En general, las org. ponen en marcha unos mecanismos, los cuales se traducen en los grandes planteamientos:

- *Mecanicista*: es el propio de las org. burocráticas. Se trata de rutinizar al máximo el proceso. Se pauta el proceso de manera que la maquinaria organizativa se ponga en marcha en el momento necesario.
- *Organicista*: Es más reciente y más difícil de aplicar. Responde a la imagen de la toma de decisiones (ad hoc de Mintzberg).

Estos dos procedimientos no son excluyentes, sino complementarios. Así, en un mismo org. se puede utilizar uno a otro según convenga.

¿Cómo se puede reducir el margen de incertidumbre? Esto es, agilizando el proceso de la información a través de dos estrategias (no antagónicas):

- Desarrollo de procedimientos para reducir las necesidades de información (programar tareas y actividades con respuestas ya previstas => rutinizar.)
- Desarrollo de procedimientos para mejorar la capacidad de procesar información:
 - ◊ Mejoras en los sistemas técnicos (lectores códigos de barras).
 - ◊ Mejoras de los sistemas e coordinación entre departamentos o secciones.

¿Hacia dónde se orienta la toma de decisiones? Hay una tendencia a la mezcla de las dos grandes formas de abordarla.

- **Mecanicista:** normas, programas, jerarquía, finalidades y objetivos (flujo de actividad controlada, **Mintzberg**)
- **Organicista:** objetivos y finalidades y no programar conductas a través de normas y programas. Sería lo que hoy se llama dirección por objetivos.

Según G. Morgan, hay dos tipos de problemas que dificultan el cambio organizativo hacia una dirección de libre circulación de información:

- Poder y control versus aprendizaje y auto-organización: pone en duda las bases sobre las que se asienta el funcionamiento de la org. clásica (mecanicista: burocracia y taylorismo).
- Implica necesidad de cambio de valores y actitudes:
 - Pasividad => actividad.
 - Dependencia => autonomía.
 - Competición => colaboración.
 - Creencia autoritaria => pregunta democrática.

G. Morgan denomina la dimensión política de las organizaciones a todo aquello que tiene que ver con el conflicto y el poder. Incluso en las org. más democráticas, cuando los individuos se encuentran en el grupo permanente, estos actuarán de acuerdo con sus intereses. De éstos, como mínimo encontramos dos org. donde sus miembros son elegidos democráticamente para ocupar un puesto preminente y luego estos actúan por encima de los intereses que les han llevado a ocupar ese puesto: partidos políticos, sindicatos, etc.

Aún y así, las relaciones de poder y de conflicto siempre se habían estudiado en empresas, y ahora se plantea el análisis en otras organizaciones, siendo el análisis con perspectiva más política. Pero esto no es nuevo, Weber ya veía las organizaciones como una forma de dominación, y esto ya sería como un primer paso a l análisis del conflicto y del poder. Desde este punto de vista weberiano, la dominación se concreta en una dimensión macro, porque no es el aspecto prioritario que pasa con el poder sino lo que significa el poder en el conjunto de la sociedad. En esta dimensión es donde se concentra todo el análisis central de las élites.

Las élites son esos grupos que ocupan puestos de poder y se reproducen a ellos mismo siguiendo pautas de interés propio por encima del interés de la organización a la que pertenecen. Esta preocupación de la burocracia y de las elites como forma de dominación ha sido durante mucho tiempo el paso primero al análisis de las organizaciones. Pero la dimensión micro es una dimensión estudiada, pero que se esta desarrollando poco a poco.

Este análisis micro ha tenido dos planteamientos teóricos:

- Perspectiva weberiana: utilizar todo el bagaje de la dominación para el análisis interno de la organización.
- Perspectiva marxista: las organizaciones se entienden como forma de explotación.

El análisis del poder y del conflicto ha hecho replantear dos dimensiones: la primera, el eje que tiene que ver con los fines individuales y los fines colectivos. Esta tensión de objetivos es una relación que no se da al margen del poder. La segunda, relacionada con la primera dimensión sería la que se refiere a la relación entre el individuo y la organización.

Fines individuales y fines colectivos

¿ Qué permite establecer un acuerdo entre aquello que uno espera y lo que espera la organización ? ¿Qué permite dar cohesión entre el objetivo individual y el objetivo de la organización ?

Parsons será el primero en dar respuesta a este primer interrogante, y su respuesta estará muy relacionada con su definición de poder. Para Parsons serán los valores compartidos en la org. lo que permitirá ligar los intereses individuales con aquello que la org. pretende globalmente. Para Parsons el cimiento de la org. Sería el sistema de valores que permite dar la cohesión interna, en cambio, para Mintzberg, esta base de las org. sería la estructura organizativa.

La crítica a Parsons la encontramos en los textos de Mounelis, que opina que los valores en la org. de manera más crítica, se pueden entender como la ideología dominante, que aparece dentro de la org. como los valores propios. Esto se debería estudiar a partir de la resocialización que se da en las org.

Parsons: valores compartidos (vision clásica)

¿Cohesión?

Mounelis: como se configura, reproduce y participamos de la ideología dominante.

Individuo y organización

Dimensión política de las organizaciones. Morgan habla del gobierno de las organizaciones.

Definiciones de poder:

- Capacidad de movilizar los recursos de la org. para que ésta consiga sus fines (**Parsons**).
- Distribución del control sobre los recursos y sobre el comportamiento de los demás con la conformación de grupos de interés que compiten entre si en su intento de preservar o cambiar a su favor la distribución anterior. Esta distribución del control sobre los recursos y comportamientos son claves para entender que pasa en las organizaciones (**teorías suma 0**).

Por tanto, según Parsons el poder se entiende como herramienta para que la organización obtenga sus objetivos.

La teoría de suma 0 no entiende la org. como un ente abstracto, sino que entiende que dentro de la org. hay grupos en distintas situaciones y que aquellos que están en una situación preminente se encuentran en una situación de poder que puede desembocar en que los objetivos de ese grupo concreto se conviertan en objetivos de la org.. Es una visión del poder que da pie a ver cuáles son las relaciones internas y los grupos de interés que se configuran dentro de la organización, y que pretende ese grupo de interés y con qué estrategias, y cómo estos intereses particulares pueden convertirse en los objetivos generales de la organización. De esta manera se entienden las teorías de suma 0, ya que si unos tienen poder, los otros no tienen o no tienen tanto,

de manera que el poder está desigualmente repartido.

Estas dos teorías pueden ser compartidas? Pueden ser complementarias? O bien responden a planteamientos contrarios??

Mounelis dice que hoy en día con la complejidad que presenta buena parte de las org. deberíamos tener presente los dos planteamientos y combinar elementos de las dos planteamientos, siendo la perspectiva general la definición de suma 0, pero añadiendo elementos de la definición de Parsons, porque hoy en día hay más org. fuera de las clásicas donde los miembros pertenecen a la organización por propia voluntad y en este tipo de org. se supone que la tensión es menor entre los intereses individuales y los compartidos.

Hay que tener presentes también las teorías de Marx y Weber y no olvidar tampoco las formas de cooperación y consenso que se dan en la organización.

Relaciones de poder

Para Mounelis esta visión de poder de Parsons significa:

- Estar más preocupado por la producción de poder que por la distribución del mismo.
- Considerar que la ostentación de poder sirve para la consecución de los fines colectivos, y por lo tanto,
- No hace falta preocuparse extensamente por el conflicto o las relaciones de dominación que se puedan establecer entre distintos grupos dentro de la org.

En el análisis del poder, actualmente conviven 3 grandes teorías (unitaria, pluralista y radical).

- **Política unitaria(Parsons):** Según esta perspectiva los intereses son comunes y compartidos por el conjunto de la org. de manera que todo su funcionamiento se encamina a conseguir esta meta. El conflicto es visto como resultado de una situación anómala en la org. y responde a causas exógenas. Es decir. No puede haber conflicto si los intereses son comunes. Así, la presencia de conflicto se considera un fracaso. Por lo tanto, el poder no se ve porque la org. esta centrada en conseguir los fines comunes. No se habla tanto de poder, sino mas bien de autoridad legitimadora para el análisis del poder. Este concepto de autoridad nos lleva a hablar del concepto de **liderazgo**.
- **Política pluralista:** Esta ligada a las teorías institucionalistas. El punto de partida es que en las organizaciones hay grupos con intereses particulares, las cuales pueden coincidir o no con las propios de la org. o de otros grupos. Por lo tanto, el conflicto es muy normal en una org. y tiene un carácter endógeno porque se da cuando los intereses entre los distintos grupos no coinciden. El poder esdeviene así central en el análisis de la org. Este poder está distinto y desigualmente distribuido dentro de la org. y además hay distintas fuentes de poder según Morgan.
- **Política radical (Mounelis):** Desde este punto de vista se entiende que los intereses particulares responden a los intereses diferenciados en función de la posición social que se ocupa en la sociedad capitalista. Es decir, el funcionamiento de la org. es un reflejo de la sociedad. Así pues, el conflicto es consustancial a una sociedad de clases. El poder tiene vigencia desde esta perspectiva porque el poder existente en la sociedad se da igualmente dentro de la org.

Finalmente podemos establecer 3 líneas de investigación en relación al poder:

- Análisis micro: alianzas y conflictos entre pequeños grupos.
- Análisis de las relaciones de poder en el contexto mas amplio histórico y cultural en que se dan las relaciones entre los distintos grupos organizacionales.
- Análisis macro: relación entre org. y sociedad (elites, desigualdad de genero, etc.)

Cultura organizativa

Las org. viven dentro de la sociedad y, por lo tanto, hay una interrelación entre organización y sociedad. Así, no se puede entender la cultura de la org. sin tener en cuenta el tipo de sociedad y la cultura de esta.

Por otro lado, un segundo aspecto en el significado que tiene para nuestras vidas el hecho de vivir en una sociedad organizada. Este significado y/o valores dependen del contexto social, es decir, el trabajo tiene distintos significados en España que en Suecia. Este aspecto es importante porque las org. están formadas por miembros que tienen diferente origen y pueden estar en distintos lugares.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Sería un espacio de significados compartidos por todos los miembros de la org., el cual da lugar a la cohesión y la aparición de la comunidad de intereses.

Una crítica a esta definición es el hecho que supone una homogeneidad dentro de la org. en este sentido, se podría hablar de culturas dentro de una misma org. Hay dos factores que ponen en duda este planteamiento inicial:

- Hoy en día hay organizaciones que no trabajan única y exclusivamente en un lugar concreto. Esto pone en duda la idea de cohesión.
- En un mismo sitio, en una misma org... se puede observar la existencia de subculturas distintas. Además, en estos últimos años, a causa de las migraciones, se han ampliado las subculturas porque en las org. hay miembros procedentes de una gran variedad de culturas (multiculturalidad). Esta multiculturalidad puede conllevar problemas, ya que hay individuos que al no compartir los valores y significados de la cultura dominante y esto provoca situaciones de desigualdad.

En el tema de la cultura ha sucedido lo mismo que en las relaciones informales, de manera que el hecho de no compartir la cultura dominante supone una desventaja para el que se encuentra en esta situación.

Ventajas de la metáfora cultural (Morgan):

- Dirige la atención al significado simbólico de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la org.
- Muestra como la org. descansa sobre sistemas de significados compartidos (influencia del lenguaje, normas, rituales...)
- Distinta visión del cambio en las org.: el cambio o no cambio cultural tiene igual o más importancia que el tecnológico. Así, para que un cambio técnico tenga éxito ha de ir acompañado de un cambio cultural. Una forma de conseguir el cambio cultural es sustituir la cúpula de la org.

EXAMEN

No memorístico

Razonar / reflexionar

EXAMEN 98/99

- El entorno es uno de los niveles de análisis de la org.
 - ◊ Señala brevemente en que consiste
 - ◊ Indica de que manera condiciona el diseño estructural de la org.
- Uno de los procesos organizativos son las relaciones de poder en la org.

- ◇ Define brevemente las dimensiones de poder en una org.
- ◇ Indica que efectos tienen las relaciones de poder en el diseño estructural de la org.

20

Sociologia de les organitzacions

20