

**IGNASI BRUNET ICART**

*Profesor Titular de Sociología de la Universidad Rovira i Virgili*

**VICTORIA FABREGAT RODRÍGUEZ**

*Profesora Titular de Organización de Empresas de la Universidad Rovira i Virgili*

**ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1996**

---

## ***Sumario:***

---

I. Introducción.

1. Objetivos.
2. Metodología.

II. Contenido.

1. Concepto de organización.
2. La organización tradicional.

3. La nueva situación.
4. Un nuevo modelo de organización.
5. La evolución y sus consecuencias.
6. La organización del siglo XXI.

### III. Conclusiones.

### Bibliografía.

«Nosotros somos posttayloristas: sabemos que la empresa se ha hecho tan complicada y tan difícil, y su supervivencia es tan problemática, en un entorno cada vez más peligroso, no atendido y competitivo, que debe movilizar cada día toda la inteligencia de todos para lograr la oportunidad de seguir adelante.

Para nosotros, la gestión es el arte de movilizar y reunir toda la inteligencia al servicio del proyecto de la empresa.

Pensamos que es necesario que las personas defiendan la empresa y ésta les devuelva cien veces lo que le hayan dado.»

Konosake Matsushita

«En esa sociedad (postcapitalista), el "recurso" económico básico -el medio de producción, para utilizar la terminología de los economistas- ya no será el capital, ni los recursos naturales (la "tierra" de los economistas), ni el trabajo. Es y será el conocimiento.»

P. Drucker

«El control del conocimiento será el centro de la futura lucha mundial por el poder, en todas las instituciones humanas.»

A. Toffler

## I. INTRODUCCIÓN

La respuesta a la cuestión: ¿cómo enseñar para que los alumnos aprendan?, está en la forma de desarrollar los contenidos de los programas, ya que el profesor debe considerarse un proveedor de formación a través del diseño y desarrollo de los mismos. Diseño que, como indica LE BOTERF (1993), no puede escapar al reto de la calidad (1). Reto similar a la filosofía de aquellas empresas que al querer ser más competitivas, han iniciado la implantación de planes de Calidad Total. Filosofía basada en la maximización de la satisfacción de las necesidades de los clientes con los mínimos costes y la máxima satisfacción de los empleados. Las nuevas técnicas de *management* se han centrado en fórmulas para mejorar la eficacia de la organización empresarial, reducir los costes y reorientar la actividad hacia el cliente. La recesión económica ha acabado con la empresa «elefante» y las organizaciones «peine», y la innovación viene ahora por organizaciones no jerárquicas, horizontales y dirigidas hacia el proceso final: la satisfacción del cliente. Gestión por competencias, competencias esenciales, el cliente como destinatario último del proceso, son ideas lanzadas al ruedo del *management*. Ideas que pueden concretarse en los siguientes aspectos:

- Organizar es un aspecto central de la gerencia ya que de ella depende el éxito a largo plazo y del logro de los objetivos inmediatos de cualquier empresa.
- Organizar como gestionar exige decisiones tanto de mantenimiento eficaz del funcionamiento de la estructura establecida, como de cambio y desarrollo organizativo según se modifiquen las circunstancias internas y externas de la empresa.

De hecho, las empresas se plantean la adaptación de sus organizaciones a las condiciones adversas de un mercado extremadamente competitivo, a consecuencia de la reciente industrialización de los llamados «tigres del Pacífico» (Corea del Sur, Hong Kong, Taiwan, Singapur, Malasia y, crecientemente, el área capitalista del sur de China Continental) que, bajo el liderazgo de Japón, están consiguiendo unas ingentes tasas de crecimiento económico. El nuevo orden económico internacional que está surgiendo tras la crisis de los años sesenta, pone en entredicho al fordismo e instaura un nuevo sistema productivo denominado por algunos especialización flexible (PIORE y SABEL, 1990), abriendo paso a lo que se ha llamado la segunda ruptura industrial.

Asimismo, la necesidad de reorganizar los recursos materiales y humanos de las empresas en situaciones de cambio permanente y de cómo se resuelva esta exigencia, dependerá tanto el bienestar de las empresas, como el de sus clientes o usuarios. Por esta razón, nos interesa detectar las accio-

---

(1) Aunque la calidad es siempre un concepto discutible ya que su definición depende de valores y/o roles (WILDING, 1994), no deja de ser uno de los factores principales para determinar si una organización ha alcanzado sus metas (BRODY, 1993). PETERS (1989) plantea la búsqueda de calidad no como una de las metas de toda organización, es la meta, esto es, promocionar y buscar una cultura de calidad, de modo que impregne toda la organización (WILDING, 1994). Cultura facilitada por la participación, la capacidad de autocrítica y la disponibilidad del grupo a aceptar y corregir de inmediato los errores cometidos, una vez establecidos los objetivos y/o estándares de calidad.

nes reorganizativas a nivel de producción y de trabajo que llevan a cabo las empresas de nuestro más próximo tejido industrial. Se trata de observar si se va configurando una producción sin almacenaje, si se integran las funciones de calidad en la misma producción, si se favorecen la flexibilidad laboral y la polivalencia, y si se introducen los círculos de calidad u otras formas con las que implicar a los trabajadores en los «objetivos» de la empresa. Todo esto como alternativa al sistema de producción llamado fordista, esto es, la producción estandarizada y en grandes series, la utilización del almacenaje como amortiguador frente a las fluctuaciones del mercado y la extrema parcelación de las tareas de los trabajadores a partir de definir los tiempos de las operaciones que configuran el proceso productivo.

## 1. Objetivos.

Nuestro estudio trata de analizar y explicar la organización de las empresas y las constantes transformaciones a las que están sujetas en el ámbito organizativo y técnico, si no desatienden las exigencias de un entorno que obedece a una dinámica de cambio permanente. De ahí que «adoptar un estado de alerta permanente equivale a escuchar con atención las continuas modificaciones de las necesidades de los clientes que obligan a una adaptación de nuestros productos y de sus servicios añadidos, en consecuencia, a incluir en nuestra estructura organizativa una política interna de innovación» (2).

Concretamente nos referiremos al sector químico, por la notable presencia en Tarragona. Dicho sector está sufriendo profundas y rapidísimas reestructuraciones, especialmente en la década de los 80/90.

A nivel didáctico, pretendemos explicar qué ha cambiado en la organización del trabajo, a qué se debe dicho cambio y, en cierta medida, cómo se ha desarrollado el proceso dentro de nuestro contexto local. Ello nos permitirá proponer las pautas que distinguirán a las organizaciones del futuro.

Las razones que justifican nuestro interés por el estudio de dicho tema pueden ser varias:

- a) En primer lugar, los cambios quieren ir más allá de simples modificaciones de organigrama o pequeñas variaciones incrementales. Se plantean los cambios como auténticas rupturas con el pasado, pretendiendo diseñar de nuevo la organización de la empresa. Lo que se ha dado en llamar *reengineering* de la organización. *Reengineering* que considera la empresa como grupo humano estructurado y que se esfuerza en convertirse en una comunidad.

---

(2) PANERA MENDIETA, F. de su artículo: «Innovación y calidad se conjugan con formación». *Capital Humano*, núm. 80, pág. 31. Julio, 1995.

SUMANTRA GHOSHALL, profesor del INSEAD señala que el reengineering ha sido complementado con la «revitalización» que considera la parte humana de la organización. No es posible renovar una empresa si no se revitaliza también a su gente (3).

Compartimos la opinión del profesor GHOSHALL acerca de la necesidad de combinar ambas de manera continua ya que, el control estratégico se desplaza desde los procedimientos a los resultados. Las mujeres y los hombres de la empresa constituyen su principal recurso estratégico.

Por otro lado, el cambio en la organización conlleva un cambio cultural tanto desde el punto de vista del trabajo: «Cultura del Trabajo» (cómo hacen las cosas), como desde el punto de vista de la organización: «Cultura Organización» (cómo sienten las cosas).

La nueva tecnología y las estrategias de flexibilidad laboral están transformando las relaciones laborales en el lugar de trabajo. Flexibilidad y nuevas tecnologías se consideran como los ejes de la competitividad y la creación de empleo a largo y medio plazo.

- b) El sector químico mundial es suficientemente importante y homogéneo como para proponer un estudio sectorial.

Efectivamente, sólo las empresas químicas (incluyendo petroquímica, farmacia, plásticos y cauchos), que figuran entre las 500 primeras del *ranking* de la revista *Fortune* (4) ocupan directamente a una población de 3.5 MM de trabajadores con un volumen global de ventas de 160 billones de pesetas.

- c) El entramado químico en España es denso. Según cálculos de la Federación Empresarial de la Industria Química (FEIQUE), hay unas 4.000 plantas químicas de todo tamaño y condición; de ellas, un centenar constituye el sector pesado. Una cantidad que responde, más o menos, a la media de la Unión Europea.

Entre las empresas químicas con mayor volumen mundial están: Du Pont, Hoechst, Basf, Bayer, Dow Chemical, Ciba Geigy, Shell, BP, ELF. Todos estos nombres nos resultan familiares puesto que el núcleo petroquímico más importante del Estado se halla ubicado en Tarragona. Más de 5.000 familias reciben ingresos generados por la producción química (5). Por tanto, tiene sentido estudiar un sector con una presencia tan significativa en nuestras comarcas.

---

(3) Extraído del artículo «La contribución de la Dirección de Recursos Humanos a la revitalización de las empresas» de ORDUÑA, José M.ª. *Capital Humano*, núm. 80, pág. 24. Julio, 1995.

(4) Datos obtenidos de *Fortune on line*, del servidor internet <http://pathfinder.../fortune/magazine>. (Diciembre 1994).

(5) Declaraciones del alcalde de Tarragona NADAL, Joan Miquel a *El Diari de Tarragona*. Sábado, 18 de noviembre de 1995, pág. XXX del suplemento *La Industria Química*.

## 2. Metodología.

Para desarrollar los diferentes puntos del contenido de nuestro trabajo, partimos de las ideas expuestas por los diferentes autores reseñados en la bibliografía recomendada. Intentamos además relacionarlas con la realidad del sector.

Dicha realidad refleja la situación del sector cuyo análisis se basa en artículos publicados en revistas especializadas así como en la propia experiencia investigadora.

## II. CONTENIDO

En líneas generales podemos diferenciar tres partes fundamentales del contenido de nuestro trabajo:

1. Descripción de las características más importantes de la organización tradicional.
2. Desarrollo de los argumentos utilizados por las empresas para justificar la necesidad del cambio organizativo.
3. Presentación y estudio del modelo organizativo que se intenta implantar en la actualidad.

Antes de describir las características de la organización tradicional, creemos necesario introducir el concepto de organización, tal como lo expresan distintos autores de considerable relevancia en el campo de las organizaciones empresariales.

### 1. Concepto de organización.

La literatura sobre el concepto de organización es actualmente amplísima [véase: LEMAITRE y BEGOUEN (1990); MAYNTZ (1982); TENA MILLÁN (1989); ZERILLI (1990); FLIPO (1993); PORCEL (1987); MINTZBERG (1988); GIL ESTALLO (1987); MÈLÈSE y DAVOUS (1986)...]. Pero, dentro de toda esta amplia literatura, destacamos dos aspectos:

- Como ha reconocido MINTZBERG, el concepto de organización supone la presencia de dos requisitos básicos: la división del trabajo en distintas tareas y la coordinación de esas tareas hacia la consecución de unos objetivos.

- Como reconoce la teoría de sistemas, hay que considerar la organización desde una perspectiva dinámica y cambiante, que consigue alcanzar un equilibrio interno en la medida en que interactúa en sí misma, y en un ambiente circundante. Esto quiere decir que al producirse cambios en el entorno deben producirse cambios en la organización, si ésta quiere ser eficiente y ajustada a la realidad en que opera.

El Diccionario de las Ciencias Sociales nos ofrece una definición de organización de la que hemos subrayado los conceptos clave relacionados con el objeto de estudio de este trabajo:

«...La organización [debe verse] como un arreglo sistemático con vistas a una meta definida. ETZIONI define así la organización: "las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) deliberadamente elaboradas para la consecución de metas específicas". Se caracterizan: 1) por la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades; 2) por la presencia de uno o muchos centros de poder que controlan los esfuerzos de la organización y los dirigen hacia la meta; 3) por la sustituibilidad del personal.»

Esta definición nos puede resultar de utilidad para explicar la evolución de la organización. En efecto, explicar la evolución significará estudiar cómo se han modificado los agrupamientos humanos, las metas específicas planteadas y el proceso de establecimiento de dichas metas.

Si existe el cambio, éste deberá reflejarse en los rasgos característicos de la organización, a saber, división del trabajo, poder y responsabilidades.

Si la empresa es una organización configurada como un sistema en el que se conjugan elementos de diversa índole (técnicos, culturales, humanos, políticos..), y abierto a las influencias y relaciones con su entorno, es evidente que las diversas situaciones a las que habrá de hacer frente para poder sobrevivir y en algunos casos crecer (el entorno es incierto y cambiante), le obligarán a que se produzcan cambios en algunos o todos los elementos del sistema organizativo. ZERILLI (1990) destaca que los cambios afectarán a los siguientes elementos que considera como necesarios para una organización:

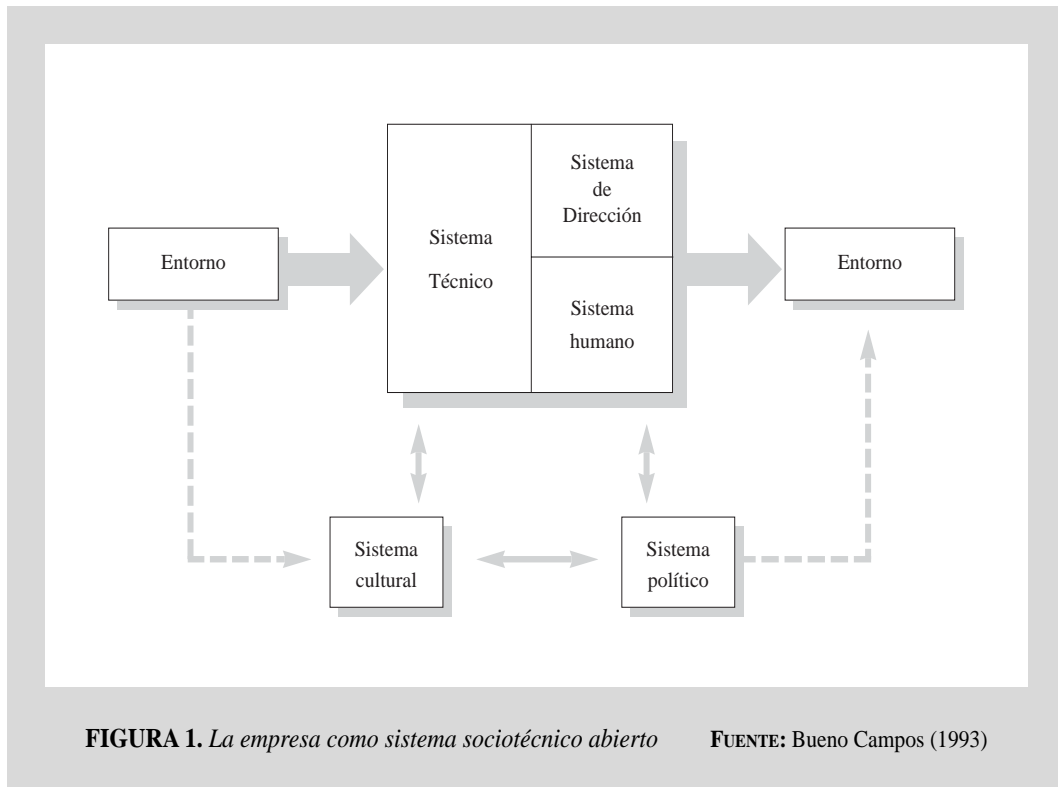
- La presencia de un fin u objetivo común.
- Un conjunto de hombres y de medios (técnicos, financieros, etc.).
- Un esfuerzo combinado.
- Un conjunto de dependencias y relaciones.



En este sentido, el profesor BUENO CAMPOS considera la empresa:

«como un sistema sociotécnico abierto compuesto por cinco aspectos organizativos importantes: el sistema técnico, el sistema humano, el sistema de dirección, el sistema cultural y el sistema político, en el que se pretenden alcanzar unos objetivos básicos (6).»

En el siguiente esquema resumimos los cinco componentes de la empresa como organización: **(figura 1)**



Precisamente, en nuestro estudio intentaremos explicar las necesidades de cambio constante en los distintos componentes organizativos de la empresa que vendrán ocasionados, en su mayoría, por una serie de amenazas y oportunidades, fruto de su interacción con el entorno, a las que no podrá

(6) BUENO CAMPOS, E. Concepto de empresa. Evolución de la teoría de la empresa, de su manual: *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Ed. Pirámide, S.A. Madrid, 1993.

dar respuesta si no modifica su estructura organizativa, implicando a unos sistemas más que otros, en función de las estrategias que establezca la dirección general de la empresa para el logro de los objetivos a largo plazo.

Aunque siempre que nos fijamos en el entorno de una organización, centramos nuestra atención en su entorno específico, es decir, los elementos del entorno general que están efectivamente en relación con la organización. Por otra parte, para analizar la organización y sus relaciones con el entorno, hay que tomar de la cibernética y del análisis de sistemas, la noción de sistema abierto ya que aplicada a la organización, constituye un modelo explicativo.

Hay que destacar que la organización recibe de su entorno unos *inputs*, algunos de ellos son relativamente previsibles y controlables (los capitales necesarios, los equipamientos, la energía...), y otros más difíciles de prever (por ejemplo, las demandas de bienes o servicios expresados en el entorno). SCHEIN (1978) aborda las relaciones organización-entorno a partir del ángulo de las funciones de la organización clasificándolas en dos categorías: primaria (por ejemplo, es primaria, la función de tal bien o de tal servicio con el mínimo coste) y secundaria (por ejemplo, la función de proporcionar empleo a la población de una región determinada. Función que viene impuesta por las normas socioculturales de su entorno).

La empresa aparece como una estructura organizativa que, según una estrategia, persigue la realización de un perfil de resultados movilizando recursos. En realidad, siempre la estructura de la organización (división de tareas, departamentalización), ha seguido a la estrategia (7).

Ante la creciente incertidumbre circundante, las empresas han tenido que adecuar sus estrategias a las innumerables situaciones a las que debe enfrentarse, lo que les ha llevado necesariamente a modificar la organización.

Quizás podamos justificar -apoyándonos en la afirmación del profesor GARMENDIA: «siempre la estructura de la organización ha seguido a la estrategia»- el hecho de que algunas empresas tarden bastante en variar sus estructuras organizativas o, incluso algunas, no las lleguen a modificar, si previamente no implantan unas estrategias que den respuesta a la constante variedad del entorno o más aún, si desconocen o prefieren no analizar las mutaciones del mismo. La información o el conocimiento y posterior análisis de los parámetros más importantes en las variaciones del entorno, fomenta la variedad en el sistema en el sentido de ir modificando las estrategias e ir flexibilizando la estructura organizativa.

---

(7) GARMENDIA, José A. *Desarrollo de la Organización y Cultura de la empresa*, Ed. ESIC, Madrid, 1990, pág. 20. Véase, también, PORTER, M. *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1984.

BARNARD (1938) y SELZNICK (1957), consideran la empresa como sistema de cooperación o como institución. Y no existe comunidad de acción sin objetivo, es decir, sin estrategia pensada y común, personificada en el líder y defendida por él contra todos los ataques, y menciona las siguientes armas para la puesta en práctica de la estrategia:

- El reclutamiento, que selecciona una base social.
- La formación, que permite la socialización.
- La formalización del sistema de valores en una ideología (una manera de ver el mundo) ilustrada por mitos organizativos.
- La definición de roles y procedimientos.
- Los sistemas de gestión de conflictos.
- Una reflexión sobre el grado de descentralización del poder, acompañándose la utilización de la identidad de una mayor centralización.

Pero lo que nos interesa destacar es el hecho de que la organización es en realidad un «contexto estratégico» para estudiar el comportamiento humano. Y así lo entienden los teóricos sistémicos en materia organizacional ya que desde su perspectiva, hay que tener en cuenta tanto las variables intraorganizacionales como las variables extraorganizacionales.

Consideramos que la utilización del enfoque de sistemas es clave para comprender la gran mayoría de las organizaciones y empresas de nuestra sociedad. Enfoque utilizado tanto por la Escuela Sociotécnica (considera el entorno como elemento importante que afecta los hechos internos de la organización, y concede un papel importante a la tecnología. Subraya la intensa interconexión entre los subsistemas técnico y social para los resultados de la organización y la necesidad de una optimización conjunta de dichos subsistemas) como la Escuela de Contingencia (toma en cuenta la empresa concreta y su entorno específico en el cual tiene que resolver su problema organizativo).

Para llegar a la organización óptima hay que tener (1) la naturaleza del entorno en el que la organización debe relacionarse y (2) el nivel de adaptación de las características y capacidad interna de la organización a las demandas del entorno.

## **2. La organización tradicional.**

Describimos en este apartado la organización que representó el punto de partida del proceso de transformación. Nos situamos cronológicamente en la década de 1970-80.

Este tipo de estructura organizativa todavía existe en muchas empresas, especialmente aquellas con tradición jerárquica más arraigada, como Repsol, Bayer y BASF. Se da con mayor frecuencia en empresas alemanas que en empresas de cultura anglosajona.

La mayoría de las multinacionales químicas se crearon a principios de siglo. Sus fundadores fueron hombres de ciencia con ambición empresarial que se rodearon de colaboradores y se lanzaron al negocio (8).

En aquellos tiempos apenas si existía estructura organizativa. Los miembros de la empresa eran pocos y las metas muy claras. Con el tiempo y el éxito de sus pioneros, las empresas crecieron y con ello la complejidad de sus operaciones.

Las empresas químicas se desarrollaron en pleno apogeo de la corriente de la *Organización Científica del Trabajo*, durante la primera mitad del siglo XX.

La gestión empresarial se profesionalizó y los objetivos de la dirección pudieron diferenciarse de los planteados por sus fundadores.

Las raíces de la organización tradicional se apoyan en el que, en bastantes ocasiones, se le ha llamado «padre de la organización científica» F. W. TAYLOR, (1856-1915), quien afirma que la gran ventaja de la organización científica consiste en añadir nuevas tareas a los miembros de la dirección, tareas que hasta ahora no eran desarrolladas por ellos. Dicha afirmación parte de la misma idea de BABBAGE y TOWNE cuando dicen que la «dirección» es un arte distinto a las técnicas productivas y por ello debería desarrollarse mediante métodos científicos.

Además, TAYLOR (1985) sostiene que la estructura organizativa rígidamente jerárquica (de tipo militar) no permite a un único hombre desarrollar bien todas las obligaciones y las funciones del jefe, por falta de especialización.

Introduce la llamada estructura funcional, sustituyendo al jefe único jerárquico por ocho jefes funcionales, cada uno especialista en una función (9).

Hace ya sesenta años, FAYOL (1985) había reconocido la importancia de la dirección como proceso de guía de la organización distinguiendo el proceso de dirección o función directiva de los

---

(8) SCHUMPETER (1976), señaló al empresario como el sujeto que introduce las innovaciones y lo distinguió del capitalista considerado como mero propietario de la empresa. De entre las características del empresario destaca su capacidad emprendedora y su valor para lanzarse a nuevas empresas en un contexto dominado siempre por la incertidumbre y la inercia social frente al cambio y a la disidencia. El objetivo del empresario es la obtención de beneficios extraordinarios mediante una competencia que se basa no en los precios sino en la innovación.

(9) De la obra: *Fundamentos de Organización y Dirección General* de ZERILLI, A.. Ed. Deusto, Bilbao, 1992, págs. 57-59.

órganos de dirección. El interés de FAYOL se centra en la funcionalidad y la coordinación de la empresa, esto es, ¿cómo coordinarlo todo?: la producción, los sistemas de compraventa, la seguridad del trabajador en la empresa, los recursos necesarios y los balances finales.

Recordemos que TAYLOR dedujo de su experiencia los siguientes «principios de la Dirección Científica»:

1. Rechazo de la intuición para diseñar los puestos de trabajo y para asignar los individuos a dichos puestos, que queda sustituido por un estudio científico del trabajo que significa un gran incremento de la eficacia y la productividad.
2. La selección científica de los trabajadores de acuerdo con el puesto que van a desempeñar, junto con una formación y enseñanza específicas para el mismo.
3. La necesidad de una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores con el fin de lograr que se apliquen todos los aspectos de la dirección científica.
4. División del trabajo en mental y físico, es decir, el reparto de la responsabilidad de una forma equitativa, de modo que los trabajadores asumieran la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la de diseñarlas y planificarlas.

Ahora bien, la concepción del trabajador que poseen TAYLOR y FAYOL es instrumental. El trabajador es un instrumento de la fábrica y de la rentabilidad empresarial ya que tiene una función programada que ha de cumplir. En definitiva, es un recurso instrumental más de la producción que obedece a la dirección y las normas de un jefe. El trabajador es un autómatas, una máquina y no tiene iniciativa personal alguna en la producción. Se supone que el trabajador está motivado por el salario que gana y no por otros procesos dentro de la fábrica.

### *2.1. Elementos de la organización.*

PORCEL (1987) indica que en toda organización se deben estudiar y analizar los siguientes componentes:

1. Las tareas que se deben desarrollar, la especialización y la división de las mismas.
2. La descripción de los trabajos, reglas y normas, lo que supone una formalización de los procedimientos organizativos y una normalización de dichos procesos de trabajo.
3. La formación específica y el aprendizaje concreto que se requiere para el desarrollo de dichas tareas.
4. La agrupación de las distintas funciones y la coordinación de las distintas unidades.

5. Las magnitudes de cada una de las funciones y de las unidades que desarrollan las distintas tareas.
6. Los sistemas de planificación y prospección de las distintas tareas.
7. Los sistemas de control en el rendimiento.
8. Los sistemas de poder en la toma de decisiones, y la orientación jerárquica en las decisiones.

Estos componentes adoptan una configuración organizacional que para MINTZBERG (1988) debe contemplar:

1. La presencia de estructura funcional de la organización.
2. Formalización y burocratización.
3. Estructura de autoridad.
4. Estructura de las comunicaciones.

## 2.2. *La estructura funcional de la organización.*

Las organizaciones tienen por definición una estructura funcional. Estructura que describe los papeles que desempeñan todos sus miembros. Por papel se entiende un complejo de normas o expectativas sociales, esto es, cómo debe comportarse el titular de un puesto y qué actitudes y posturas valorativas ha de poseer el titular del puesto.

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. ROBBINS (1987) destaca tres componentes de las estructuras organizativas:

1. Complejidad de las actividades. La complejidad comprende tres formas de diferenciación: horizontal, vertical y espacial.
2. Formalización de las reglas y procedimientos. La formalización denota hasta qué punto los puestos de una organización están estandarizados.
3. Centralización de la toma de decisiones. El vocablo centralización designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Una organización caracterizada por la centralización es intrínsecamente distinta, desde el punto de vista estructural a la descentralizada.

GUIOT (1985), en referencia a los elementos más tangibles de las estructuras organizativas, destaca los siguientes elementos y/o dimensiones: el tamaño, la forma y la división en departamentos.

PUGH (1979), reflexionando respecto a la operatividad de las estructuras organizativas, distingue entre estructuras de autoridad (¿centralización o descentralización de las estructuras de autoridad?), estructuras de actividades (especialización, estandarización y formalización) y estructuras de control que presupone la existencia de normas estandarizadas que permiten valorar en qué medida se han prefijado los objetivos prefijados.

ZANELLA (1984) define, pues, la estructura organizativa como un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos.

Además, hay que tener en cuenta que la estructura organizativa no surge al azar, sino que está determinada y configurada por la necesidad de adaptación a las situaciones concretas de la organización expresadas en términos de recursos humanos y materiales, de necesidades técnicas, económicas y sociales, esto es, de objetivos.

Sin embargo, las organizaciones no tienen objetivos, sino hombres que los fijan, lo que implica que, por una parte, la organización es una entidad capaz de reflexionar, de decidir, de actuar por sí misma y, por otra parte, que se produce en su seno una identidad de opiniones (sin ningún conflicto de intereses) sobre el objetivo y los medios que hay que poner en práctica para realizarlo, aunque raras veces se da un consenso tan acusado. Hay que insistir en la necesidad de observar los procesos de negociación y de toma de decisiones de los que surgen los objetivos organizativos, sean éstos oficiales u operativos. Pero en todo caso hay que resaltar la dificultad de observar las estructuras de los objetivos ya que la definición de los mismos presenta ambigüedades, incoherencias e incluso contradicciones en la articulación de los fines y de los medios. Hecho no sorprendente teniendo en cuenta los diferentes factores que intervienen en la fijación de los objetivos de la organización ya que en la mayoría de las organizaciones, observamos, se persiguen objetivos múltiples e incluso contradictorios, que se derivan de las negociaciones continuas entre los miembros y las coaliciones de miembros cuyas aspiraciones varían en función de su capacidad estratégica.

### 2.3. Las funciones.

FAYOL (1985) define las funciones como operaciones que se desarrollan en el interior de la empresa. Una función es una actividad o un grupo de actividades con características similares y relacionadas, que deben ser realizadas para que la organización alcance sus objetivos.

Hay que distinguir en toda gran función dos aspectos diferentes: los aspectos directivos de una función (se refieren a la formulación de los objetivos, la programación de los resultados a alcanzar, el control sobre el trabajo de los ejecutores, la coordinación de los recursos y de las actividades,

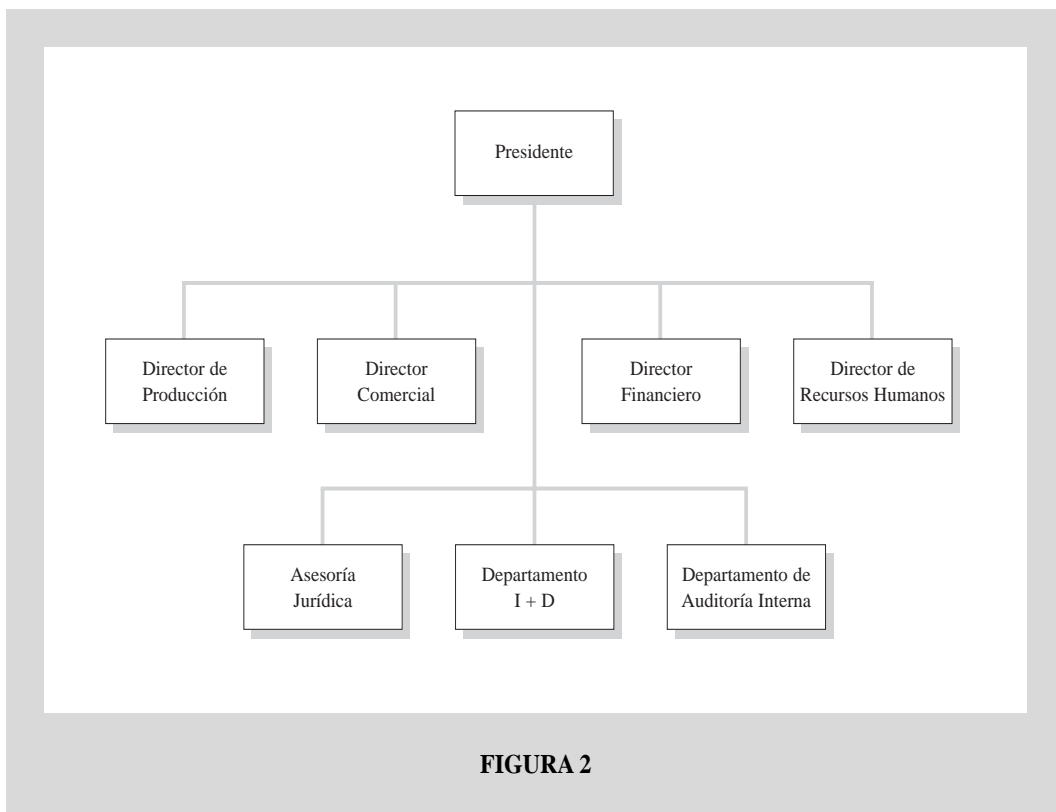
la asignación de las tareas y las responsabilidades) y los aspectos ejecutivos de una función (se refiere al desarrollo de las operaciones materialmente necesarias para obtener resultados de empleo de materiales, equipos, energía, hombres, datos e informaciones).

Si el diseño de la estructura organizativa de la empresa pone énfasis en las distintas funciones que tiene que realizar, se trata de una organización funcional de la que se deriva un organigrama con idéntica denominación.

Los organigramas son una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa que permite ver a simple vista quién depende de quién, qué función tiene cada trabajador o grupo de ellos y cuáles son las vías aconsejadas para la comunicación.

No todas las empresas activan las mismas funciones aunque sí tiene sentido hablar de ciertas funciones de carácter universal y que afectan a cualquier empresa. La producción, las finanzas, la comercialización, los recursos humanos, son funciones que afectan prácticamente a todas las empresas.

La **figura 2** nos muestra un ejemplo de organigrama funcional (vertical):



**FIGURA 2**



El complemento del organigrama viene dado por la descripción de funciones (LANHAN, 1985). La descripción de funciones, que debe tener una formalidad acorde con la magnitud y tipo de empresa, señala detalladamente para qué está el puesto de trabajo en la organización y cuáles son sus responsabilidades fundamentales. Debe elaborarse una descripción de función por cada puesto de trabajo, para que con ello pueda ser elaborado el manual de funciones de la empresa.

Las funciones típicas de las empresas químicas suelen ser: Producción, Finanzas, Comercial, Recursos Humanos, Sistemas de Información, Legal, I + D.

El área de producción se encuentra ocupada por ingenieros, maestros industriales, técnicos especialistas FP's y personal no cualificado. Economistas y diplomados en empresariales normalmente pertenecen al campo de las finanzas. Licenciados en Derecho en el departamento legal. Psicólogos y graduados sociales en el ámbito de los recursos humanos. Químicos y físicos en Investigación y Desarrollo.

La agrupación según la función -conocimientos, habilidades, proceso o función de trabajo- refleja una gran preocupación por las interdependencias de los procesos y de escala, generalmente a expensas de las del flujo de trabajo.

Al hacer agrupaciones a base de la función, la organización puede mancomunar los recursos humanos y materiales de distintos flujos de trabajo, estimulando también la especialización, y estableciendo, por ejemplo, vías de desarrollo profesional para los especialistas dentro de su propio campo, permitiéndoles la supervisión a cargo de uno de sus semejantes y reuniéndolos para estimular la interacción social (10).

Estas mismas características indican las principales debilidades de la estructura funcional. La importancia atribuida a las estrechas especializaciones hace que disminuya la atención prestada al *output* global, interesándose los individuos por sus propios medios más que por los fines más amplios de la organización (11).

#### 2.4. La organización matricial de las funciones.

La organización matricial combina dos tipos cualquiera de organizaciones, generalmente una funcional con otra territorial, por productos o por proyectos.

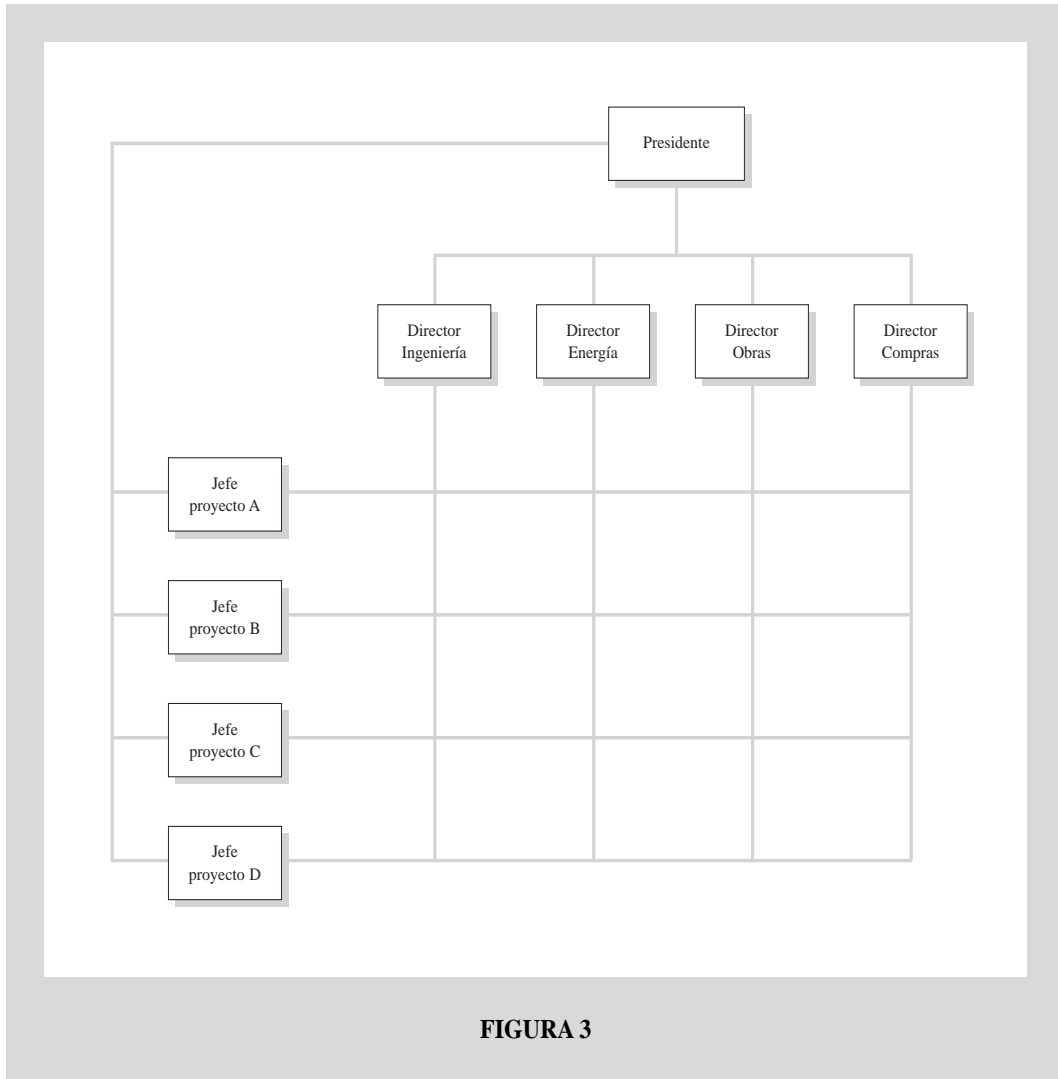
---

(10) MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel Economía, Barcelona, 1993, pág. 158.

(11) *Íd.* 8.

En el organigrama matricial suele aparecer un grupo de departamentos funcionales que recogen las diferentes especialidades de la empresa sobre el que se superpone un responsable por cada uno de los productos o proyectos que realiza la empresa (12).

En la **figura 3** mostramos un ejemplo de organigrama matricial.



**FIGURA 3**

(12) RODRIGO ILLERA, C.: *Fundamentos de Economía de la Empresa I*, Ed. Pirámide, Madrid, 1992, pág. 162.

Este tipo de organización es el resultado de la adaptación de la empresa a su realidad multinacional.

Durante largos años dichas empresas estaban dispuestas a utilizar la forma divisional, agrupando sus principales divisiones bien por líneas de productos o bien por regiones. Sin embargo, las constantes modificaciones de sus entornos les ha supuesto un auténtico dilema en el sentido de sentirse presionadas de forma equilibrada hacia la elección de una u otra base de agrupación.

Al surgir la estructura matricial, estas empresas encontraron una solución lógica para resolver su dilema, pudiendo establecer divisiones regionales y de productos en el mismo nivel jerárquico, en una estructura matricial permanente a cambio de renunciar al principio de la unidad de mando (13).

Como señala GOGGIN (1974), la naturaleza adhocrática de dichas organizaciones viene reflejada en el diseño matricial y en el gran número de equipos de trabajo de alto nivel así como de comités permanentes encargados de estimular la adaptación mutua entre distintas unidades (14).

Y tal como indica G. MORGAN (15),

«La organización de matriz incrementa típicamente la adaptabilidad de las organizaciones tratando con su entorno, aumenta la coordinación entre especialidades funcionales y hacen un buen uso de los recursos humanos. Su empleo difumina la influencia del control, permitiendo al personal de los niveles medios y bajos de la organización hacer contribuciones que de otro modo serían denegadas. La fusión de la experiencia funcional con la orientación al producto ayuda a crear una sana competición por los recursos internos entre áreas de productos mientras preservan el foco en la orientación al producto en relación con el entorno externo.

Surgen problemas, sin embargo, en relación a los conflictos entre departamentos y los equipos en cuanto a la fidelidad y responsabilidades. (...) También suele la organización de matriz tender a ser dominada por reuniones que consumen mucho tiempo. Requieren total atención a los inevitables conflictos y algún grado de colegialidad y experiencia personal de sus miembros.»

Se puede añadir otro efecto de la organización matricial, cual es la aparición de muchos puestos directivos -situados en los nudos de la matriz- responsables de vigilar los conflictos que anuncia G. MORGAN.

---

(13) MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel Economía, Barcelona, 1993, pág. 500.

(14) GOGGIN, W. C.: «How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1974, págs. 54-65.

(15) MORGAN, G.: *Imágenes de la Organización*, pág. 46.

Sin duda, la estructura matricial pretende dar agilidad y capacidad de adaptación a la empresa, pero el equilibrio es inestable y normalmente vence el mecanismo de las funciones.

### 2.5. *La maquinaria burocrática.*

La estructura burocrática se basa en el modelo burocrático presentado por WEBER (1964), defendiéndolo éste como estrictamente racional y eficiente. Al estar predefinidas de antemano las normas de comportamiento de todos los individuos de la organización, a ésta le sería fácil alcanzar los objetivos perseguidos (16).

Para WEBER, el mecanismo burocrático equivale a un esquema de acción que funciona según criterios de autoridad formal, basados en procesos científicos de toma de decisiones. Burocracia equivale a un esquema formal de ciencia, poder y autoridad. Esquema que explica la superioridad técnica de la organización burocrática sobre cualquier otra organización.

Superioridad que deriva de los siguientes rasgos básicos:

- Un esquema piramidal de autoridad en la que la línea de mando se impone desde el vértice y sigue un curso arriba-abajo.
- Una estricta separación del administrador respecto de los medios de administración, que no son de su propiedad.

Cuando surgen un conjunto de tareas sencillas y repetitivas que tienen que ser realizadas precisa y consistentemente por seres humanos, la burocracia maquinal es la estructura más eficiente, incluso la única concebible.

Sin embargo dichas estructuras generan problemas humanos al tratar a las personas como «medios» en vez de como «individuos».

Los directivos de las burocracias maquinales se encuentran ante un dilema fundamental a consecuencia de la centralización de la estructura y el énfasis sobre la información a través de la cadena de autoridad.

En épocas de cambio, cuando más necesitan dedicar tiempo a conseguir «detalles tangibles», se sienten sobrecargados con las decisiones que suben por la jerarquía en busca de soluciones (17).

---

(16) NAVAS LÓPEZ, José Emilio: *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, Ed. Pirámide, Madrid, 1994, pág. 87.

(17) MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel Economía, Barcelona 1993, págs. 388-389.

H. MINTZBERG nos habla de las condiciones de la burocracia maquinal. En este sentido señala que este tipo de estructura organizativa surge principalmente en entornos sencillos y estables. El trabajo de los entornos complejos no puede racionalizarse formando tareas sencillas, mientras que el de los entornos dinámicos no puede preverse y, por consiguiente, normalizarse.

Por otro lado, añade la condición de asociar la burocracia maquinal a organizaciones ya consolidadas que disponen de un volumen suficiente de trabajo capaz de generar la repetición de las tareas y la normalización de las mismas.

Al mismo tiempo, identifica las burocracias maquinales con los sistemas técnicos reguladores, puesto que dichos sistemas rutinizan el trabajo permitiendo su normalización (18).

Este tipo de organizaciones favorece el que cada departamento cree su burocracia que inevitablemente afecta al resto de funciones. Ejemplos de los instrumentos burocráticos creados por cada departamento son:

- a) Departamento de compras: formato y procedimiento de pedidos de materiales o servicios.
- b) Departamento de contabilidad: formatos para solicitar adelantos de nóminas y liquidaciones de viajes.
- c) Departamento comercial: impresos y procedimientos para la gestión de reclamaciones de clientes.
- d) Departamento de mantenimiento: boletines y solicitudes de reparación. Sistemas de sugerencias de calidad y seguridad.

Cada uno de estos ejemplos lleva asociado la creación de unos documentos, de unos niveles de revisión y registro, que se pueden multiplicar en cada uno de los departamentos.

## 2.6. Principios de jerarquía y toma de decisiones.

En la teoría clásica de la organización, el principio de la unidad de mando es considerado como uno de los más importantes. Dicho criterio se basa en que la autoridad sobre cada persona debe ser ejercida por un único superior lo cual significa que en la estructura organizativa cada individuo está situado de forma que ninguno pueda recibir órdenes de más de un jefe y para cada unidad la autoridad se concentra en una sola persona (19).

---

(18) Consultar las condiciones de la burocracia marginal en la obra de MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, págs. 369-377.

(19) ZERILLI, A.: *Fundamentos de organización y dirección general*, Ed. Deusto, Bilbao, 1992, págs. 260-261.

Se considera dicho principio un criterio para resolver los conflictos de autoridad que puedan generarse en el interior de las unidades orgánicas y en toda la estructura, entre los diversos órganos que dictan órdenes e instrucciones (20).

Si la división de las tareas permite compartimentar la empresa y las actividades de cada departamento deben coordinarse con todas las demás, entonces, precisamos de un coordinador por cada departamento que se responsabilice del buen funcionamiento de sus trabajadores.

Ese coordinador (director, gerente, jefe, etc. ) tiene reconocida una determinada autoridad sobre sus subordinados.

Es evidente que cualquier empresa formada por un número considerable de trabajadores necesita de más de una persona con capacidad de mando, pudiéndose situar en niveles y posiciones distintas de la estructura orgánica (21).

Cuando la empresa diseña un determinado tipo de estructura organizativa debe considerar como variable importante a incluir en esta búsqueda de estructura óptima, el estudio sobre el diseño del sistema de decisiones. Es entonces cuando la empresa debe plantearse si le conviene centralizar o descentralizar su estructura.

La centralización es el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la organización (22). Sin embargo, el control sobre todo el proceso de decisión no implica necesariamente una compacta centralización.

Las estructuras organizativas de corte tradicional separan las actividades relacionadas con la toma de decisiones de las actividades operativas. La tarea de reflexionar, analizar, estudiar, valorar,... corresponden a los individuos que se les dota de autoridad, a distintos niveles de la escala jerárquica, para que puedan decidir.

Sin embargo, el trabajador que no tiene mando y se encuentra al final del encadenamiento escalar, recibe órdenes e instrucciones de cómo debe realizar su trabajo. Son los jefes responsables quienes se encargarán de organizar cómo deberán desarrollarse los distintos trabajos a realizar en la organización.

El supervisor además de planificar ejerce una función importantísima cual es la del control y vigilancia del cumplimiento de las órdenes.

---

(20) *Íd.* 17.

(21) RODRIGO ILLERA, C.: *Fundamentos de Economía de la Empresa I*, Ed. Pirámide, Madrid, 1992, pág. 155.

(22) MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel Economía, Barcelona, 1993, pág. 219.

### 2.7. Participación de los empleados.

La relación de cada empleado con la organización es diferente de los demás participantes. El pertenecer a esa organización representa para el empleado aceptar como normas de conducta, las órdenes e instrucciones que le sean dadas por la organización. La aceptación de la autoridad por el empleado proporciona a la organización un medio poderoso para influir sobre él (23).

Las estructuras organizativas tradicionales han fomentado las diferencias de niveles y mantenido barreras jerárquicas produciéndose una desconfianza mutua entre el trabajador y el supervisor como representante de la empresa. A ello hay que añadir una falta de autonomía por parte del trabajador en la realización de las tareas. La consecuencia de todo ello no es otra que la falta de motivación y de sentimiento de realización de los empleados, repercutiendo negativamente en la consecución de los objetivos principales establecidos en la organización.

Como afirma MORGAN, la estructura matricial proporciona oportunidades de ejercer un papel más activo del trabajador. Sin embargo, acostumbrados a una fuerte burocratización del trabajo con procedimientos preestablecidos y una estructura eficiente pero rígida, todos ellos se resienten de un esfuerzo adaptativo difícil de sobrellevar.

### 2.8. Canales de comunicación.

La comunicación es uno de los elementos clave de la función organización. Se conceptúa como la transmisión de información desde un emisor hasta un receptor, de manera que éste la comprenda.

Cumple con una serie de funciones de vital importancia para la empresa:

- a) Que todos conozcan los objetivos propuestos por la empresa.
- b) Que cualquier responsable en cualquier área obtenga la información necesaria para la toma racional de decisiones.
- c) Propiciar un clima adecuado para la cooperación de las personas.
- d) Obtener información sobre la marcha de las tareas que se vayan realizando, lo que permite el control de la ejecución de los planes de la empresa.
- e) Relacionar a la empresa con su entorno. De esta manera, los administradores conocen las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, las demandas de los accionistas o las normas gubernamentales (24).

---

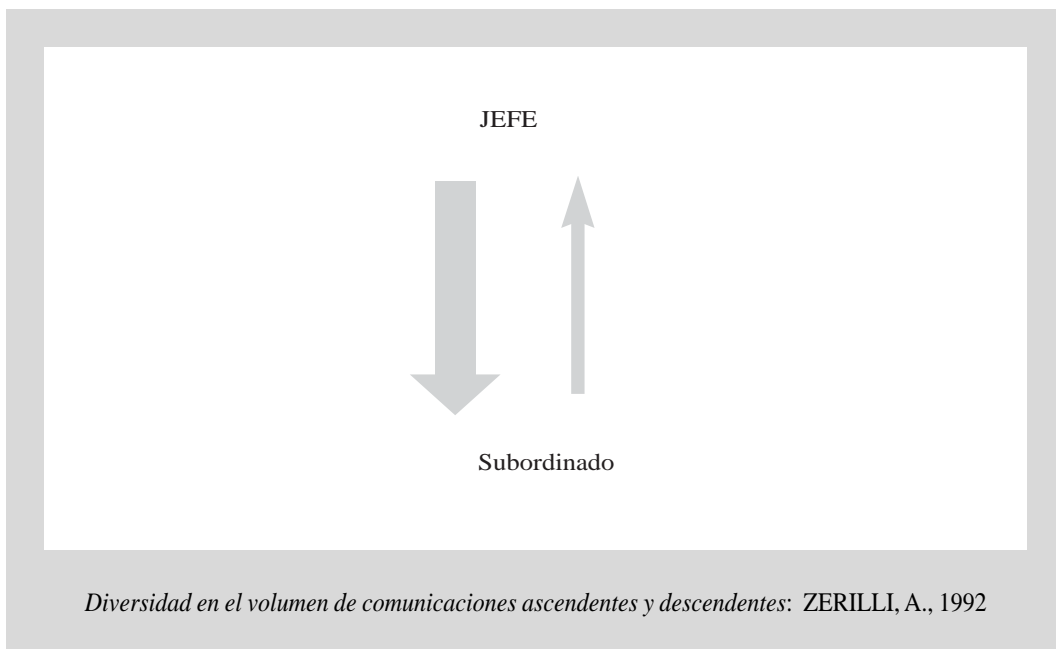
(23) MARCH, J.G. y SIMON, H. A.: *Teoría de la organización*, Ariel Economía, pág. 97.

(24) RODRIGO ILLERA, C.: *Fundamentos de Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid, 1992, pág. 163.

La estructura organizativa es el producto de las comunicaciones formales. Las comunicaciones horizontales facilitan notablemente el funcionamiento de la estructura organizativa, permitiendo intercambiar información y resolver problemas sin utilizar los canales formales de autoridad (primero en sentido ascendente y después en sentido descendente). Las comunicaciones horizontales se sirven en gran medida y, a diferencia de las verticales, de los canales de la organización informal (25).

En las estructuras tradicionales, los canales de comunicación están definidos por las líneas verticales del organigrama, es decir, aquellas que se producen entre distintos niveles de la escala jerárquica.

La frecuencia e intensidad de las comunicaciones ascendentes, suele ser muy inferior a la de las comunicaciones descendentes.



Ello se debe:

- A la falta de preparación y capacidad de los elementos subordinados.

---

(25) Consultar el capítulo 16 de ZERILLI, A.: *Fundamentos de Organización y Dirección General*, Ed. Deusto, Bilbao, 1992, págs. 360-378.



- A la falta de colaboración en un clima de desconfianza.
- A la incapacidad y al comportamiento de los jefes que muchas veces son reacios a la activación de las comunicaciones ascendentes (26).

Destaquemos, acorde con lo anterior, que la Escuela de la Administración científica no concebía un papel de mucha importancia a la comunicación ya que la contempla como limitada al mando y al control a través de canales verticales formales. Punto de vista que suponía que quienes se encontraban en la cumbre poseían toda la información pertinente, y que la función de la comunicación era difundir sus conocimientos. Frente a tal definición, BARNARD consideraba que la característica esencial de una organización era la comunicación al subrayar que la comunicación, la cohesión y la protección de la integridad individual son las principales funciones de la organización informal.

Por lo general, los seguidores de las relaciones humanas ven en la comunicación organizacional no sólo medio de fuentes (esto es, de gerentes) hablando a los trabajadores, sino de los gerentes escuchando lo que los trabajadores dicen. Planteamiento continuado por el enfoque sistémico que se centraba en el estudio de la comunicación como clave para analizar y entender las organizaciones como sistemas sociales. La comunicación era el proceso básico que facilitaba la interdependencia de las partes del sistema total; era el mecanismo de la coordinación al ser el armonizador de la organización.

### 2.9. *El rol del supervisor.*

El supervisor ha sido el protagonista de la organización tradicional. Ha sido, en general, un técnico experto en su área de trabajo. Para llegar a este puesto era preciso demostrar el dominio de todas las tareas que normalmente se presentan y que se pudieran presentar. Por eso, los años de experiencia en el trabajo han sido un factor clave.

Las responsabilidades más relevantes del supervisor han sido:

- a) Fijar los objetivos y metas inmediatas de sus subordinados.
- b) Planificar las actividades necesarias para conseguir los objetivos.
- c) Preparar y adoctrinar a sus subordinados.
- d) Vigilar el cumplimiento de las órdenes, siendo responsable de la disciplina del grupo.
- e) Tomar las decisiones relativas al personal que tiene a su cargo en cuanto a promociones, traslados, nuevas incorporaciones, etc.

---

(26) *Íd.* 23.

### 2.10. Lo que se espera del operario.

Entendemos por operario el trabajador que jerárquicamente se encuentra situado al final de la cadena escalar. Normalmente se asocia el término a las tareas manuales, aunque creemos que no es absolutamente necesario.

Tradicionalmente el operario ha sido el ejecutor de las órdenes del supervisor. Su rol se ciñe al de ser un buen ejecutor, cumpliendo las reglas, ajustándose a los requerimientos de calidad y productividad establecidos por la empresa. Así, un buen operario era el que realizaba las actividades que le eran encomendadas con diligencia y buena disposición.

Pero no es objetivo restringir tanto la dimensión de la aportación que se espera del operario, para el caso de la industria química. Tras la crisis de los 70, en los primeros años de la década de los 80, se popularizaron los programas de Calidad Total que preconizaban un mayor protagonismo de los operarios en sus puestos de trabajo.

La difusión general de estos programas de Calidad Total, obliga a modificar las expectativas que tiene la organización de sus operarios. En la década de los 90, los operarios, además de cumplir con el trabajo que les imponía el supervisor, debían:

- a) Aportar su conocimiento y experiencia en la mejora de los procedimientos de trabajo (sistema de sugerencias).
- b) Participar en grupos y comités de mejora de la calidad, tanto del trabajo como del producto final del departamento (círculos de calidad).
- c) Aceptar crecientes demandas de flexibilidad funcional, para obtener mejoras en la productividad.

Buen ejemplo de ello lo encontramos en la Política de Calidad y las Acciones de Calidad Total, que en la actualidad sostiene la compañía Black & Decker, y a la que necesariamente se han de acoger todos los trabajadores de la empresa:

#### POLÍTICA DE CALIDAD

- Estamos empeñados en exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con una integridad sin intereses.
- En un ambiente participativo de mejora continua, nuestro compromiso está en satisfacer siempre a nuestros clientes con productos y servicios sin ningún error.
- Calidad es el elemento más importante de nuestra empresa.

## ACCIONES DE CALIDAD TOTAL

- Liderazgo de la Dirección.
- Organización.
- Escuchar a los clientes internos/externos.
- Comunicación, formación y conocimiento.
- Niveles y medidas.
- Actividades de mejora.
- Calidad de los sistemas de dirección.
- Práctica y desarrollo.
- Premio y reconocimiento.

Las empresas se han esforzado, con mayor o menor éxito, en escuchar a sus operarios a través de los programas de calidad. El énfasis se sitúa en la calidad como resultado de la contribución de todos los trabajadores. La calidad entra, así, a formar parte plenamente de la responsabilidad de los trabajadores en el mismo momento de la fabricación. Sin embargo, este protagonismo cedido al trabajador no significó un cambio de las estructuras organizativas de la empresa. Los programas de calidad se han promovido desde la organización funcional tradicional y han supuesto una mejora incremental. La aplicación de dichos programas no ha supuesto, en ningún caso, un avance sustancial en el modelo organizativo tradicional, en el reparto de responsabilidades, división del trabajo y del poder.

Básicamente, el punto de mira es la identificación del trabajador con los objetivos de la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores sobre los valores de la empresa y sobre los de competitividad. La competitividad externa es el acicate para aumentar la productividad.

### 2.11. Localismo geográfico.

Las principales empresas químicas son de naturaleza multinacional. Las distintas zonas geográficas donde realizan sus actividades (producción, marketing, investigación, etc.), significa el poder dar respuesta a entornos dispares con determinadas decisiones estratégicas de trascendencia, teniendo en cuenta los factores que configuran dichos entornos (competencia, cultura local, acontecimientos políticos, tendencias sociales...).

Dichos factores resultan demasiado difíciles de codificar para ser transmitidos a un punto de decisión centralizado. De ahí, que las disparidades del entorno exijan distintas reacciones en el diseño de la estructura organizativa.

Como señala MINTZBERG (27), «las disparidades del entorno estimulan a la organización para que diferencie su estructura, para que cree zonas -lo que antes denominamos constelaciones de trabajo- para hacer frente a los distintos aspectos del entorno (diferentes "subentornos")».

ANSOFF apunta que las fuertes tendencias hacia la centralización y la descentralización se pueden solucionar emplazando en distintos lugares las distintas decisiones. Hay que «centralizar» y «descentralizar» a la vez cuando el volumen y la complejidad de las decisiones crecen rápidamente (28).

Por su parte, KHANDWALLA defiende la necesidad de centralizar y descentralizar, especialmente cuando la organización se encuentra ante presiones opuestas de naturaleza competitiva. Así, descubrió que las empresas enfrentadas a una competencia de productos descentralizaban el diseño y el desarrollo de sus productos así como las decisiones de marketing. Por el contrario, centralizaban las de fijación de precios, las de finanzas y las de compras (29).

### 2.12. Características de la organización tradicional.

A modo de síntesis, lo que hemos venido denominando organización tradicional, se distingue por presentar algunas de las características que G. MORGAN atribuye a los principios taylorianos de la dirección científica:

1. Diferencia entre el pensar del hacer. «Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo. El directivo deberá pensar en todo lo relativo a la planificación y análisis del trabajo, dejando las tareas de la realización al trabajador» (30).
2. La organización representa un modelo jerárquico que define los centros de decisión, los de ejecución y los canales de comunicación.
3. Escasa comunicación en horizontal.

---

(27) MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel Economía, Barcelona, 1993, pág. 324.

(28) ANSOFF, H. I.: *Corporate Structure: Present and Future*, documento de trabajo, European Institute for Advanced Studies in Management, Bruselas, 1974.

(29) KHANDWALLA, P. N.: «The Effects of Different Types of Competition on the Use of Management Controls», *Academy of Management Journal*, 1973, págs. 285-295.

(30) MORGAN, G.: *Imágenes de la Organización*, pág. 18.

4. Estructura matricial para adaptarse a las necesidades locales, tanto desde la perspectiva productiva como de la comercial. Ello se ha traducido en la superposición de estructuras creando necesidad de más directivos y, en ocasiones, más niveles jerárquicos.
5. Escasa participación de los empleados en la gestión de la empresa y en sus beneficios.

Las ideas de TAYLOR y FAYOL fueron adecuadas en su momento, con una concepción de la economía y de la empresa de finales del siglo pasado y principios del presente, y que llegan a complementarse, pues los dos buscan la eficiencia en la dirección de la empresa.

Concepción centrada en la funcionalidad y la coordinación de la empresa, pero con una visión del trabajador meramente instrumental: es un recurso más para conseguir los objetivos de la empresa, esto es, un instrumento de la fábrica y de la rentabilidad empresarial. El trabajador es un autómatas, una máquina y no tiene iniciativa alguna en la producción. Se supone que el trabajador usualmente está interesado o motivado por el salario que gana y no por otros procesos dentro de la fábrica.

Tanto la Escuela de Relaciones Humanas como la Orientación de Recursos Humanos centran su interés hacia el factor humano dentro de la empresa, con el propósito de lograr la plena utilización de recursos humanos y el apoyo a los procesos de cambio necesarios en las organizaciones.

McGREGOR (1969), LIKERT (1977), ARGYRIS (1979), centraron sus críticas al modelo clásico y los principios del taylorismo. Consideran la comunicación entre directivos y trabajadores, el liderazgo, la participación, la importancia del grupo; en suma, los aspectos subjetivos y morales, psicológicos, la iniciativa y la dignidad del trabajador en su puesto de trabajo son factores posibilitadores de un funcionamiento óptimo de la empresa. A parte del poder formal y único dentro de la empresa, hay grupos informales, con motivaciones, cuyos conflictos como la resolución de los mismos no puede ser obviada.

KLIKSBERG (1978), señala que el objetivo tanto de la Escuela de Relaciones Humanas como la Orientación de Recursos Humanos no es distinto del propuesto por TAYLOR y FAYOL.

Estos últimos se basaban en la disciplina, mientras que aquéllos instrumentalizaban la psicología para conseguir una armonía empresarial que supuestamente aumentaría la productividad.

De hecho, la función del psicólogo no era otra que la de persuadir y manipular al trabajador, adaptándolo a las necesidades de la empresa, con lo cual no había cambiado el objetivo del pragmatismo de la Escuela Clásica.

Incluso aunque tienen en cuenta la dimensión psicosociológica del trabajador dentro de la empresa, consideran a ésta como un sistema cerrado, descontextualizado; y al trabajador aislado, sin tener en cuenta cómo los roles, las actividades, los problemas o comportamientos de aquél fuera de

la fábrica afecta a la empresa o a la organización en su conjunto. Desde este punto de vista, la sociología considera otras dimensiones que es preciso indagar si no se quiere entrar parcialmente en el análisis del trabajo.

### 3. La nueva situación.

Los tiempos cambian y cada vez con mayor rapidez. La organización matricial de la empresa se está enfrentando a nuevos retos que le obligan a adaptarse a las circunstancias del momento; quizás a desaparecer.

En este epígrafe pretendemos resumir las causas desencadenantes de la necesidad de modificar las estructuras organizativas tradicionales.

No es tarea fácil escoger los mejores textos para describir la nueva situación. Cada día se publican infinidad de artículos que describen nuevas facetas del complejo mundo en que vivimos.

En este apartado incluimos algunos textos que nos ayudan a explicar los factores claves en la justificación del cambio así como las características de la organización que nace como consecuencia de la actual situación.

#### 3.1. El entorno económico mundial.

El mundo económico de hoy se caracteriza por la feroz competencia. Un tercio de las compañías que figuraban entre las 500 más importantes del mundo en el año 1970 (*Fortune 500*) habían desaparecido en 1983.

Además, la tasa de mortalidad empresarial está aumentando y un tercio de las empresas que hoy figuran entre las *Fortune 500*, ya no existirán dentro de 10 años (31).

Las empresas orientan sus estrategias para alcanzar la máxima satisfacción de sus clientes, como único medio de supervivencia a largo plazo. Los clientes están exigiendo los mejores productos a los precios más bajos, con una calidad de suministro fiable, también a largo plazo.

Actualmente estamos siendo testigos de un proceso de globalización económica mundial sin precedentes. La acelerada marcha hacia la plena Unión Europea no es una anécdota. Todas las grandes empresas, y en particular las químicas, se están esforzando por asimilar el mundo actual que se distingue por las siguientes claves.

---

(31) MORENO, A. *et. al. Implementing the blueprint. The argument for change.*

### 3.2. La competencia internacional.

El tema de la competencia internacional no es nuevo. Sin embargo la mayoría de estudios realizados se centran en el conocimiento de los problemas de cómo convertirse en multinacional más que en las estrategias de gestión de una multinacional ya establecida (32).

M. E. PORTER, refiriéndose a la competencia internacional señala:

«En la competencia internacional, cada empresa tiene que realizar determinadas funciones en cada uno de los países en los que compite. Aunque un competidor global debe ver sus operaciones internacionales como un sistema global, sin embargo, tienen que mantener cierta perspectiva de país.

Es precisamente el equilibrio entre estas dos perspectivas lo que resulta ser una de las cuestiones esenciales de la estrategia global.» (33)

Una manifestación de la competencia es el destino de las inversiones de las compañías químicas. A medida que las condiciones políticas y económicas de países en vías de desarrollo lo permiten, las empresas prefieren construir sus plantas lejos de su área natural de influencia.

La localización de actividades es claramente una fuente de ventaja potencial en una empresa global. El competidor global puede localizar actividades en cualquier parte donde exista una ventaja comparativa, separando las ventajas comparativas del país base de la empresa del país propietario (34).

Para ilustrar el desarrollo tremendo en el continente asiático, incluimos un par de artículos que consideramos de interés (35).

La tendencia a ver el mundo como un mercado global se refuerza con la aparición de uniones económicas cada vez más amplias: Unión Europea, el Pacific Rim, NAFTA, etc. Las naciones se ven empujadas a reducir las trabas al libre comercio desde organizaciones supranacionales como el FMI y el GATT.

---

(32) Salvo algunas excepciones sobre la estrategia de las multinacionales establecidas. Véase, por ejemplo, STOPFORD y WELLS (1972), FRANKO (1976), STOB AUG y otros (1976).

(33) PORTER, Michael E.: «La competencia en las industrias globales: un marco conceptual», *ICE*. Junio 1988, pág. 74.

(34) *Cit.* 30, pág. 87.

(35) Véanse los siguientes artículos:

JAYADEV CHOWDHURY: «Indian investment shifts into high gear». *Chemical Engineering*. February, 1995.

ZHAO QINGHUA: «China's cpi: a leader in economic growth». *Chemical Engineering*. April, 1995.

Resultado de este proceso es la saturación de los mercados por una sobre oferta de productos, que obliga a las empresas a redefinir sus productos y reducir su ciclo de vida.

De forma resumida, la organización de la empresa está inmersa en un mercado de frenética evolución, no necesariamente regido por criterios racionales, pero del que no se puede escurrir puesto que es en ese mercado donde se encuentran los potenciales clientes de sus productos.

Actualmente, para vender, hay que producir más barato, mejor y más deprisa que el resto de productores mundiales.

### 3.3. *El mercado de trabajo.*

El mercado de trabajo es un factor que también contribuye a configurar la organización de la empresa.

Los cambios en el mercado de trabajo pueden ser uno de los hitos que contribuya a definir el inicio de la tercera revolución industrial. Hoy en día ya se puede afirmar que el empleo fijo es la excepción y que será una rareza aquel que pueda disfrutar de un puesto de trabajo estable para toda su vida laboral. Las empresas pretenden hacer ver que no les corresponde a ellas garantizar el empleo como uno de los derechos humanos (36).

Las empresas químicas acuden a los mercados de factores entre los cuales está el trabajo; el mercado está dando facilidades para que la empresa pueda encontrar todo lo que necesita, flexibilidad, formación, bajos salarios. El empleo es escaso y el mercado se mueve en consecuencia (37).

### 3.4. *Las nuevas tecnologías.*

Actualmente, las transformaciones organizativas de las empresas se deben muchas veces a la aparición de la empresa-red como forma flexible, adaptable y más competitiva de la actividad económica. Como señala HARRISON (1994), la empresa-red constituye un nuevo tipo de agente económico que se caracteriza por la integración en red en torno a un producto, un mercado o un proyecto, de distintos agentes económicos (generalmente empresas). Lo importante es la geometría variable de estos proyectos empresariales como forma flexible capaz de responder al rápido cambio tecnológico y a los cambios constantes de la demanda en un mercado globalizado.

El condicionamiento tecnológico de la productividad y competitividad de las empresas, no es simplemente cuestión de modernización de productos sino de transformación de procesos, depen-

---

(36) MORENO, A. *et. al. Implementing the blueprint. The argument for change.*

(37) Véase fragmento de JURADO, Enrique: «El empleo mutante», publicado en el diario *El País* (ofertas de empleo) 14 de mayo de 1995.



diendo ésta de un contexto institucional más amplio que el derivado de los simples *inputs* tecnológicos en la función de producción de la empresa (38).

El desarrollo tecnológico de un país se mide en términos de la producción y consumo de nuevas tecnologías. Hoy por hoy, son las tecnologías de información (industria electrónica e infraestructura de comunicaciones), las que constituyen el corazón y el sistema nervioso de la estructura tecnológica (39).

La tecnología es básica en la empresa ya que como señalan PRAHALD, C. y HAMEL, G. (1990) para mantener una actitud competitiva de forma sostenida es necesario contar con tecnologías, competencias y actitudes que den lugar a continuas innovaciones.

De hecho, la tecnología condiciona la calidad y el coste de los productos, y determina la competitividad, las cuotas de mercado y los resultados financieros. Por tanto, es vital para la dirección la comprensión de la tecnología. Las empresas formulan una estrategia tecnológica y la integran en la planificación estratégica general como un componente esencial.

Las nuevas organizaciones se aprovechan hoy de recursos tecnológicos revolucionarios, especialmente en el campo de las comunicaciones. La incorporación de estas nuevas tecnologías influye notablemente en la organización del trabajo.

La coincidencia en el tiempo de la aparición y el desarrollo de todas estas tecnologías ha provocado una nueva oleada de innovaciones que se ha venido en denominar la tercera revolución industrial (40).

En la moderna industria química, son dos los campos fundamentales de progreso: la producción y las comunicaciones.

### 3.5. Tecnologías de producción.

La utilización de nuevas tecnologías para la producción, está orientada a la constante automatización de las operaciones y de ahí surgirá la fábrica automática.

La utilización de las nuevas tecnologías permite acelerar la velocidad del cambio en el diseño de los productos, plantas de producción, rediseño de productos.

---

(38) CASTELLS, M.: *Situación, tendencias y perspectivas en investigación y desarrollo tecnológico en la España de fin de siglo*, Centro de Estudios Europeos, Universidad de California- Berkeley.

(39) Consultar los estudios de CASTELLS y otros (1991), sobre la industria de tecnologías de la información en España, realizado en 1989-91.

(40) Véase «Las grandes oleadas de Innovación» de UNGERER, 188, pág. 101.

El incremento de la velocidad en el ciclo económico de la empresa hace que las oportunidades de negocio sean más efímeras, por lo que hay menos tiempo disponible para rentabilizar la inversión necesaria.

Como el tiempo es más breve, exigiremos mayor rentabilidad al proyecto. La organización debe saber dar respuesta a este requisito.

### 3.6. Tecnologías de comunicación.

Las empresas deben estar preparadas para superar los retos a los que tendrá que enfrentarse en el futuro. Pero, ¿cuáles son esos retos a los que se habrá de enfrentar?:

- La necesidad de hacer fácilmente accesibles los sistemas informáticos para los clientes.
- La necesidad de reaccionar con elasticidad y cambiar rápidamente ante las innovaciones tecnológicas y estratégicas, lo que requerirá nuevos métodos para que el cambio sea asimilado a todos los niveles de la empresa.
- La necesidad de lograr que los conocimientos sean captados, almacenados y compartidos a todo lo ancho de la empresa.
- La necesidad de apoyar a los trabajadores al comprobar que el entorno ha cambiado con la llegada de las redes universales de comunicación.
- La necesidad de conocer y admitir que la economía cambiará de forma impredecible. La información y los servicios dominarán cada vez más la economía mundial y el conocimiento se convertirá en el nuevo medio de producción, por encima del capital y de la tierra (41).

Cada vez se ve con mayor claridad que el conocimiento será la base del trabajo del mundo. Como afirma Peter DRUCKER, «en esta sociedad, el recurso económico básico (el medio de producción) ya no es el capital, ni los recursos naturales (la tierra), ni el trabajo. Es y será el conocimiento».

En el futuro, el éxito económico vendrá determinado, no por los productos que una nación produce, sino por su capacidad para organizar y canalizar la información que posee. Es decir, la clave es el capital intelectual: el conocimiento y las ideas (42).

---

(41) WINSLOW, CH. D. y BRAMER, W. L. *La nueva organización del trabajo. Sistemas de información en la economía del conocimiento*, Andersen Consulting, Deusto.

(42) BAUM, M. A.: «Evolving Along with Our Technology», *Chicago Tribune*, 6-4-93.

Las tecnologías de comunicación están cambiando la forma de hacer negocios. La facilidad de comunicarse a través de ordenador o bien por videoconferencia, está permitiendo la aparición de grupos de trabajo virtuales; un grupo en que los miembros pueden estar físicamente localizados en extremos del globo, pero están virtualmente alrededor de una mesa para discutir y solucionar un problema (43).

Estas tecnologías son las que permiten a V. Di MARTINO y L. WIRTH, hablar del teletrabajo (44).

Gracias a las nuevas tecnologías de comunicación es posible proveer de la información necesaria a la persona que tiene que decidir, de forma fiable e inmediata. Los mensajes pueden viajar y distribuirse por la organización de forma prácticamente instantánea.

### 3.7. Nuevos valores.

La empresa es una organización en la que se ha institucionalizado una cultura y dentro de ésta unos valores con preferencia a otros. La cultura aparece definida como conjunto de valores y formas de vida materiales y espirituales de un grupo. Obtenemos así la idea de cultura como algo aplicable a reuniones de personas y que implica la existencia de elementos positivos relacionados con una determinada manera de vivir (GARMENDIA, 1990). DEAL y KENNEDY (1986), concluyen que la cultura es la forma común y aprendida de vivir que comparten los miembros de una sociedad, la cual está constituida por la totalidad de instrumentos, técnicas, actitudes, creencias, motivaciones, organización y sistemas de valores que conoce ese grupo humano y por los cuales dicho grupo puede a su vez ser reconocido. Básicamente, la cultura es la esencia de la organización, flota en el ambiente y se materializa en cada acción concreta.

El interés por el tema de la cultura corporativa se hace patente en los años 80. Desde entonces se han desarrollado tres corrientes de análisis:

- La que se inspira en el modelo japonés y su sistema de valores (OUCHI, 1989).
- El enfoque de la excelencia empresarial (DEAL y KENNEDY, 1982; PETERS y WATERMANN, 1982; SCHEIN, 1985; COLLINS y PORRAS, 1995).
- Y la corriente que pone el énfasis en la creatividad (DE BONO, 1985; MOSS KANTER, 1983; SHAPERO, 1985).

---

(43) Consultar:

- NAVAS LÓPEZ, J. E. *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*, Pirámide, Madrid, 1994, págs. 48-73.
- CASTELLS, M. *La ciudad informacional*, Alianza Ed., págs. 249-316.

(44) Di MARTINO, V. y WIRTH, L.: «Teletrabajo: un panorama». Publicado en Lucila Finkel: *La organización social del trabajo*. Ed. Pirámide.

Pues bien, en cualquier manual de gestión empresarial contemporánea, encontramos los valores que preconizan la excelencia empresarial:

- a) El cliente es el rey.
- b) Todo se subordina a la satisfacción del cliente (45).

WILDING (1994) señala tres principios cruciales en la organización que afectan a la calidad: 1) la influencia de los valores personales; 2) el aperturismo organizacional; 3) ese sentido de los miembros de la organización de deberse siempre al cliente. «Un cliente, escriben PETERS y WATERMAN (1987), es el individuo más importante que haya entrado nunca en nuestro centro de trabajo. Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Un cliente no interrumpe nuestro trabajo, porque él es el objetivo de nuestro trabajo. No le hacemos el favor de servirle (...) él nos hace el favor de darle la oportunidad de servirle».

Los principios culturales, los objetivos y la estrategia como la escala de valores han de estar perfectamente definidos en una cultura empresarial. Cultura que ha de prestar gran importancia a las personas, tanto a los clientes externos, a los que se contempla como personas, como a los propios trabajadores, de quienes se sabe que son el principal recurso y factor de éxito de la organización. La importancia dedicada por la empresa a estos últimos se verá reflejada en características fácilmente detectables, en encuestas internas como son (*Andersen Consulting, 1990*):

- El nivel de satisfacción.
- El grado de motivación.
- La ausencia de miedo.
- El nivel, tono e intensidad de las comunicaciones.
- Los coeficientes de absentismo, dedicación, etc.
- Existe un gran interés por la labor bien hecha a todos los niveles.

---

(45) Sirva como ejemplo, los VALORES ESENCIALES que ha establecido la dirección de la firma Black & Decker para alcanzar la eficiencia:

- Integridad.
- Excelencia.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.

La cultura organizacional indica cómo el estilo de actuación, las tradiciones, los rituales y las creencias -los valores fundamentales de la organización- influyen en el pensamiento y la conducta del personal. El sistema de valores que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado cuando aprende a resolver sus problemas de adaptación externa e interna.

Recordemos que para GASALLA (1993) las pautas que deben guiar a las empresas actuales hacia la nueva cultura organizacional son:

- Apoyar la diferenciación: cada persona tiene una forma de actuación particular y exige por tanto un tratamiento diferenciado, personalizado. La organización tiene que arbitrar sistemas que permitan la diferenciación interna.
- Conseguir que todos los miembros de la organización tengan una visión global e integral, siendo conscientes de cuál es su contribución al objetivo global. Es la forma de conjugar los intereses propios y los de la organización.
- Asignar responsabilidades y hacer que éstas sean aceptadas: se trata de marcar retos, hacer un seguimiento y recompensar en caso de éxito.
- Disminuir nuestra aversión al riesgo.
- Desarrollar nuestra capacidad de autocrítica y de escucha a los demás.
- Gestionemos los conflictos y no huyamos de ellos: se trata de considerar el conflicto o el cambio como una fuente de posibilidades, desarrollos y oportunidades.
- Aprendamos a aprender y aprehender: el aprendizaje continuo es una realidad necesaria e indiscutible. Además, este aprendizaje nos será útil mientras no se aprehenda y actúe desde nuestro inconsciente.
- Cuidemos a nuestro cliente, tanto interno como externo.
- Consigamos la vinculación por el contrato psicológico: el contrato psicológico supone que el empleado no cumple simplemente con lo señalado explícitamente sino que además hay una aportación de ideas y una mayor integración en los objetivos de la empresa.
- Divirtámonos trabajando.
- Seamos curiosos: incentivar la creatividad y practicar día a día con la búsqueda de soluciones alternativas.
- Aprendamos a gestionar paradojas y ambivalencias no de acuerdo a variables dicotómicas sino desde una visión holística.

SCHEIN (1986), ha vinculado el tema del liderazgo con el de la cultura en la organización de tal forma que resultan temas inseparables: «la cultura y el liderazgo son realmente dos caras de la misma moneda. Es imposible entender los dos conceptos por separado».

Este autor señala, pues, que la principal función del líder es la definición y la conducción de la cultura. Y, por tanto, es el protagonista indiscutible del cambio cultural. El término cultura «debería reservarse, según el autor, para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan inconscientemente y definen (...) la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

La importancia de estas presunciones básicas y creencias radica en que son las respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Y puesto que son o se consideran válidas se enseñan a los miembros como el correcto modo de percibir, pensar y sentir esos problemas hasta llegar a darse por supuestos».

¿Qué es entonces el liderazgo? DRUCKER (1992) responde:

- El liderazgo es ante todo trabajo. El líder ha de definir claramente la misión, los objetivos y las prioridades y trabajar por ello aceptando el compromiso.
- El líder no ha de ver el liderazgo como un privilegio sino como una responsabilidad. Los fallos y triunfos del grupo son en última instancia responsabilidad de él.
- La confianza es esencial en las relaciones entre el líder y sus seguidores. El que el líder inspire confianza no implica simpatizar con él ni estar de acuerdo. La confianza se basa en la convicción de que el líder actúa de acuerdo con lo que dice, actúa con integridad.

Los trabajadores de la empresa, considerados como el bien más importante de la misma, habrán de enfrentarse a los 10 desafíos más importantes de hoy en día:

1. Ofrecer bienes y servicios de mayor calidad.
2. Servir a los clientes con rapidez y eficacia.
3. Hacer las cosas bien a la primera.
4. Realizar una gama cada vez más amplia y compleja de tareas.
5. Reducir los costes de supervisión y control de calidad.
6. Adaptarse a los continuos y significativos cambios.
7. Alcanzar rápidamente un alto nivel de competencia y mantenerlo.

8. Ser competente en múltiples tareas de producto/servicio.
9. Mantener la productividad con menos personal.
10. Hacer frente al diluvio de información.

#### 4. Un nuevo modelo de organización.

Las empresas que pretenden mantenerse en el mercado están reaccionando a los estímulos del punto anterior. Un modelo desarrollado en industrias manufactureras (electrónica, ordenadores, bienes de equipo) y que se está implantando en empresas químicas como Dow Chemical, es la organización basada en equipos autodirigidos organizados por procesos. Ésta sería la nueva organización que vendría a sustituir a la tradicional que ya explicamos en el punto 2.

Nueva organización visible y tangible a través de la cual se resuelven los problemas básicos respecto a: 1) su supervivencia y adaptación en el medio que les rodea, y 2) la integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. Para ello se tendrán en consideración factores tan decisivos como la generación y tratamiento de conocimientos e información estratégica, incidiendo favorablemente en la productividad y competitividad de las empresas, realizando de forma nueva la calidad de los recursos humanos como fuente de productividad.

##### 4.1. La organización por procesos.

##### 4.1.1. Definición de Procesos de Trabajo.

«Los procesos de trabajo son procedimientos paso a paso de las actividades necesarias para producir un producto o un servicio.» (46)

Esta definición no es muy diferente a lo que podría describir TAYLOR cuando habla de «elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones de trabajo» (47).

La diferencia estriba en el proceso objeto de estudio. Mientras TAYLOR se fijaba en el procedimiento que un operario debía seguir para realizar de forma muy eficiente una tarea manual, que tendría que repetir miles de veces, RUMMLER-BRACHE se está fijando en los macro-procesos que dan sentido a la empresa, como por ejemplo «producir producto».

---

(46) Citado en MORENO, A. *et. al. Implementing the blueprint.*

(47) TAYLOR, F. W.: «Management científico». Lectura 5 de L. FINKEL. *Organización social del trabajo.*

La tecnología es uno de los principales factores que influyen en el modo de organización del trabajo. Por ejemplo, la introducción de la tecnología microelectrónica va acompañada a menudo de la introducción del trabajo en equipo. El trabajo en equipo fomenta la polivalencia de los trabajadores no sólo en la fabricación sino también en otras industrias (48).

En cuanto al diseño de los procesos de trabajo, en la organización tradicional es el directivo quien tiene la responsabilidad de diseñar el proceso. En la organización actual, el proceso se diseña entre todos, aunque no sea fácil (49).

La organización por procesos es el resultado de aplicar técnicas de reingeniería a la organización tradicional. Podemos afirmar que en línea con esta nueva visión de la organización, más plena e integradora, más dinámica y adaptable, surge el concepto de reingeniería, que consiste en el paso de la organización por funciones a la organización por procesos que pretende acabar con las barreras departamentales y fomentar la comunicación horizontal.

Siguiendo a NAVARRO (1994), los principios básicos de la reingeniería se resumen como sigue:

- Olvidarse del presente y plantear el flujo de trabajo desde cero.
- Mantener únicamente actividades que aporten valor al producto final.
- Considerar el aporte de la tecnología de la información.
- Crear la calidad de cada tarea.
- Simplificar e integrar minimizando el tiempo global.
- Organizar focalizando en los resultados y no en las tareas.
- Mantener un espíritu de mejora continua.

En definitiva, la reingeniería pretende definir el proceso ideal. En este contexto, el proceso ideal es el que consigue añadir valor en cada una de sus fases. Proceso que introduce estructuras de geometría variable, sumamente flexibles y adaptables, que pretenden atender, apoyar y recoger las fuerzas innovadoras que surgen y se manifiestan dentro y fuera de la organización.

---

(48) MUNETO OZAKI y otros: *Cambios tecnológicos y relaciones laborales*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Informes OIT, Madrid, 1993, págs. 66-67.

(49) WILGUS, Alan L. nos ofrece una de las variantes de diseño, el método de la conferencia: «The conference method of redising». Publicado en *Quality Progress*. Mayo, 1995.



Con el rediseño de los procesos se pretende obtener una corriente continua de creación de valor. Esto obliga a eliminar todas aquellas actividades y controles que no aporten valor. Es una herramienta para identificar tareas que una organización, parcialmente burocratizada ha generado con el simple objeto de autopetruarse o justificar su propia necesidad.

Para clarificar el concepto, vale la pena citar algunos ejemplos de lo que no es un proceso:

- a) Los procesos de trabajo no representan un nuevo organigrama de la organización, y no hay ninguna organización resultado inmediato del proceso.
- b) Un proceso no refleja líneas de mando y supervisión.
- c) No define los trabajos de forma convencional («descripción de puestos de trabajo»).
- d) No significa nuevos departamentos.
- e) No significa mayor segmentación del trabajo en el sentido tayloriano de dividir una secuencia de montaje en operaciones elementales y especializar a la persona en la ejecución de las mismas.

#### 4.2. *El rediseño del proceso.*

El proyecto de redefinir los procesos para obtener la nueva organización se puede dividir en siete etapas:

- A) Obtener el proceso actual.
- B) Identificar desconexiones.
- C) Construir un diagrama de relaciones.
- D) Formular los criterios de diseño.
- E) Construir el proceso ideal.
- F) Incorporar indicadores al proceso.
- G) Desarrollar el plan de acción.

El éxito en el cambio siempre va asociado al grado de participación y comprensión de las personas a las que va a afectar el nuevo proceso.

#### 4.3. *Los equipos autodirigidos.*

El siguiente concepto clave en la nueva organización es que las personas sean capaces de trabajar sin jefes. Con esto no sólo se consigue reducir la plantilla de la empresa sino que además, toda la marcha de la empresa se agiliza tremendamente, pues todas las cuestiones se resuelven y deciden en un solo nivel.

Es evidente que este tipo de organización del trabajo supone una ruptura respecto a la asignación de tareas y clasificación laboral en categorías profesionales, típico del taylorismo. El trabajo en grupos es la forma más característica de lo que entendemos por flexibilización del trabajo. El trabajo en grupos implica la movilidad interna en el grupo y la polivalencia de sus integrantes. El objetivo básico de esta filosofía es que cualquier trabajador del grupo conozca y sepa adaptarse a los distintos trabajos encomendados al grupo. El punto de mira está en motivar sobre los valores de emulación. La emulación entre los grupos de trabajo, las secciones y fábricas de una misma compañía y entre los mismos trabajadores que pertenecen al grupo, acaban por sustituir las tablas de rendimiento de la organización taylorista.

Las remuneraciones han de ser acordes con el tipo de organización del trabajo establecido en la empresa. No se puede decir que interesa fomentar el trabajo en equipo y al mismo tiempo establecer una prima de carácter individual.

Las remuneraciones tienen dos dimensiones fundamentales para los responsables de la empresa: 1) es uno de los costes más importantes; 2) es uno de los instrumentos más eficaces.

Las empresas adoptan medidas con las retribuciones, utilizando éstas como una poderosa herramienta de gestión; medidas tan importantes como:

- Tratar de reducir el número de niveles y categorías profesionales, con estructuras menos burocráticas y jerarquizadas.
- Valorar más las competencias personales, como formación, conocimientos, etc., que el puesto de trabajo en sí.
- Potenciar los componentes variables del paquete retributivo, logrando una mayor flexibilización de todo el sistema.

- Sustituir las comisiones tradicionales por incentivos según objetivos.
- Sustituir incentivos individuales por incentivos colectivos cuando interesa más la colaboración y la cohesión de los equipos que los planteamientos individualistas competitivos.
- Desarrollar sistemas de incentivos multinivel para recompensar mediante combinaciones de resultados individuales, de equipo y globales de la empresa.
- Desviar las incentivaciones de la cantidad (ventas, producción...) hacia la calidad y la reducción de costes (50).

#### 4.3.1. Concepto.

Un equipo autodirigido, en adelante EA (traducido del inglés: *empowered team*) pretende ser un equipo de individuos que llevan a cabo un proceso de forma autónoma; es decir, no reciben instrucciones ni órdenes de ninguna jerarquía superior, en el sentido clásico del trabajo día a día.

El propio equipo ha participado en el desarrollo de los procesos de trabajo de su área, y ha decidido los objetivos que deben alcanzar. Durante el proceso de selección de objetivos, el equipo ha recibido información sobre el entorno exterior, planes globales de la compañía, exigencias de clientes, etc. (51).

#### 4.3.2. El nuevo perfil del empleado.

En una organización basada en EA que trabaja por procesos, el rol de las personas cambia. Para poder cambiar la conducta de los individuos en las organizaciones, hace falta (52):

---

(50) *El País*, domingo 18 de febrero de 1996: «La remuneración como herramienta de gestión».

(51) PICKARD, Jane: «El verdadero significado del empowerment», *Capital Humano*, núm. 65, pág. 58. Marzo, 1994.

Véase el ejemplo de la fábrica de productos químicos y tintes *Clayton Aniline* en Manchester, donde los equipos ya existen. Ahora, en lugar de recibir órdenes que se filtran a lo largo de toda la jerarquía, desde el director pasando por el jefe de sección y el supervisor hasta el trabajador, se enfrentan con preguntas y retos a los cuales aportan las respuestas. Con mucha frecuencia, aportan también las preguntas.

(52) ORDUÑA, José M.<sup>a</sup>: «La contribución de la Dirección de Recursos Humanos a la revitalización de las empresas», *Capital Humano*, núm. 80, pág. 24. Julio, 1995.

CAMBIAR DE:

- Una conducta basada en el cumplimiento de las normas a otra en la que se destaque el seguimiento de la disciplina.
- Un marco limitado de actuación a un margen amplio para la superación personal.
- Un control directo de sus actividades a una demostración de confianza mutua entre el empleado y la organización.

Lo que permite adoptar un nuevo modelo organizativo sustentado en la nueva doctrina del *management*.

Los nuevos procesos requieren personas con capacidad de asumir riesgos, que han sido entrenadas no para simplemente reproducir una tarea, sino que tienen el nivel adecuado de formación para decidir por sí mismas qué es lo que conviene y lo que no conviene hacer. No se trata de cumplir reglas preestablecidas, sino de descubrir lo más adecuado en interés del cliente y de la empresa.

Por otro lado, la polivalencia, la movilidad, la mejora constante de tareas, etc., requieren un nivel de conocimientos notablemente más amplios, por lo que la selección del personal por parte de las empresas se plantea acorde con estas finalidades. De hecho, las empresas asumen la formación y la convierten en un medio de identificación de los trabajadores con la empresa.

#### 4.3.3. El nuevo papel del mentor.

Los equipos autodirigidos provocan un cambio dramático en el rol tradicional del supervisor. Su función tradicional de preparar y distribuir el trabajo, supervisar y controlar su ejecución y comprobar los resultados, pasan a ser asumidas por el EA.

En alguna ocasión, el equipo puede necesitar el consejo de un especialista o de una persona con más experiencia. Aparece pues el rol de mentor. El mentor ayuda al grupo aportando sus conocimientos y experiencia y se preocupa del desarrollo del equipo a largo plazo. Constituye un recurso para el grupo, y es el grupo quien lo escoge.

#### 4.3.4. Compensación y participación.

La organización basada en EA necesita cambiar los modelos de retribución. De forma muy simplista, el concepto tradicional es que al trabajador se le retribuye por realizar una determinada actividad; así, el trabajador cobra por lo que hace. El cambio de orientación consiste en plantear que

el trabajador debe percibir la compensación por su contribución en los resultados conseguidos. Por el valor que añaden con su trabajo y que el cliente está dispuesto a comprar (53).

Por otro lado, se acentúa la conveniencia de efectuar los incrementos salariales anuales de manera individual, mediante la aplicación de un sistema de banda ancha (*bandwidth*), dado que las comparaciones internas no son aconsejables puesto que a la larga acaban ocasionando conflictos.

De hecho, los especialistas en gestión de organizaciones anticipan el fracaso de cualquier intento de reorganización que no resuelva satisfactoriamente el tema de la compensación (54). En las empresas químicas también se están imponiendo los sistemas de retribución por competencias.

#### 4.3.5. Autoridad funcional y descentralización.

Hay que recalcar la dispersión de la autoridad en la organización. La descentralización requiere una selección rigurosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura organizacional y cuáles mantener cerca de la alta dirección, una elaboración específica de política para orientar la toma de decisiones, una selección y capacitación apropiadas de la gente y controles adecuados, una política de descentralización afecta a todas las áreas funcionales y es un elemento clave en las nuevas formas de organización. De hecho, sin ello, la gerencia no podría usar su dirección para manejar las situaciones siempre cambiantes a las que se enfrenta. Aunque para evitar la desintegración organizacional, la descentralización está atenuada mediante una centralización selectiva. Una empresa con una descentralización equilibrada centraliza decisiones en la alta dirección acerca de asuntos como financiación, metas generales de utilidades y presupuestos, grandes instalaciones y otros gastos de capital, nuevos e importantes programas, estrategias futuras, etc.

#### 4.4. El enfoque global.

La globalización de los mercados y de la economía en general, provoca que las multinacionales se hayan transformado en empresas globales. Las fronteras nacionales son absolutamente transparentes, y no existe ninguna necesidad de mantener las columnas geográficas de la antigua organización matricial.

El avance de las telecomunicaciones permite mantener reuniones virtuales, y un director de negocio puede comunicarse eficientemente con sus plantas de producción de todo el mundo sin necesidad de intermediarios.

---

(53) Este nuevo enfoque de la compensación no está exento de polémica.

Véase STRACK, Bob: «Employee participation, the responsibility accountability equation». *Chemical Processing*. January, 1995.

(54) JURADO, Enrique: «Competencias de los empleados». Publicado en *El País*, 3 de diciembre de 1995.

En la actualidad han perdido sentido las organizaciones nacionales y supranacionales, dando paso a una única organización mundial, mucho más simple, y con muchas menos personas en puestos ejecutivos.

## 5. La evolución y sus consecuencias.

### 5.1. La gestión del cambio.

Las empresas químicas están invirtiendo muchos esfuerzos para conseguir modificar sus estructuras organizativas. El primer lugar lo ocupa la comunicación intensa con todos los trabajadores para explicar la situación.

Todo cambio produce un rechazo natural. Al ser desplazados de nuestra zona de confort, aparecen sentimientos de inseguridad y ansiedad. Una forma de atenuar el rechazo es participando en el proceso, pasar de ser sujeto pasivo a ser protagonista del mismo (55).

Al mismo tiempo se hace necesario el cambio en el rol de la Alta Dirección desde un esquema basado en la estrategia, la estructura y los sistemas, hacia un esquema apoyado en los propósitos, los procesos y la gente (56).

Los procesos de búsqueda, selección y *outplacement* de directivos han evolucionado vertiginosamente, convirtiéndose en un hecho de gran importancia al analizar los cambios organizativos de las empresas en estos últimos años. A la vez, los sistemas de selección utilizados han tenido su evolución particular ajustándose cada vez más a las distintas áreas de trabajo.

La cualificación del personal para determinadas tareas y la orientación hacia otras distintas como consecuencia de las constantes variaciones estructurales que se vienen generando en la empresa, es un problema de capital importancia que se le plantea a la gestión empresarial contemplada desde la gestión estratégica de recursos humanos, siendo posible tratarlo a través de la teoría de los subconjuntos borrosos (57).

---

(55) El siguiente artículo muestra un ejemplo de participación en la gestión del cambio: ZANETTI, Richard: «Managing the human side Zof business», *Chemical Engineering*. April, 1995.

(56) ORDUÑA, José M.<sup>a</sup>: «La contribución de la Dirección de Recursos Humanos a la revitalización de las empresas», *Capital Humano*, núm. 80, pág. 24. Julio, 1995.

(57) GIL ALUJA, Jaime y KAUFMANN, Arnold: *Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos para la gestión de las empresas*, Ed. Milladoiro, Santiago de Compostela, 1986, pág. 147.

## 5.2. Consecuencias inmediatas.

### 5.2.1. Cambios de actitud en las relaciones laborales.

Empresa y trabajadores se necesitan mutuamente más que nunca. Tal necesidad está provocando que la cooperación sustituya a la confrontación como actitud básica en las relaciones laborales. Es evidente, por parte de la empresa, su esfuerzo en asimilar «por social» y «productividad» con «garantías de empleo», por la amenaza de la competencia. En cualquier caso, influye la consideración por parte de los trabajadores de su empleo en la empresa como privilegiado frente a las alternativas que se le ofrecen, bien sea el desempleo, bien en trabajos menos remunerados, bien en empleos con escasas perspectivas de empleo, etc. Por otra parte, consideramos la necesaria adaptación a las nuevas realidades por parte del sindicalismo de corte más tradicional, surgido de la concentración fabril fordista.

La introducción de nuevas tecnologías ha influido en los sistemas de relaciones laborales de distintas formas (58).

Ken FOHUY describe algunos ejemplos recientes relacionados con este tema (59).

## 6. La organización del siglo XXI.

El actual proceso de reestructuración productiva que se observa a escala mundial, pone en cuestión principios de organización de la producción y del trabajo consagrados por el taylorismo y el fordismo. La búsqueda de trabajadores más autónomos para la toma de decisiones relativas a los procesos productivos, ¿significa que estamos ante una efectiva democratización de los centros de trabajo y de las relaciones laborales? ¿las estrategias participativas significan una real democratización, en el sentido de que el poder no continúa concentrado en las manos de las gerencias de las empresas? ¿estamos, únicamente, ante la presencia de un proceso de participación parcial, limitado y, sobre todo, controlado? ¿el modelo de la especialización flexible, de la producción ligera o del sistema-red se va a convertir en dominante? ¿los viejos principios van a desaparecer completamente o continúan implicados en los nuevos principios de producción? Lo observable es que las empre-

---

(58) MUNETO OZAKI y otros: *Cambios tecnológicos y relaciones laborales*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Informes OIT, Madrid, 1993.

(59) FOHUY, Ken; MOORE, Stephen and ZANETTI, Richard: «Loosening the screws on the CPI's hard hats», *Chemical Engineering*, April, 1995.

sas procedan a integrar tareas y procesos anteriormente compartimentados, implicar a los trabajadores en los objetivos empresariales y enfocar la producción hacia los productos principales, externalizando la producción de partes complementarias. Evidentemente este proceso se da de manera muy diferente de sector a sector, y de empresa a empresa dentro del mismo sector.

Destaquemos que nuestra unidad de observación constituye un sector estratégico de la economía, lo que implica que las tendencias encontradas se pueden generalizar para el conjunto de la economía. Desde una visión extremadamente optimista, sin ignorar las diferencias en las formas de gestión de la fuerza de trabajo entre las empresas y que existe realmente una división del trabajo entre las empresas a través de la cual las tareas generales y poco cualificadas se transfieren hacia las pequeñas empresas, quedándose las grandes con el trabajo especializado, cualificado, nos adentramos a realizar una proyección de las tendencias en la evolución de la organización. Las características propias de la organización podrían ser:

1. La empresa se fundamentará en unidades sociales muy compactas de tamaño reducido con una estructura altamente flexible y polivalente. La diferencia más importante estará en la forma en que trabajarán los empleados: el nivel de responsabilidad que tendrán y la capacidad de apoyo que se les habrá de ofrecer para que creen nuevas aplicaciones, productos y servicios a partir del conocimiento, para que empleen eficazmente el conocimiento como medio de producción.

La labor fundamental de la dirección de empresas consiste en sistematizar, apoyar y motivar a sus fuerzas efímeras (60).

2. El trabajo se distribuirá según procesos globales, que mediante la estandarización y aprovechamiento de las economías de escala, se habrán impuesto en todos los centros de todos los países. Sistema que requiere un proceso de producción extremadamente versátil, preparado para fabricar la cantidad necesaria en el momento preciso. Para este fin deben eliminarse los tiempos muertos del proceso de fabricación, así como concebir la producción para el mercado, sin el destino del almacenaje (*Just-in-time*). Se fabrica el tipo de unidades requeridas para el mercado en el menor tiempo posible, menores costes y mayor calidad.

La organización de la producción tiene su punto de partida en las ventas y por ello las empresas precisan realizar investigaciones comerciales de forma sistemática para medir el impacto que siguen teniendo los productos. La investigación comercial se realiza básicamente «para conocer al cliente y cuantificar su potencial de compra» (61). Es básico determinar

---

(60) WINSLOW, CH. D. y BRAMER, W. L., *La nueva organización del trabajo. Sistemas de información en la economía del conocimiento*, Andersen Consulting, Deusto, pág. 40.

(61) Afirmaciones de SANTACANA, Jorge, director general adjunto de Ogilvy en *El País*, domingo, 18 de febrero de 1996.



un perfil de consumidor que ayude a comunicarse con él. Una vez es conocido el perfil de compra y la tipología del cliente, la empresa dispone de los dos componentes esenciales en la investigación comercial cuando ya se tiene un producto en el mercado.

3. El poder residirá en el grupo. Sus miembros habrán aprendido a administrar ese poder y a supeditar, hasta cierto punto, preferencias individuales por el bien del equipo.
4. El grupo necesitará muchos servicios y colaboraciones ajenas que le vendrán de entidades ajenas a la empresa, también de microempresas con capacidad de respuesta muy alta por el elevado nivel de integración de las comunicaciones.
5. Se requerirá un grado de coordinación global, ejercido por un grupo responsable de la coordinación y reconocido por todos los demás. Con un elevado grado de integración, tampoco hará falta este grupo rector puesto que la información necesaria para tomar decisiones estará en tiempo real disponible para todos los grupos.
6. La regla de oro será la simplicidad. La excelencia empresarial será sinónimo de sencillez, en los productos, en las estructuras y en toda la filosofía de la organización.
7. El imperativo del rendimiento es la productividad del trabajador intelectual, el trabajador de servicios. Actualmente este tipo de trabajadores representan entre el 75 y el 80 por 100 del total de la población laboral de los países desarrollados. Hoy en día la clave está en conseguir el mismo éxito con la productividad de los trabajadores intelectuales, que el que obtuvieron personas como Frederic TAYLOR con la de los trabajadores manuales de la economía industrial (62).
8. La satisfacción del cliente, la satisfacción del trabajador y la rentabilidad de la empresa serán y son los tres objetivos hacia los que la gerencia debe (o deberá) orientar el esfuerzo de los trabajadores.

Esfuerzo ampliado por la capacidad del ordenador, al tiempo que éste amplía la capacidad del ordenador, en una relación simbiótica con la que ambos pueden realizar un trabajo que ninguno de los dos podía (puede) realizar aisladamente.

---

(62) WINSLOW y BRAMER, *La nueva organización del trabajo. Sistemas de información en la economía del conocimiento*, Andersen Consulting, Deusto, pág. 34.

Efectivamente, las modernas organizaciones empresariales necesitan apoyar el trabajo que se realiza ahora, ayudando a rendir a los máximos niveles de eficacia, posibilitando el acceso al asesoramiento, a las herramientas, a los conocimientos y a la formación, en el momento y con la intensidad que necesite el trabajador. Pero no es menos necesario apoyar el trabajo que se hará en el futuro, mediante la creación de una infraestructura de conocimiento que ayude al trabajador a aprender, a desarrollarse y a cambiar de acuerdo con las demandas del mercado (63).

Uno de los retos a los que nos enfrentamos hoy es precisamente la formación de los individuos que el día de mañana formarán parte de estas organizaciones. ¿Cómo dar respuesta a esos elevados grados de competencia (intelectual, moral, social, etc.), sin crear vacíos en el espectro social, sin discriminar unos grupos de otros?

### III. CONCLUSIONES

Los cambios generados en las organizaciones como método para mejorar los resultados económicos de las empresas están a la orden del día. Modificaciones que desde la nueva organización del sector público, establecerán un marco de incentivos que facilite la adaptación de las empresas a los cambios tendenciales de la situación económica.

En un proceso de progresiva globalización como el que hoy estamos viviendo, se pone en entredicho el modelo de sociedad industrial. Para responder a su crisis, las empresas optan por aplicar modelos que requieran niveles de formación elevados, criterios de calidad estrictos y una mayor implicación en el trabajo (modelo adoptado por países como Japón, Alemania, Suecia, Italia y Holanda).

El eurodiputado Enrique Barón sostiene que hoy en día es frecuente que las grandes corporaciones anuncien a la vez aumento de beneficios y reducciones de plantillas siendo que, tradicionalmente, más beneficios significaban mejora retributiva y mayor seguridad en el trabajo (64).

---

(63) *Íd.* pág. 24.

(64) *El País*, sábado, 10 de febrero de 1996.

La reducción de plantilla, ya sea vía bajas incentivadas, jubilaciones anticipadas o despidos, suponen un primer impacto sobre la estructura social de los restantes componentes de la empresa. En los últimos meses se suceden las noticias sobre nuevos ajustes en las plantillas de las multinacionales europeas y no es casual -como nos dice el profesor Francesc ROCA refiriéndose a la sociedad industrial catalana- «que haya surgido la arqueología industrial y que se proyecten museos de la técnica y archivos del movimiento obrero» (65).

Pero algunas de las empresas quieren plantear sus cambios organizativos con objeto de ir más allá de una simple reducción de empleados. El cambio que hemos descrito en el presente trabajo, está prestando una especial atención a las necesidades de los individuos que la van a componer, dado que las fuentes de ventajas competitivas, para la empresa también están cambiando desde activos y recursos a conocimiento y creatividad.

Aspirar a que los trabajadores asuman cada día más responsabilidades, tomen iniciativas, asuman riesgos y se autoorganicen para cumplir los objetivos, va más allá de lo que en general ha sido el diseño organizacional tradicional.

El proceso de cambio no está exento de dificultades y eso es síntoma de que realmente está ocurriendo la transformación. La nueva organización requiere cambiar actitudes mentales muy arraigadas mediante la nueva filosofía de individualización corporativa. Por supuesto, la empresa debe saber recompensar el esfuerzo de sus trabajadores por aceptar desafíos tan extraordinarios.

La propuesta no deja de ser un paso más en la flexibilización empresarial. Aquella que ATKINSON califica de funcional (66):

«Funcional: se trata de la reorganización de las competencias y habilidades asociadas a los puestos de trabajo, de modo que cada empleado sea capaz de utilizar su cualificación en un amplio espectro de tareas.»

Si bien, la propuesta de los equipos autodirigidos integra al individuo en un grupo que le ayuda en su propio desarrollo.

---

(65) *El País*, lunes, 12 de febrero de 1996.

(66) ATKINSON, John. Citado en L. Finkel: *La organización social del trabajo*, pág. 442.

Creemos que este trabajo cumple con el objetivo que nos habíamos propuesto, consistente en describir dos modelos organizativos diferentes y explicar las causas que han provocado la evolución de uno, de corte clásico, a otro mucho más desafiante, en que se pretende compaginar las permanentes demandas individuales -el trabajo no alienante- con la economía de mercado y libre empresa.

El tiempo juzgará si las intenciones fueron suficientemente sinceras, si el momento en que se han iniciado las transformaciones fue el oportuno, y si a la postre, se avanza en el camino de satisfacer -no sólo al cliente- sino a la sociedad entera, al servicio de la cual deberían estar todas las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

Además de la bibliografía referenciada expresamente a través de las notas a pie de página, los autores han consultado:

- ARIAS GALICIA, F., *Administración de Recursos Humanos*; Ed. Trillas, México, 1991.
- ARGYRIS, C., *El individuo dentro de la organización*; Barcelona, Herder, 1979.
- BARNARD, C., *The functions of the Executive*; Harvard, 1938.
- BATISTA CAMINO, R. M. y GARCÍA CABRERA, A. M., «Cultura organizativa y perfil emprendedor: una aplicación empírica que valorará sus interrelaciones»; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4 núm. 2.

- BUENO ABAD, J. R., *Servicios sociales: planificación y organización*; Valencia, Mestral, 1988.
- CASTELLS, M., Situación, tendencias y perspectivas en investigación y desarrollo tecnológico en la España de fin de siglo, en Varios Autores: *La economía española en un escenario abierto*; Fundación Argentaria/Visor, Madrid, 1995.
- CARAZO, José A., «La cultura ha reforzado nuestra posición en el mercado»; *Capital Humano*, núm. 68, Junio, 1994.
- DAFT, R. L. y STEERS, R. M., *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*; México, Limusa, 1992.
- DEAL, T. y KENNEDY, A., *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizativa*; Buenos Aires, FEI, 1986.
- DRUCKER, P., *La innovación y el empresario innovador*; Edhasa, Barcelona, 1986.
- DRUCKER, P., *El cambiante mundo del directivo*; Grijalbo, Madrid, 1986.
- FAURE, G., *Estructura, organización y eficacia de la empresa*; Bilbao, Deusto, 1993.
- FAYOL, H., *General and Industrial Management*; Londres, Isaac Pitman and Sons, 1949.
- FEUILLETTE, I., *Le nouveau formateur*; Dunod Entrepise, París, 1989.
- GASALLA, J. K., *La nueva dirección de personas*; Pirámide, Madrid, 1993.
- GRAPPIN, J. P., *Claves para la formación en la empresa*; CEAC, Barcelona, 1990.
- GUIOT, J. M., *Organizaciones sociales y comportamientos*; Barcelona, Herder, 1985.
- HALL, H. R., *Organizaciones: estructura y proceso*; Madrid, Prentice Hall International, 1983.

- HODGETTS, R. y ALTMAN, S., *Comportamiento en las organizaciones*; México, Interamericana, 1984.
- KAST, J. y ROSENZWEIG, J., *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*; México, Mac Graw-Hill, 1979.
- KLIKSBERG, B., *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la cultura de la organización*; Buenos Aires, Paidós, 1978.
- LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W., *Organización y ambiente*; Barcelona, Labor, 1975.
- LEAL MILLÁN, A. y VECINO GRAVEL, J., «Cultura de Calidad Total y Comunicación interna»; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 1, núm. 3.
- LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S. y VINCENT, F., *Cómo gestionar la calidad de la formación*; AEDIPE-Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.
- LIKERT, R., «Principio de integración y revisión», en W. Sexton, *Teoría de la organización*; México, Trillas, 1977.
- MACGREGOR, D., *El aspecto humano de las empresas*; México, Diana, 1969.
- MAHON, H., *Las personas: La clave para el éxito de su empresa*; Buenos Aires, Vergara, 1992.
- MAYNTZ, R., *Sociología de la organización*; Madrid, Alianza, 1982.
- MINTZBERG, H., *La naturaleza del trabajo directivo*; Barcelona, Ariel, 1989.
- MOUZELIS, N. P., *Organización y burocracia*; Barcelona, Península, 1981.
- NAVARRO, P., *¿Es gestionable el cambio?*; Harvard-Deusto, núm. 60, Bilbao, 1994.

- OUCHI, W.: *Teoría Z.*; Ed. Orbis, Barcelona, 1987.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, Jr, R. H., *In Search of Exelence: Lessons from America's Best Run Companies*; Nueva York, Harper and Row, 1982.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, Jr, R. H., *Pasión por la excelencia*; Barcelona, Folio, 1987.
- PORCEL, A., «Mecanismos reguladors de fluxos de comunicació en organitzacions de serveis socials»; *Revista de Treball Social*, núm. 127, Barcelona, 1992, pág. 162-175.
- PORCEL, A., *Introducción a la psicología de las organizaciones*; Barcelona, Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales, 1987.
- PRAHALD, C. y HAMEL, G., *La organización por unidades estratégicas ya no sirve*; Harvard-Deusto, núm. 45, 1991.
- RAMIO, C. y BALLART, X., *Lecturas de teoría de la organización*; Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas, 1993.
- ROBBINS, S. P., *Comportamiento organizacional*; México, Prentice Hall, 1987.
- SHAPERO, A., *Los profesionales creativos en la empresa*; Planeta, Barcelona, 1987.
- SCHEIN, E. H., *Organizational Culture and Leadership*; San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
- SCHEIN, E. H., *Psicología de la organización*; Madrid, Castillo, 1978.
- SCHULT, D. P., *Psicología Industrial*; Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1991
- SCHUMPETER, J.A., *Teoría del desarrollo económico*; FCE, México, 1976.
- SELZNICK, P., *Leadership in Administration*; Harper & Row, 1957.

- SIMON, H. A. y MARCH, J. G., *Teoría de la Organización*; Ariel Economía, Barcelona, 1987.
  
- TAYLOR, F., *Principios de Administración científica*; Barcelona, Orbis, 1985.
  
- TENA MILLÁN, J., *Organización de la Empresa*; Barcelona, Eada Gestión, 1989.
  
- WEBER, M., *Economía y sociedad*; México, FCE, 1977.
  
- WEGNEZ, L., *El milagro japonés*; Madrid, ESIC, 1988.
  
- ZANELLA, R., *Organización y Administración de servicios sociales*; Buenos Aires, Humanitas, 1984.