

ASOCIACIÓN DE DOCENTES NACIONALES DE ADMINISTRACIÓN
GENERAL (ADENAG)

Premio Estímulo "Prof. Cr. Antonio Kazilari" 2017

DESAFIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL FRENTE A
LOS PARADIGMAS ACTUALES EN LAS
ORGANIZACIONES

Seudónimo: Henriqueta Mintzberg

Categoría: A

Cantidad de integrantes: 1

Índice

Índice	1
Resumen	2
Prólogo	2
Introducción	3
Paradigmas organizacionales	4
Perspectiva mecanicista	5
Perspectiva orgánica	5
La transición	7
Ejemplo de transición: Aid Asociation for Lutherans (AAL)	7
Limitaciones del paradigma mecánico	8
¿Ocaso del paradigma mecánico-burocrático?	11
Diseño organizacional	13
Enfoques del diseño organizacional	14
Desafíos actuales al momento del diseño organizacional	15
Globalización	15
Competencia intensa	16
Ética y responsabilidad social	16
Velocidad y capacidad de respuesta	16
El lugar de trabajo digital	16
Diversidad	17
Conclusiones	18
Bibliografía	19

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo puntualizar los desafíos actuales sobre el diseño organizacional, teniendo en cuenta el contexto cambiante en el cual vivimos. Para ello, en una primera parte se abordarán los paradigmas organizacionales, en base a la clasificación que puede centrarse en organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas, destacando la transición que se hace imperiosa en los tiempos que corren.

Posteriormente, en una segunda parte, el análisis se centrará en el diseño organizacional, sus características, enfoques y aspectos principales, orientando la investigación específicamente hacia los desafíos que se presentan actualmente, en concordancia con el análisis contextual realizado en la primera.

Prólogo

Toda investigación en el ámbito de la Administración implica la necesidad de realizar un abordaje que tenga en cuenta no sólo el ámbito y dinámica organizacional a nivel interior, sino que también se debe contemplar el contexto en el cual las organizaciones están inmersas.

Es esto lo que sucede con un tema tan extensamente abordado como lo es el de diseño organizacional, para lo cual es menester poner el foco en los paradigmas que se hicieron eco del estudio de las organizaciones, para luego contraponer los principales aspectos de su diseño, tanto a nivel interno como externo.

Para lograrlo se propone como objetivo general puntualizar los desafíos actuales sobre el diseño organizacional, teniendo en cuenta el contexto cambiante en el cual vivimos. Por tal motivo, es necesario definir en qué paradigma se ubica la administración hoy en día, y así lograr un correcto abordaje.

Introducción

En la actualidad, el análisis del diseño organizacional se constituye como un desafío a la hora de abordar los paradigmas vigentes, pasado y su influencia en el mismo. Es por ello imprescindible contemplar las diferentes perspectivas de investigaciones que se han llevado a cabo para determinar y verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficientes en determinados tipos de organizaciones. Cabe destacar que dicha eficiencia no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único.

Esto implica, por un lado, que la estructura de las organizaciones complejas depende de la interrelación con el medio ambiente externo, y por otro, que los diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para alcanzar una eficiencia óptima. A tal fin es menester destacar que en la dinámica organizacional y en las teorías administrativas todo es relativo y siempre depende de diversos factores.

Las principales investigaciones fueron desarrolladas por Chandler, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, Joan Woodward, Thompson, entre otros, y a partir de las mismas se enunciaron dos tipos de clasificaciones para las organizaciones:

- ***Organizaciones Mecanicistas***
- ***Organizaciones Orgánicas***

Las ***Organizaciones Mecanicistas*** son aquellas que basan su estilo de dirección en el control, donde las decisiones adoptan la forma de órdenes dadas desde arriba. Además, los límites de la organización, se basan en funciones, y el flujo de la información y la comunicación, es vertical, dentro de la jerarquía funcional. El centro de atención son los asuntos de carácter interno, y el énfasis está en la estabilidad. Se alcanza la mayor eficiencia en forma directamente proporcional a la especialización.

Las ***Organizaciones Orgánicas*** poseen una estructura muy adaptable y flexible, pueden tener alta especialización pero estos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según las necesidades. El trabajo se organiza normalmente en torno a equipos interfuncionales, y cuentan con la autoridad para

tomar decisiones, requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directiva.

Los autores que llevan adelante la bandera del modelo mecanicista se basan en que este paradigma permite lograr altos niveles de producción y eficiencia, por sus características estructurales. Es altamente complejo por su énfasis en la especialización laboral, centraliza la autoridad y responsabilidad y formaliza la función como base para los departamentos. Sin embargo, este modelo mecanicista puede presentar ciertas limitaciones, partiendo de la realidad de que las nuevas sociedades del futuro serán dinámicas y cambiantes en extremo, por lo tanto las organizaciones deberían tender a un paradigma orgánico si quieren mantenerse al ritmo del ambiente turbulento.

A tal fin, en una primera parte se desarrollarán ambos paradigmas, destacando la necesidad de una transición de organizaciones mecanicistas a organizaciones orgánicas, como se menciona en el párrafo anterior, y el ocaso del modelo más antiguo. Luego, en una segunda parte, se expondrán los principales aspectos del diseño organizacional, centrando el análisis en los desafíos actuales a tener en cuenta a la hora de abordarlo, con el objetivo de alcanzar altos niveles de eficiencia en el contexto actual de cambios permanentes.

Paradigmas organizacionales

Las organizaciones no tienen ni tendrán estructuras idénticas. Una empresa con 30 empleados no funcionará igual a aquella que posee 30.000, pero incluso tengan tamaños parecidos, no necesariamente tendrán estructuras similares. Lo que funciona para una organización podrá no funcionar para la otra. Existen dos paradigmas organizacionales, los cuales actúan como extremos en la estructura organizacional: ***El Paradigma Mecánico (Funcionalista o Burocrático) y el Paradigma Orgánico (Comportamental o Biológico).***

Un paradigma se entiende como el conjunto de supuestos, creencias, valores sobre los cuales una comunidad científica busca acuerdos y da solución a determinados problemas (Kuhn, 1986).

Si se da una mirada a la historia de las organizaciones, se configuran las formas organizacionales mecanicista, organicista y holográfica (Morgan, 1986), las tres concepciones básicas que a partir de la Revolución Industrial han tenido lugar, aunque, como se verá, la última de ellas apenas se vislumbra en el escenario organizacional del mundo empresarial.

Perspectiva mecanicista

Bajo la perspectiva mecanicista, se incluyen aquellas visiones de la organización, que como la tayloriana y la fayoliana, hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional. El mecanicismo inaugura la historia de las organizaciones a partir de una ruptura fundamental en el trabajo humano, -artesanal hasta entonces- que va claramente en contravía de la naturaleza humana misma, al deshacer la alianza filogenética entre mano y cerebro, entre pensamiento y acción, construida durante millones de años de interacción del hombre con su entorno.

A principios del siglo XX, tanto Taylor como Fayol contribuyeron desde la administración a la creación de un modelo de organización donde el concepto de división del trabajo fue llevado a su formulación más radical: unos pocos están llamados a pensar, y muchos otros, simplemente a ejecutar lo concebido por los primeros. Ésta se constituye en la escisión fundacional de la organización moderna y el principio epistemológico fundamental de lo que entonces recibió el nombre de Management Científico, o ciencia del manejo.

Perspectiva orgánica

Surge en los años treinta de las teorías administrativas de la Escuela de Relaciones Humanas y se inspira en los seres vivos, sus necesidades y relaciones de supervivencia con el entorno, como elementos estructurantes de la nueva versión organizacional. En la visión organicista, el recurso humano tendrá un tratamiento especial dados los resultados arrojados por los experimentos de Elton Mayo y colaboradores que daban cuenta de una mayor complejidad y ambigüedad de este insumo con respecto a los demás.

Características	Sistemas Mecanicistas	Sistemas Orgánicos
Estructura	Burocrática, permanente, rígida y definitiva	Flexible, variable, adaptable y transitoria
Autoridad	Basada en la jerarquía y en las órdenes	Basada en el conocimiento y la consultoría
Diseño de cargos y de tareas	Definitivo. Cargos estables y definidos. Ocupantes especialistas y univalentes.	Provisional. Cargos variables redefinidos constantemente. Funcionarios polivalentes.
Proceso decisorio	Centralizadas en la cúpula	Descentralizadas <i>ad hoc</i>
Comunicaciones	Verticales	Horizontales
Confianza depositada en	Normas y reglamentos por escrito e impuestos por la empresa	Las personas y las comunicaciones informales interpersonales
Principios predominantes	Principios generales de la teoría clásica	Aspectos democráticos de la Teoría de las Relaciones Humanas
Ambiente	Estable y permanente	Inestable y dinámico

Tabla 1. Diferencias entre ambos paradigmas. Elaboración propia.

Así, vemos cómo se pasa de un modelo determinístico donde aquel que piensa o maneja induce por orden directa una acción en el ejecutante, a un modelo probabilístico en el cual, sirviéndose del esquema conductista estímulo-respuesta, aquel busca provocar o motivar en éste, los comportamientos deseados en la ejecución de su labor.

La transición

Algunos autores sostienen que esta visión organicista nació más del afán de remediar las polémicas consecuencias del modelo anterior, que como una verdadera alternativa organizacional, ya que parte de la misma escisión fundacional del Management Científico.

Se puede percibir el cambio de un tipo de organización al otro como un avance en la humanización de la administración y la empresa pero no de manera radical, pues la Escuela de Relaciones Humanas no se propuso superar la ruptura fundamental señalada, sino mitigar o compensar los efectos perversos de ella, en su primera versión determinística.

Pudo incluso exacerbar tal escisión, especialmente en las primeras etapas de la Escuela en cuestión, pues subyacía a sus planteamientos la idea de que la irracionalidad (o lógica de los sentimientos) era propia de los trabajadores, mientras los patronos estaban guiados por una lógica de eficiencia. (Dávila, 1985).

Ejemplo de transición: Aid Asociation for Lutherans (AAL)

A modo de representar esa transición, expondremos aquí un ejemplo extraído del libro Leonard L. Berry: Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente (Berry, 2003). Allí, entre otros, puede encontrarse el caso de Aid Asociation for Lutherans (AAL). Esta organización ha llamado bastante la atención por sus esfuerzos de implementar principios orgánicos. Se trata de una gigantesca empresa de seguros. AAL ha transformado su organización de una estructura mecanicista a una orgánica.

Antes de la reorganización, AAL estaba organizada mecánicamente de acuerdo a las funciones tradicionales de la industria de seguros y los empleados estaban altamente capacitados para tratar con funciones de procesamiento, garantías, valuaciones y servicios de primas. La especialización resultó en bastante eficiencia en tratar con los clientes que requerían atención de una de

las funciones. Pero cuando se trataba de múltiples funciones, la organización se estancaba.

La administración de AAL, exploró los beneficios potenciales de establecer equipos de empleados que podían manejar todos los detalles de cualquier transacción del cliente, ya sea de seguros de salud, vida o accidentes. Estos equipos consisten de individuos quienes una vez fueron responsables de funciones. Ahora son responsables por los clientes. Como resultado de que los equipos asumieron responsabilidad por su propia administración, se eliminaron tres niveles administrativos de la organización. La misma es ahora más sencilla y descentralizada que antes y, por lo tanto, es más orgánica y menos mecanicista.

AAL también implementó una forma de recompensa para los empleados denominada pago por conocimiento, para motivar a los empleados a adoptar el nuevo sistema de trabajo. Concede a los individuos aumentos de salario por obtener conocimiento adicional que les permite mejorar su desempeño laboral. En el contexto de la organización orgánica de AAL, los empleados necesitaban aprender no sólo nuevos conocimientos técnicos sino también nuevos conocimientos interpersonales, porque trabajar con otros en equipo es crítico para el éxito del nuevo diseño organizacional.

Limitaciones del paradigma mecánico

El paradigma mecánico-burocrático surgió paulatinamente en los estados naciones europeos de comienzos del siglo XVII, gracias a la tradición patrimonial de imponer un orden formal y crear una responsabilidad ante la administración Real, que ciertamente no era democrático. Sin embargo, dos siglos más tarde se había convertido en la mejor contraparte de nuestras instituciones democráticas. Una vez establecida la voluntad soberana del pueblo, en reemplazo de los antojos del monarca, dicha voluntad habría de ser ejecutada por servidores públicos obedientes cuyas cualidades de rigor, competencia y responsabilidad eran particularmente admiradas. El "grand commis" francés, el burócrata prusiano, el miembro del servicio civil inglés, habrían de convertirse en la personificación del interés general. Max Weber nos

ofreció la mejor teoría de esta maquinaria tan maravillosa y eficiente. Los demócratas y el mismo Weber a veces temían su falta de sensibilidad y su posible tendencia antidemocrática. Por eso, se propusieron limitarla. No obstante, en su momento nadie cuestionó su eficiencia y su enorme capacidad para obtener logros. Se la consideró la piedra angular del Estado Moderno y casi de la civilización moderna.

Sin embargo, hay notables señales de que ya no funciona eficientemente:

- Los patrones burocráticos han llegado a ser difíciles de manejar y no logran dominar la complejidad creciente de nuestras actividades colectivas.
- La obediencia que hacía funcionar el sistema ya no es aceptada de buen grado por los ciudadanos y los empleados públicos
- Las personas exigen libertad personal y autonomía individual en forma incontrolable.

La complejidad ofrece a los agentes la oportunidad de lograr la libertad, mientras que a la inversa, la libertad de los agentes aumenta la complejidad. (Crozier, 1997).

El propio Weber percibió que realmente no puede existir un tipo de organización ideal. Por tanto, la burocracia real será menos óptima y efectiva que su modelo ideal. Según Weber, puede degenerar de las siguientes maneras:

- **Autoridad**: la jerarquía vertical puede no ser lo suficientemente explícita o delineada, causando confusión y conflictos de competencia, elusión de responsabilidades.
- **Competencias**: pueden ser poco claras y usadas contrariamente al espíritu de las reglas (el procedimiento termina siendo más importante que la decisión).
- **Impersonalidad**: el nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos, pueden contrarrestar la regla de impersonalidad, pudiéndose crear un sistema de contratación y promoción no basado en méritos.

- **Funciones:** distribución inefectiva de las mismas, produciendo excesiva actividad regulatoria, duplicación de esfuerzos y, en general, ineficiencia.

El modelo mecánico por sus características, en su mayor expresión, puede llevar a aspectos perjudiciales para la supervivencia de la organización:

- Excesiva sobreespecialización;
- Inercia al momento de confeccionar los procesos y rigidez ante los cambios en los mismos;
- Toma de decisiones lentas, poca o nula adaptación a casos inusuales;
- Retrasos en los procesos de cambios ante la necesidad de pasar de viejos a nuevos procesos;
- Resistencia o poca tolerancia a los cambios (partiendo de la suposición de que el sistema es siempre perfecto y correcto por definición), se cultiva una organización poco proclive al cambio y a la autocrítica;
- Poco margen para las discusiones y aceptación de opiniones disidentes;
- Creación de un sinnúmero de reglas y procesos, volviéndolos cada vez más complejos y difíciles de coordinar, con el riesgo de crear de reglas contradictorias.

En definitiva, la impersonalidad del empleado para aplicar la regla sin excepción de personas retira cualquier sistema de flexibilidad. La multiplicación de las reglas de control previene cualquier iniciativa y juega contra la innovación y la departamentalización. Conduce a la renuncia de los grupos a sus metas a expensas de los de la organización y evita cualquier forma de adaptación. (Crozier, 1963: p.).

Para este sociólogo francés, el fenómeno burocrático remite al concepto de disfunciones de Robert Merton, en el sentido de falta de adaptación o inadecuación. Crozier problematiza en torno al cambio permanente en las organizaciones modernas y la rigidez de las organizaciones burocráticas. Para él, *“un sistema de organización burocrático es un sistema incapaz de corregirse en función de sus errores, y cuyas disfunciones se han convertido en elemento esencial de su equilibrio.”* (Crozier, 1969: p. 82).

¿Ocaso del paradigma mecánico-burocrático?

En lugar del ciclo producción en masa – consumo masivo, cuyo motor era y sigue siendo la racionalización, nos dirigimos gradualmente a un nuevo ciclo de alta tecnología y servicios cuyo motor es la innovación cada vez mayor. Pero la innovación es ajena al paradigma burocrático. Si hemos de promover la innovación, harán falta nuevas formas de relaciones humanas no burocráticas, pues la innovación nunca ha podido ser dirigida por órdenes. Para lograrla con suficiente rapidez, se requerirán no solamente ideas brillantes y nuevos conceptos sino también toda una cadena de relaciones ágiles, no verticales, a través de las cuales las personas puedan comunicarse con rapidez y franqueza, sobre la base de la reciprocidad. La situación de fragmentación y subordinación que implica el modelo burocrático paraliza las comunicaciones y por ende, restringe la innovación. Es más, para ser innovadores y eficientes, los servicios tienen que depender de una comprensión cabal (que implica saber escuchar) de los clientes potenciales y reales, lo cual a su vez es impedido por el sistema de mando de la burocracia.

A más de un siglo de evolución burocrática y de estudios académicos, encontramos al respecto, en los contemporáneos y argentinos Jorge Etkin (Licenciado en Administración) y Leonardo Schvarstein (Ingeniero Industrial y Psicólogo Social) el marco teórico para el análisis de la organización burocrática y el cambio que se inscribe en un abordaje sistémico y desde el paradigma de la complejidad. Estos autores definen la burocracia como “una fuerza conservadora, en el sentido que rechaza el cambio, manteniendo en el sistema un estado de cosas ya experimentado y que además ha servido a la instalación de las relaciones de poder vigentes.” (Etkin y Schvarstein, 1992, p. 122).

Para estos autores actuales la burocracia:

*encarna el orden instituido y el espíritu de la no innovación;

*pone el énfasis en la importancia de las tradiciones, el reconocimiento de la antigüedad y la priorización de las formas que se anteponen a los fines mismos de la organización;

*se exagera lo administrativo (exceso de documentación y regulación de conductas);

*conlleva a una minuciosa estratificación de cargos y distribución de tareas;

*imperla la racionalidad, el predominio de lo técnico como fuente de poder;

*estructura jerárquica piramidal de sus cargos y la separación que imprimen a las decisiones administrativas con relación a las definiciones políticas (distancia que equivale a la ajenidad con respecto a las necesidades de la sociedad).

Etkin y Schvarstein (1992) introducen el enfoque de la autoorganización, que explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad. Como estructura conservadora la organización burocrática se empeñará en reproducir su modo de funcionamiento, lo que asegura que no se generarán conflictos. Solo se señalan pequeñas desviaciones o errores que pueden provocar un alejamiento de su estabilidad pero no su pérdida. Esta "máquina" está preparada para absorber esos desvíos y, sin que ello provoque una alteración tal que inhiba su funcionamiento, más bien se transita por pequeños desórdenes que no logran desbordarla y, una vez corregidos y superadas las perturbaciones, puede volver a su estabilidad original. Este cambio estable mantiene los sincronismos de la organización e involucra un tiempo circular compatible con los procesos recursivos y en el cual, según los autores, importa la producción de los medios de supervivencia y no el resultado final. En tanto, el tiempo que denominan irreversible es asimilado a los procesos de crecimiento y desarrollo organizacional.

Diseño organizacional

Luego de haber definido los diferentes paradigmas presentes en las organizaciones y sus respectivas características, es importante detenernos en el análisis del concepto de Diseño Organizacional, debido a la influencia que ejercen sobre el mismo.

El ***diseño organizacional*** es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Autores como Idalberto Chiavenato describen al diseño organizacional como un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Por otro lado, Henry Mintzberg hace referencia al proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

No obstante, es importante resaltar que el gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos, alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la misma. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el cual las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una

estructura es eficaz si facilita el logro de dichos objetivos y es eficiente si permite esa consecución con el mínimo costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Enfoques del diseño organizacional

Al respecto, existen diversos enfoques del diseño organizacional, los cuales se describen brevemente a continuación:

I) Enfoque Clásico

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

II) Enfoque tecnológico de las tareas

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

III) Enfoque ambiental

En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

IV) Enfoque por reducción de tamaño

Tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Desafíos actuales al momento del diseño organizacional

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de las organizaciones y la teoría organizacional han evolucionado. El mundo cambia con mayor rapidez que nunca y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son: la globalización; la competencia intensa; el escrutinio ético riguroso; la necesidad de una respuesta rápida; el lugar de trabajo digital; y una diversidad cada vez mayor.

Se expone aquí una breve referencia a cada uno de estos desafíos ya que una profundidad mayor excedería los objetivos del presente trabajo. No obstante, cabe destacar que podría dedicarse un trabajo completo a cada aspecto.

Globalización

La idea de que el mundo es cada vez más pequeño es notoriamente cierta en el caso de las organizaciones actuales. Con los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a sólo segundos. Mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectadas entre sí.

Las organizaciones exitosas actuales se sienten “como en casa” en cualquier parte del mundo. Las empresas pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén: la alta gerencia en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros. Las tendencias relacionadas son el *outsourcing* global, o la contratación de algunas funciones de las organizaciones en otros países, y la sociedad estratégica con empresas extranjeras para obtener una ventaja global.

Competencia intensa

Esta interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo. Los clientes quieren precios bajos para los bienes y servicios.

Las industrias sienten la presión de reducir los costos y mantener los precios bajos; aunque, al mismo tiempo, se sienten atraídas para invertir en investigación y desarrollo o quedarse atrás en la innovación global.

Ética y responsabilidad social

Los gerentes enfrentan hoy una gran presión por conservar en sus organizaciones y empleados altos estándares éticos y profesionales. Las organizaciones están bajo escrutinio como nunca antes.

Velocidad y capacidad de respuesta

Un tercer desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes. En la actualidad, la globalización y la tecnología en constante avance han acelerado el ritmo al que las organizaciones en todas las industrias deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas. Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas y las quieren ahora.

Si consideramos la confusión y el flujo inherente en el mundo actual, la forma de pensar que los líderes organizacionales necesitan es esperar lo inesperado y estar preparados para un cambio rápido y crisis potenciales.

El lugar de trabajo digital

Muchos administradores tradicionales se sienten incómodos en el lugar de trabajo actual basado en la tecnología. Las organizaciones se han visto

inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas. En el lugar de trabajo actual, muchos empleados realizan gran parte de su trabajo en computadora y pueden trabajar en equipos virtuales, conectados electrónicamente con colegas en todo el mundo. Además, en lugar de competir como entidades independientes, las organizaciones forman parte de redes electrónicas. Cada vez más negocios actuales tienen lugar mediante procesos digitales en una red de computadoras, más que un espacio físico. Algunas empresas han llevado los negocios electrónicos a niveles muy altos para lograr un desempeño sorprendente. El uso de redes digitales de punto a punto en la cadena de suministro para mantenerse en contacto con los clientes, levantar pedidos, comprar partes a los proveedores, coordinarse con los socios en la manufactura y enviar productos personalizados directamente a los clientes se ha extendido en todas las industrias.

Estos avances significan que los líderes organizacionales no sólo necesitan tener amplios conocimientos en tecnología, sino también hacerse responsables del manejo de una red de relaciones que llega mucho más allá de los límites de la organización física, crear vínculos electrónicos flexibles entre una empresa y sus empleados, proveedores, socios y clientes.

Diversidad

Conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversas.

Esta diversidad cada vez mayor da lugar a gran variedad de desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que se brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales

Conclusiones

Cada ola de desarrollo humano implica su propio paradigma. Las viejas formulaciones de los éxitos pasados no son la garantía de los éxitos futuros. Por lo tanto, los paradigmas son patrones ideales, marcos de referencia y suposiciones fundamentales, alrededor de los cuales los pensadores y los practicantes gravitan durante cierto período de tiempo como la única “mejor manera”, hasta que alcanza la obsolescencia y un nuevo paradigma.

Las organizaciones, en tanto ámbitos de acción colectiva, existen y cobran vida gracias a la actividad de sus miembros, quienes las disfrutan o las padecen alternativamente, y según la posición que en ellas ocupen, los recursos de los que dispongan, la posibilidad de movilizarlos y el tipo de organización de que se trate. Esa actividad está sujeta, de manera voluntaria o no, a un conjunto de reglas que implican ciertas restricciones (conciliando libertad de acción y restricción).

Por lo expuesto y considerando que en la época en la que vivimos la única constante es el cambio, estimo que resulta competitivo desarrollar y practicar lo que sugieren las ideas del nuevo paradigma; ser tolerantes con las personas que ven el mundo de una manera diferente a la nuestra. Las organizaciones actualmente, encuentran dicotomías a la hora de optar por mantener un lineamiento mecanicista, y es allí donde deben desarrollar nuevas capacidades como la flexibilidad, la adaptabilidad y el aprendizaje permanente para poder lograr así altos niveles de competitividad. Deben estar dispuestas a aprender, a explorar los nuevos territorios que afloran cuando se encara un cambio de paradigma organizacional.

Bajo esta nueva realidad, ya no resulta viable o pertinente adoptar un paradigma mecanicista en la organización (al menos en su estado puro y absoluto); sino que por el contrario, se deben desarrollar nuevos enfoques y tendencias que permitan entender lo que ocurre en el contexto y su impacto en el corazón de la organización, adaptarse a las nuevas prácticas, gestionar recursos (no sólo crearlos), experimentar, aprender, innovar. Solo así la organización puede lograr su objetivo. Solo así puede sobrevivir.

Bibliografía

Berry, L. L. (2003). *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Crozier, M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*. París: Le Seuil.

Crozier, M. (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (Núm. 7). Pp. 1-8.

Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogotá: McGraw Hill.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones: invariancia y coherencia*. Buenos Aires: Paidós.

Kuhn, T. (1986). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Breviarios del Fondo de Cultura Económica.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.

Rodríguez Muñoz, G. (2012). Paradigmas Organizacionales y Gestión Humana; por una nueva Ética de la Relación Laboral. *Revista Universidad de EAFIT*. Vol. 38 (Núm. 127). Pp. 9-17.

Weber, Max. (1985). *¿Qué es la burocracia?*. Buenos Aires: Ed. Leviatán.