

## UNIDAD I

### Globalización y paradigmas en el abordaje de la organización

#### Globalización y Capitalismo - Estado de Bienestar y Neoliberalismo. (Pereyra y Salvador)

##### Globalización

*Proceso de reestructuración del sistema capitalista, un cambio en el paradigma de la producción automatizada de masas a un modelo robotizado. Reemplazó la regulación e integración del fordismo por nuevas relaciones laborales y novedosas concepciones de gestión organizacional."*

*Se basa en la reconversión industrial y el dinamismo de las nuevas tecnologías de la información, que posibilitan la comunicación y el intercambio.*

Podría ser pensado también como la aceleración de una tendencia expansiva del capital. Está marcada por la **internacionalización de la economía** y **la constitución de un mercado único e integrado (proceso homogeneizador)**. La afirmación de un mercado único resulta verdadera parcialmente porque el crecimiento de la riqueza, el comercio internacional y el consumo son completamente heterogéneos en los distintos países del mundo.

La actualidad representa una verdadera paradoja, un mundo totalmente heterogéneo, en el que **coexisten integración y fragmentación. Coexisten e implican mutuamente la pobreza, la marginación, la miseria, la degradación y explotación de las mayorías junto a un polo restringido y creciente de riqueza y modernización.**

Ha disminuido la calidad de vida de amplias franjas de la población. Las políticas económicas de los distintos países capitalistas han abandonado su aspiración al pleno empleo, comenzando así a evidenciarse el fenómeno de la desocupación estructural. Hablamos de desocupación estructural porque el crecimiento de las tasas de desempleo es una tendencia a largo plazo. Este mercado fragmentado, se caracteriza por la heterogeneidad salarial, la precarización de las condiciones de trabajo, la creciente diferenciación de los servicios sociales, el subempleo, la progresiva pérdida de poder sindical, la inestabilidad y fragilidad de los trabajos y la polarización del mercado de trabajo entre un mercado oficial con protección y estabilidad laboral y un mercado marginal totalmente precarizado.

Contradicciones de la Globalización (Salvador-Klappenbach)		
Mercado integrado ≠ Fragmentación en Bloques	Traslado de capitales y prod. ≠ Restric. circulación de personas	Integración mundial ≠ Brecha entre países pobres y ricos
Esta contradicción puede ser explicada por el rol de las empresas transnacionales en el mercado mundial. La formación de mercados regionales sin aranceles internos facilita, no sólo el movimiento de insumos al interior de las empresas, sino que también la relocalización de las actividades productivas (internacionalización productiva).	Es posible trasladar mercancías y capitales de cualquier lugar del mundo a otro, pero, sin embargo, cada vez se restringe más la circulación de las personas. Resultado de una tendencia de políticas anti-migraciones por parte de los países a los cuales pertenecen las empresas matrices de las transnacionales (fundamentalmente Europa y Estados Unidos).	Nos encontramos frente a un mundo en donde las relaciones e interacciones globales son cada vez mayores y en el cual se toma cada vez más conciencia de su unicidad, pero que permite que las riquezas sean acumuladas por número reducido de países, dejando a gran parte de la población mundial en situación de profunda pobreza y exclusión.

**GLOBALIZACIÓN**

**DEFINICIÓN**  
*Proceso de reestructuración del sistema capitalista, un cambio en el paradigma de la producción automatizada de masas a un modelo robotizado. Puede ser pensado como la aceleración de una tendencia expansiva del capital.*

Marcado por la **internacionalización de la economía y la constitución de un mercado único e integrado**

**Proceso Homogeneizador**

**PARADOJÁ → Mundo Heterogéneo**  
*contradicciones*

*Mercado integrado ≠ Fragmentación en bloques*

*Traslado de capitales y productos ≠ Restricción circulación de personas*

*Integración mundial ≠ Brecha entre países pobres y ricos*

**integración y fragmentación**

*Coexisten e implican mutuamente la pobreza, la marginación, la miseria, la degradación y explotación de las mayorías junto a un polo restringido y creciente de riqueza y modernización.*

**VENTAJAS**

- *Aumento de la producción: Reducción de costos y aumento de la calidad de los productos*
- *Cooperación internacional; Sistema global de protección de los derechos humanos*
- *Desarrollo de nuevas tecnologías à Mayor comunicación (Internet)*
- *Flexibilización del proceso productivo*
- *Flexibilidad laboral à Polifuncionalidad: Incremento de la capacidad de aprendizaje y capacitación del trabajador*
- *Permite el intercambio de mercancías entre países (mercado mundial)*

**DESVENTAJAS**

- *Fragmentación social → Concentración de riqueza en sectores económicos dominantes.*
- *Distribución inequitativa de la riqueza, el prestigio y el poder*
- *Hegemonía de las clases dominantes*
- *Disminución en la movilidad social ascendente*
- *La homogenización implica una pérdida en la integridad de las culturas de los países participantes.*
- *Daños al medio ambiente*
- *A nivel laboral, hay:*
  - ◊ *Desocupación estructural, disminución de puestos de trabajo industrial.*
  - ◊ *Inestabilidad y fragilidad de los trabajos. Heterogeneidad salarial*
  - ◊ *Polarización del mercado entre un mercado oficial con protección y estabilidad laboral y un mercado marginal precarizado.*
  - ◊ *Precarización de las condiciones de trabajo*

**Estado de BIENESTAR al NEOLIBERALISMO**

## 1) ESTADO DE BIENESTAR

Paradigma cuya aspiración es lograr el bienestar general a través del crecimiento industrial, la centralidad en el papel del estado y el pleno empleo.

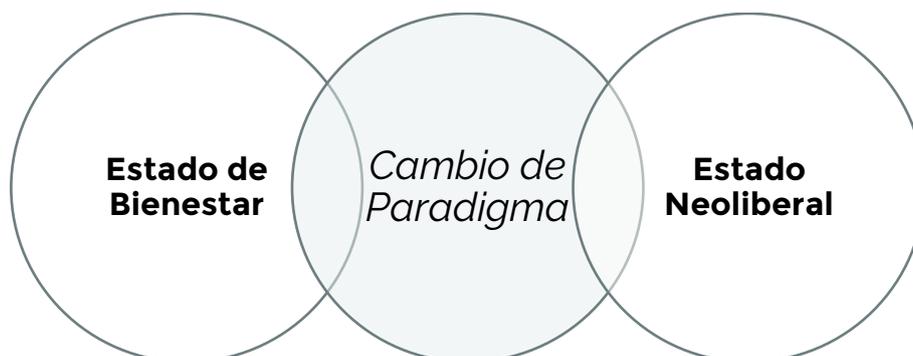
- ✧ Luego de la Segunda Guerra Mundial, se consolida este modelo económico, dentro del sistema capitalista, como guardián de su población.
- ✧ Centralidad del estado en la organización, planificación y regulación económica.
- ✧ Apuntaron por un lado a regular los excesos del capitalismo salvaje y por otro a la reconstrucción, luego de la crisis del '30 y a dos grandes guerras.
- ✧ Aspiraba a lograr el bienestar general de la población y el pleno empleo, en armonía con el crecimiento económico. El estado benefactor creía que el consumo determinaba las ganancias de todo el sistema productivo.
- ✧ Políticas tendientes a satisfacer las demandas sociales vinculadas con necesidades primarias de las personas (empleo, educación, seguridad social, etc.) y regular el accionar del mercado y de las empresas en pos del bienestar general.
- ✧ Durante ese periodo, el desarrollo industrial se basaba en la satisfacción de las demandas de las masas, lo cual se lograba a través de la instalación de grandes plantas industriales, que producían bienes estandarizados en serie. Este modelo de producción, conocido como "**fordismo**", permitía la disminución de costos y tiempos a través de la **división del trabajo** en tareas rutinarias y específicas.
- ✧ El **mercado capitalista** se caracterizaba por ser homogéneo. El "Modelo automatizado de masas", se basaba en el aprovechamiento de la energía barata y la utilización de técnicas rígidas de producción (las industrias requerían trabajadores especializados y grandes unidades industriales)
- ✧ En la **sociedad capitalista** hay una gran desigualdad en la distribución de los recursos (bienes materiales y no materiales). En el estado de bienestar, la brecha social no era tanta, existía aun la clase trabajadora o media.
- ✧ Respecto a la **tecnología**, los métodos de producción eran rígidos y mecanizados.

### Cambios en el ámbito laboral

- Obreros especializados y con compromiso por su trabajo.
- Beneficios de la productividad se trasladan al obrero.
- Los contratos laborales eran a largo plazo (asalariados).
- Estado regula y garantiza altos beneficios sociales.
- Sindicatos con mucho poder.

### Cambios en el ámbito social

- Integración social a partir del trabajo. Posibilidad de ascenso social.
- Sistema económico impulsado por la demanda.
- El estado como controlador y regulador de la actividad económica.
- Derechos laborales y de protección social
- Educación pasa de ser un derecho individual a social
- Extensión de la gratuidad educativa al nivel secundario.



## CAMBIO DE PARADIGMA

A mediados de la década del '70, el capitalismo entró en una etapa descendente caracterizada por la crisis, que marcó la necesidad de superar el modelo a partir de un nuevo paradigma.

Los **sucesos que transformaron el paradigma** fueron:

- **Crisis del petróleo** (1973): La OPEP aumentó el precio del petróleo, que era el insumo principal del modelo capitalista.
- A partir de la crisis de '70, el **mercado** se vuelve inestable y heterogéneo. Aumenta la competencia entre las empresas a nivel mundial (dada la apertura del mercado global).
- El fenómeno de la **desindustrialización**.
- Los neoliberales comenzaron a ver la participación del **estado** en la economía como un **obstáculo para la actividad económica** y una causa de la falta de motivación para la inversión. Así mismo se acusó a la competencia internacional y al aumento de las importaciones de ocasionar un freno a la producción industrial.
- Para los neoliberales, la reducción de los gastos del Estado era la clave para lograr la salida de la crisis.
- Las innovaciones tecnológicas indicaron la presencia de una **revolución de las tecnologías** (microchip).
- La **concentración de la propiedad** de los medios de producción en una minoría de la sociedad aumentó aún más la brecha social.
- Serie de cambios sociales, culturales y tecnológicos que provocaron variaciones en el consumo y la demanda de productos, que se volvió cada vez más diversificada. Esta reorientación de la demanda conlleva la necesidad de generar nuevos sistemas de producción más flexibles.
- Lo anterior sumado al aumento del petróleo por la crisis, condujo al abandono de las grandes plantas de producción, aquellas que habían asegurado el empleo y la estabilidad salarial para un gran número de personas.

## 2) NEOLIBERALISMO

Se basa en la reivindicación del mercado como instrumento eficiente en la organización de la economía y en la información. Apuntó a garantizar un marco legal para la circulación sin trabas de bienes y capitales; fomentando el retroceso del estado, y la privatización de los servicios públicos en beneficio de las empresas privadas. Mediante la integración de los procesos se busca reducir costos y así conseguir la maximización de las ganancias.

- La **sociedad** en el modelo neoliberal está caracterizada por un mundo en el que coexisten y se implican mutuamente la miseria, la degradación, la explotación, la pobreza, la marginación de las mayorías junto a un polo restringido y creciente de riqueza y modernización.
- Respecto a la **tecnología**, en 1970 se produjo la revolución. Estas transformaron la sociedad industrial en una sociedad de información. Los cambios tecnológicos se caracterizan hoy por la presencia de un nuevo insumo ordenador: el microchip.
- Se tornan innecesarias las gigantescas fábricas ya que se tiende a tamaños de fábrica reducidos (Desgigantización) para responder con mayor prontitud y menor costo a las demandas inestables. Hay una tendencia a producir en secciones separadas las distintas partes de un producto, en el proceso de producción.
- Se da una gran **flexibilidad** del proceso productivo y del ámbito de trabajo. La flexibilidad laboral está dada por la **rotación de tareas** y la búsqueda de la **polifuncionalidad**, lo cual permite la realización de múltiples operaciones con una misma máquina.
- El método neoliberal **combina calidad y productividad**. La llamada "calidad total" no solo **reduce costos**, sino que además **aumenta la producción global**, gracias al aporte personal de todos los miembros del sistema administrativo y organizacional.
- Este modelo se caracteriza por la existencia de acuerdos salariales individuales y a corto plazo, por lo que se debilita la rigidez de los acuerdos laborales. La realidad muestra que los sindicatos y los beneficios sociales, pierden cada vez más fuerza en la sociedad capitalista.
- La participación del **Estado** en el modelo **neoliberal** se limita a organizar un marco legal que permita la circulación de bienes y capitales sin trabas. Para ello se fomenta la apertura de la economía, logrando aumentos en las inversiones y la integración de los mercados.

El estado, antes dueño de la toma de decisiones, ahora aparece como un obstáculo para la reproducción del capital.

Aspecto	Estado de Bienestar	Neoliberalismo
Mercado	Homogéneo	Inestable y heterogéneo. Apertura a un mercado global Mayor competencia entre empresas, no solo a nivel nacional, sino también a nivel mundial
Maximización de las ganancias	Correspondidas con el aumento de las inversiones y con el aumento de la capacidad de compra de los trabajadores, lo que se traducía en un aumento del consumo y el bienestar.	La maximización de ganancias depende de la capacidad de las empresas por bajar costos y elevar ganancias
Método de producción	"Modelo automatizado de masas" Fordismo. Línea de montaje: Técnicas rígidas y mecanizas de producción Aprovechamiento de energía barata. Se requerían trabajadores especializados y grandes unidades industriales	Flexibilidad laboral: rotación de tareas y la búsqueda de la polifuncionalidad. La rotación facilita la comunicación y el conocimiento de los trabajadores entre sí Aumenta el costo de los insumos; sobre todo del petróleo. Combina calidad y productividad. Se requiere inteligencia, responsabilidad y polivalencia. Desgigantización.
Estado	Tiene un rol central: Tiene la capacidad de legislar y mantener la autonomía y el control de las decisiones.	Se limita a organizar un marco legal que permita la circulación de bienes y capitales sin trabas. Fomenta la apertura de la economía, logrando aumentos en las inversiones y la integración de los mercados. El estado aparece como un obstáculo para la reproducción del capital.
Sociedad	Garantizaba un empleo estable (los contratos rígidos). Los trabajadores gozaban de un salario alto, se creía que el consumo determinaba las ganancias. Hay una gran desigualdad en la distribución de los recursos (bienes materiales y no materiales). Se produce así una distribución inequitativa de la riqueza, el prestigio y el poder.	Está caracterizada por un mundo en el que coexisten y se implican mutuamente la miseria, la degradación, la explotación, la pobreza, la marginación de las mayorías junto a un polo restringido y creciente de riqueza y modernización. Hay una gran desigualdad en la distribución de los recursos

## Inserción de los países en desarrollo en el Sist. Financiero Globalizado (DEUDA EXTERNA)

Principio de la década del 70. Se destacan dos hechos claves en este proceso:

- ⊙ La fuerte expansión del mercado financiero mundial abriendo la posibilidad de un acceso fluido al **crédito internacional**, absorbido principalmente por los países latinoamericanos.
- ⊙ **Crisis del petróleo**, el aumento el precio del petróleo generó dos consecuencias:
  - Aumento de los costos de producción de las industrias.
  - Crecimiento de los ingresos de los países exportadores de petróleo. Los países miembros de la OPEP<sup>1</sup> decidieron depositar mayormente su dinero en los bancos de los países desarrollados. *Así se originó el flujo de préstamos, que tuvo como destinatarios principales los mercados financieros de los países pobres.*
- ⊙ El endeudamiento externo se convirtió en un problema sin solución para los países en desarrollo y, al mismo tiempo, en una herramienta para satisfacer las necesidades de lucro y dominación de los países desarrollados.
- ⊙ *Al momento de adquirir los créditos, los países en desarrollo debieron iniciar un proceso de apertura financiera y comercial para el cual no estaban preparados.*
- ⊙ Países que tenían deudas pequeñas pasaron a deber sumas exorbitantes.
- ⊙ Una de las principales causas del incremento de las deudas se basó en la forma en que dichos créditos internacionales fueron adquiridos. La mayoría de ellos se tomaron a **tasa de interés variable**
- ⊙ Una suba de éstas generaría, por un lado, un aumento del dinero a pagar en concepto de intereses y, por el otro, nuevas deudas para poder afrontar el pago de los intereses.
- ⊙ *A fines de los '70 y principios de los '80, EEUU decidió subir su tasa de interés, dando origen a un período de recesión mundial. Esto afectó la tasa de interés de los créditos internacionales, provocando una **seria crisis en América Latina.***
- ⊙ A partir de ese momento se experimentaron masivas fugas de capitales, crisis cambiarias y financieras, devaluaciones y defaults (cesación de pagos).

## El rol de las instituciones internacionales de crédito en la globalización

El FMI y el Banco Mundial fueron creados en 1944 en EEUU. Planteándose la necesidad de lograr la cooperación de un gran número de naciones para establecer un nuevo sistema monetario internacional. Ambas instituciones estuvieron controladas por los países que aportaron más dinero. Es costumbre que el presidente del BM sea estadounidense y el del FMI sea europeo.

### Objetivos iniciales del FMI:

- Facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional.
- Financiar países devastados por la guerra.
- Contribuir al fomento y mantenimiento de altos niveles de ocupación y renta real.
- Desarrollo productivo de los países miembros.

### Objetivos iniciales del BM:

- Reducir la pobreza mediante préstamos c/bajo interés.
- Créditos sin intereses a nivel bancario
- Apoyo económico a naciones en desarrollo.

**Sus propósitos iniciales se alteraron** a partir de la década del '70, cuando comenzó la globalización de los mercados financieros. Ambos organismos comenzaron a velar por intereses de países desarrollados y la comunidad financiera internacional

A partir de los préstamos y la deuda controlan las políticas de los países en desarrollo. Se indujo sistemáticamente a la **liberalización de las economías y al endeudamiento excesivo**, imposible de devolver para la mayoría de los países. Una vez adquiridas las deudas, el BM y el FMI se dedicaron a exigir el cumplimiento de los pagos, sin importar el sostenimiento de los supuestos objetivos iniciales.

Los países deudores que pretenden renegociar el pago de sus deudas, deben para ello acatar una serie de medidas impuestas por los acreedores. Aplicación de un conjunto de políticas que resultan funcionales al libre tratado de mercancías y capitales (más liberalización).

<sup>1</sup> Organización de Países Exportadores de Petróleo

## 1989 – Consenso de Washington

- Acuerdo entre funcionarios del gobierno norteamericano, miembros del BM y representantes del FMI.
- Consistió en la decisión de poner en marcha una serie de reglas que debían seguir los países para su crecimiento, asegurando ser la receta perfecta para el desarrollo de los países subdesarrollados.
- En realidad, consistió en la aplicación de **10 instrumentos de política económica neoliberal** para lograr el funcionamiento óptimo del sistema capitalista mundial.

## LA DEUDA EXTERNA EN ARGENTINA

Las deudas con entes extranjeros habían comenzado en el período posterior a la 2GM. Se habían solicitado una serie de préstamos para poder importar insumos y bienes de capital, que eran necesarios para fortalecer la estructura productiva nacional. Esta dependencia con el extranjero generó problemas en la balanza comercial.

En Argentina, una parte pequeña de los créditos se destinó a proyectos de industrialización, pero la gran mayoría de ellos fue malgastada por los gobiernos para agrandar el aparato político y aprovechado por los inversores externos y locales con fines especulativos. El deseo de obtener una excesiva rentabilidad fue mayor que los obstáculos institucionales.

A partir de 1980, la economía se vio inmersa en un contexto de profunda inestabilidad. *Los problemas comerciales y financieros se conjugaron con la elevación de las tasas de interés internacional, precipitando una devaluación en el tipo de cambio, una corrida bancaria y una fuerte crisis política, económica y social.*

Esta situación se agravó aún más a partir de dos hechos específicos: **la guerra de Malvina**, provocó un aumento exorbitante en el gasto público, desestabilizando profundamente el equilibrio fiscal del Estado, y, la decisión del gobierno militar de **estatizar la deuda privada con entes extranjeros** ('80), la deuda de unos pocos empresarios argentinos se transformó en la deuda de todos.

Una vez finalizada la dictadura (1983), el presidente Alfonsín asume el gobierno con 20.000 millones de dólares de atrasos en los pagos de la deuda. Esto, sumada a las condiciones negativas de los mercados internacionales, obligaron a un **ajuste interno severo**. La medida no logró mantenerse generando la aparición sistemática de **nuevos procesos de ajuste** (período de alta inestabilidad financiera, política y social). **Fuerte proceso recesivo e inflacionario en la Arg. de los '80**. Para contrarrestar, se recurrió a la sobrevaluación del austral que culminó en una **devaluación sin precedentes de la moneda argentina**.

En 1991, comenzó la segunda gran fase de apertura financiera y endeudamiento acelerado guiado por la **ley de convertibilidad**. En una primera fase se produce una mejora fiscal basada en el superávit primario (se generó un fuerte ajuste en los gastos públicos, aumento en los ingresos públicos, derivados de las privatizaciones de las empresas estatales de telefonía, petróleo, transporte, etc.), los intereses de los préstamos erosionaron cada vez más las cuentas públicas.

En 1994 el modelo económico mostraría debilidad. El Estado comenzó a tener problemas fiscales; internamente, la disminución de los ingresos del Estado, debido a la reforma previsional y la disminución de la carga tributaria en los bienes. Externamente, la "*crisis del tequila*" mostró la inestabilidad del sistema ante cambios abruptos en los mercados internacionales. El país se volvió cada más dependiente de los fondos extranjeros; sin ellos se hacía imposible acumular reservas para mantener el sistema de convertibilidad.

*En el 2000, la deuda pública superaba los 128.000 millones de dólares. Para el 2001 se presentaba una fuerte crisis interna política y social, una economía devastada y una fuerte desconfianza en la moneda local y en la capacidad de repago de la deuda.*

En diciembre de 2001, se estableció el "**corralito**", con el cual se imponía un límite para extraer dinero de las cuentas bancarias. Además, se restringió el envío de divisas al exterior. El FMI se negó a entregar un préstamo alegando que las políticas ejecutadas para intentar paliar la enorme crisis del país eran antiliberales. Así, *nuestro país declaró el default y poco después devaluó su moneda.*

Desde ese entonces, se inició la negociación y reestructuración de la deuda cuya aceptación alcanzó al 75% de los acreedores. La deuda con el FMI ha sido cancelada totalmente, posibilitando la autonomía en las decisiones políticas y económicas.

*Toda la historia de endeudamiento argentino, revela una fuerte relación de complicidad entre el Estado nacional y los principales organismos externos de créditos, el FMI y el BM. Las decisiones económicas en la dictadura militar y en las presidencias de Menem y De la Rúa han contribuido al crecimiento desmedido de una deuda externa nacional totalmente improductiva. Los capitales extranjeros, en su mayoría, sólo buscan ganancias rápidas para retomarlas a sus países de origen. El endeudamiento externo únicamente contribuyó a financiar viejas deudas y, simultáneamente la formación de monopolios y la compra de activos nacionales estratégicos.*

### **Efectos de las políticas neoliberales en Argentina en los '90**

- Estabilización económica y control de la inflación.
- Modesta recuperación de la inversión.
- Modesta recuperación del crecimiento económico.
- Pérdida de autonomía política.
- Pérdida de recursos naturales (Minería).
- Crecimiento del sector informal y cuentapropismo.
- Aumento de la precariedad laboral.
- Aumento de la marginalidad y la exclusión.
- Desafiliación sindical y ruptura de lazos sociales.
- Movimientos sociales.

### **En el ámbito laboral**

- Aumento de la desocupación y disminución de beneficios sociales.
- Aumento de la inestabilidad y la informalidad laboral.
- Pérdida de poder de los sindicatos.
- Heterogeneidad del mercado laboral.

# PARADIGMAS – SIMPLICIDAD Y COMPLEJIDAD

---

## PARADIGMA:

Modo básico que justifica el hacer algo o determina una particular forma de pensar acerca de algo.

Es una estructura coherente de conceptos usados por los científicos para observar la realidad, una red de creencias teóricas y métodos interrelacionados que permiten la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y técnicas. Un paradigma es un instrumento ordenador de la percepción y la experiencia.

- ✓ En las organizaciones, se exterioriza en la estructura de razonamiento y modelos de decisión de los directivos.

### Características básicas:

- Implica negar la posibilidad de una posición neutral, carente de valoraciones.
- La experiencia previa incide en las preguntas que se formulan, los problemas que se analizan, y la forma de abordarlos.
- Conservan parte importante de contenidos en el nivel implícito (Supuestos básicos subyacentes).
- Se refieren a una concepción de la organización social, y a las formas de abordaje de la realidad.
- Son premisas, valores, ejemplos que se elaboran en un medio científico.
- Se internalizan a través de la educación.
- No se reemplazan en forma programada, sino por efecto de crisis derivadas de enfrentamientos entre paradigmas.

## EDGAR MORIN – Cambio de paradigma

Para el Siglo XIX el conocimiento que produce la ciencia es la única realidad. En los siglos XIX y XX la ciencia **trataba de eliminar todo lo que fuera individual y singular, para retener nada más que leyes universales y generales con las cuales explicar, predecir y controlar, la simplicidad nos mostraba seres singulares en su contexto y tiempo.** Intentaba explicar al universo como una **máquina determinista perfecta**. Con una gran voluntad de simplificación, el conocimiento científico se daba por misión develar la simplicidad escondida detrás de la aparente multiplicidad y el aparente desorden de los fenómenos.

Hoy estamos ante una nueva concepción del universo, que abandona el determinismo para sustituirlo por la visión de un mundo en transformación permanente donde se conjugan lo previsible con lo imprevisible; el equilibrio y el desequilibrio. **La nueva ciencia no se limita ya a situaciones simplificadas o idealizadas, sino que nos instala frente a la complejidad del mundo real.** No se trata de que el desorden haya reemplazado al orden, sino que la formulación de diferentes teorías ha producido una metamorfosis **y ha llevado a científicos a admitir que, en el mundo físico, donde se consideraba que había orden, había en realidad un juego dialógico, un juego complementario y antagónico entre orden y desorden.** Ha cambiado nuestra representación del universo: Desde una visión mecanicista, determinista, circular, precisa, reversible a un **reconocimiento de la incertidumbre, lo aleatorio, lo accidental, lo irreversible y casual.**

Es por ello, que desde **fines del siglo XX** se comienza a hablar de un **cambio de PARADIGMA**, entendiéndolo a este como un modelo o marco referencial que comprende un conjunto de ideas, teorías, hábitos sociales y percepciones del mundo comúnmente compartidos, que estructuran el pensamiento de una época.

Afirmar la utilidad del pensamiento complejo no significa sostener que el pensamiento simple haya fracasado. Morin sostiene que el pensamiento complejo no es el pensamiento simple mejorado. No rechaza la claridad, el orden ni el determinismo. Pero lo que el pensamiento complejo puede hacer ver que la realidad es cambiante, que lo nuevo puede surgir y que, de todas maneras, va a surgir.

## PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD

- Busca el **completo orden y persigue el desorden**. Busca la previsibilidad del universo, considerando los sistemas como **máquinas triviales**.
- Posee una **visión unidimensional**: Ve a lo uno y a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. *El mejor ejemplo de ello es el hombre: Estudiamos al ser biológico en laboratorios y al ser cultural en la sociedad, olvidando que uno no existe sin el otro.*
- El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (**Disyunción**) o unifica lo que es diverso (**Reducción**).
- **Objetividad**: No integra al objeto con el sujeto. Postula la existencia de una realidad objetiva en sí misma, distinta de la subjetividad del observador. Busca la no implicación como medio para alcanzar la objetividad.
- **Determinista y Universalista**: Busca reducir todo a una ley o principio único, universal e invariable. A pesar de ser universal, una ley no pierde la posibilidad de que sea local y singular, siendo aplicable en todas las ciencias y en todos los casos.
- **El tiempo es entendido como reversible**: de esta forma se puede retroceder del estado actual a la inicial. El tiempo no actúa como una variable; es un tiempo atemporal.
- **Causalidad lineal**: Las mismas causas producen siempre las mismas consecuencias previsibles. La linealidad considera un punto de partida y un final, por ello no toma en cuenta la coexistencia de otros acontecimientos, porque a cada causa le corresponde un efecto o consecuencia predecible; las secuencias indican un encadenamiento en el tiempo.
- Cuando una **contradicción** aparece en un razonamiento, es considerada un **error**. Significa dar marcha atrás y emprender otro razonamiento. Evita las contradicciones del razonamiento y las considera un error, por esto no acepta que dos principios opuestos puedan ser complementarios
- **Visión racionalista** (la razón es omnipotente y nada existe fuera de ella)

### En las organizaciones

Se ve a la organización como un **sistema técnico**, donde solo intervienen los aspectos "duros".

- 🔗 **Organización piramidal**: Principio de delegación (orden jerárquico). Funcionamiento vertical, centralizado.
- 🔗 La **causalidad lineal** explica a las organizaciones como mecanismos artificiales, que se regulan externamente. **Considera causas y efectos por separado, aislando los síntomas**.
- 🔗 **Homogeneidad**: Se considera a la organización como homogénea; las partes son funcionales, con lo cual se reduce toda la complejidad a la funcionalidad.
- 🔗 **Uniformidad del comportamiento**: Se busca la programación de la conducta del hombre. La organización impide o anula todo comportamiento extraño: Lo aleatorio, imprevisto o creativo, no tiene lugar o es analizado como una desviación.
- 🔗 **Equilibrio estático**: Viene dado por la compensación entre recompensas y sanciones.
- 🔗 El **cambio** es resultado de una **adaptación** del sistema al medio.
- 🔗 Se produce la **trivialización de los sistemas**: El paradigma de la simplicidad piensa las organizaciones desde un esquema de entradas y salidas, según el cual éstas actúan como una caja negra que transforma entradas en salidas iguales. En esto el tiempo no contribuye ni realimenta; el tiempo es atemporal.

### Factores revolucionaron el Paradigma de la Simplicidad

Descubrimientos imposibles de concebir en términos de simplicidad. Esto previno, en el siglo XX, cuando surgen descubrimientos científicos que no pueden ser justificados por el modelo de la simplicidad:

- 1) Obsesión por encontrar el **"ladrillo fundamental"** con el que está construido el universo. En su momento se creyó encontrarlo en las moléculas; luego en los átomos; luego en el núcleo y los electrones de un átomo; y así sucesivamente.
- 2) **Principio de la Termodinámica**: El primer principio, el desorden está ligado a la transformación en el universo físico. Esto llevó a una paradoja acerca del universo: por una parte, el segundo principio de la Termodinámica indicaba que el universo tendía a la entropía general, es decir, al desorden máximo y,

por otra parte, las cosas en ese mismo se organizaban, se complejizaban y se desarrollaban. Se concluyó entonces que el orden y el desorden cooperaban para organizar el universo.

- 3) **La teoría del Big Bang:** El universo surge del desorden (explosión) y luego se organiza y ordena. El sentido de complejidad de esta idea es que debemos unir dos nociones que, lógicamente, parecen excluirse: orden y desorden.
- 4) **Teoría General de los Sistemas:** surgió a principios del SXX y después en 1950 se expandió en varias direcciones. Esta teoría trata de describir los sistemas en general; Las ideas que esta suministró han sido integradas al conocimiento de la conducta y al funcionamiento de grupos y organizaciones.
- 5) **Planteo de las ciencias biológicas:** explica que la especie no es un marco general dentro del cual nacen individuos singulares, la especie en sí misma es un patrón singular muy preciso, un productor de singularidades, incluso los individuos de una misma especie son muy diferentes entre sí, más aún por el hecho de que cada individuo es un sujeto.

## PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

- Provee un conjunto de **nuevos conceptos, visiones, descubrimientos y reflexiones**. Estas ideas son complementarias: Son contradictorias y antagónicas. El objetivo es unir lo que estaba separado: *Sujeto – Objeto; Cantidad – Cualidad; Unidad – Diversidad; Necesidad – Azar; Reduccionismo – Holismo*.
- Tiene una **visión multidimensional**. Esta visión nos lleva a la idea de que toda visión unidimensional, toda visión especializada, parcial, es pobre. Es necesario que sea ligada a otras dimensiones; de allí la creencia de que se puede identificar la complejidad con la completitud.
- **Multiplicidad de personalidades:** La vida cotidiana es una vida en la que cada individuo juega varios roles sociales, de acuerdo a quien sea en soledad, en el trabajo, con amigos, o desconocidos.
- Da lugar a la creatividad y al cambio flexible.
- **Los sistemas no pueden ser explicados por una ley única.** Los conceptos no se definen jamás por sus fronteras, sino a partir de su núcleo. Su comportamiento no se puede predecir por más que conozcamos todas sus entradas. No asegura la misma respuesta ante la misma perturbación.
- **Integra objeto y sujeto:** Duda sobre la supuesta objetividad del observador. El pensamiento complejo recuerda que el cuadro y el ojo que lo mira son totalmente indisolubles. Por lo tanto, existen múltiples miradas sobre un mismo hecho.
- **La causalidad es circular;** no se buscan causas eficientes de una conducta observada. No usa la explicación lineal de causa-efectos ya que para él un hecho puede tener múltiples causas y sus resultados nunca van a estar determinados.
- **El orden y el desorden cooperan** para organizar al universo. La complejidad de la relación orden – desorden – organización surge cuando se constata empíricamente que fenómenos desordenados son necesarios para la producción de fenómenos organizados, los cuales contribuyen al incremento del orden.
- Cuando se llega por vías empírico-rationales a **contradicciones**, ello **no significa un error** sino el hallazgo de una capa profunda de la realidad que no puede ser traducida a nuestra lógica.
- Los seres humanos, la sociedad y la empresa son **máquinas no triviales**. En momentos de decisión, de crisis, es donde las máquinas se vuelven no triviales: actuamos de una manera que no podemos predecir. Todo lo que concierne al surgimiento de algo nuevo es no trivial, y no puede ser anticipado. Para la complejidad, es necesario abandonar las soluciones a las viejas crisis y elaborar soluciones nuevas.
- **El tiempo es irreversible y reversible** a la vez. Pasa a ser una variable más que actúa en el sistema.

## Tres Principios:

<p><b>DIALÓGICO</b></p>	<p><b>Relaciona términos complementarios y antagonistas.</b> Permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. El orden y el desorden pueden ser concebidos en términos dialógicos: Son dos términos contradictorios, pero a su vez, colaboran y producen la organización y la complejidad. Ejemplo: el proceso sexual, que produce individuos los cuales producen al proceso sexual. Los dos principios son el de la reproducción transindividual y el de la existencia individual, estos son complementarios, pero también antagonicos.</p>
<p><b>RECURSIVIDAD ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Un proceso recursivo <b>es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce.</b> La idea recursiva rompe con la idea lineal de causa-efecto. De esa forma, los individuos producen la sociedad que los produce. Así mismo, la sociedad es producida por las interacciones entre individuos, pero la sociedad una vez producida, retroactúan sobre los individuos y los produce.</p>
<p><b>HOLOGRAMÁTICO</b></p>	<p>No solamente la parte está en el todo, <b>sino que el todo está en la parte.</b> Este principio está presente en el mundo biológico y sociológico. Podemos enriquecer al conocimiento de las partes por el todo, y del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimientos. Ejemplo: el mundo biológico, cada célula de nuestro organismo contiene la totalidad de información genética de ese organismo.</p>

## La complejidad y la empresa

- ✓ Ve a la organización como un sistema vivo, semipermeable.
- ✓ Las organizaciones nacen de un contexto determinado, que las condiciona, pero no determina. No hay predominio de las fuerzas exteriores del contexto sobre las fuerzas interiores.
- ✓ Empresa dinámica, innovadora y exigente: **Verticalidad y horizontalidad** en la pirámide. Estabilidad y movimiento. Coexistencia de proyectos individuales y grupales.
- ✓ Se rescata la **interacción entre las partes y con los otros sistemas del medio ambiente.** Flexibilidad y creatividad de respuestas ante una misma perturbación.
- ✓ La organización tiene una actitud de "cierre parcial" frente al contexto. Cada sistema tiene un determinado grado de autonomía. No se habla de dependencia asimétrica, sino de interdependencia.
- ✓ El cambio resulta de la forma en que la empresa responde frente a cambios; dadas ciertas condiciones iniciales se pueden producir desviaciones que se amplifican hasta llegar a estados finales diferentes. Debido a la influencia entre variables, un cambio en un elemento puede difundirse o neutralizarse por vinculación con otros; por lo que se puede llegar a estados finales diferentes, aunque se haya partido de condiciones originales similares

### El desafío de la complejidad es doble:

- 1) **Unir, religar lo que estaba separado:** sujeto-objeto, cantidad-cualidad, unidad-diversidad, necesidad-azar, reduccionismo-holismo.
- 2) **Aprender a hacer jugar.** Certidumbres/incertidumbres.

El pensamiento simple establece programas para controlar lo que es seguro, calculable, mientras que el pensamiento complejo permite construir estrategias para abordar lo imprevisible, lo aleatorio y cualitativo. Aspira a un conocimiento multidimensional y globalizante. El pensamiento complejo distingue los elementos y luego los une para examinar la interdependencia. Critica la separación que se ha hecho de los distintos elementos a lo largo de la historia. (Ejemplo: Separación de la economía, la psicología; etc. Detrás del dinero hay deseos y características culturales).

Aspecto	<b>Paradigma de la Simplicidad</b>	<b>Paradigma de la Complejidad</b>
<b>Orden Desorden</b>	- Busca el completo orden y persigue el desorden.	Cooperación entre orden y desorden para organizar el universo.
<b>Sistemas</b>	Máquinas triviales.	Máquinas no triviales: flexibilidad y creatividad. Autoorganización. Autonomía – Heteronomía
<b>Objetividad</b>	No implicación del objeto con el sujeto.	Integra sujeto y objeto: existen distintas miradas sobre un mismo objeto.
<b>Ley</b>	Ley o principio universal e invariable.	Los sistemas no pueden ser explicados por una ley o principio único.
<b>Visión</b>	Unidimensional: reduccionismo, disyunción.	Multidimensional.
<b>Tiempo</b>	Reversible (Atemporal)	Reversible e irreversible.
<b>Causalidad</b>	Lineal	Circular
<b>Contradicción</b>	Error: aspectos opuestos no pueden ser complementarios.	Hallazgo de una capa profunda de la realidad.
<b>Razón</b>	Omnipotente	Omnipotente
<b>Principios</b>		Dialógico, recursividad organizacional, Hologramático
<b>EN LA ORGANIZACIÓN</b>		
<b>Organización</b>	Sistema técnico: Aspectos duros de la org. Organización piramidal (vertical) Uniformidad del comportamiento: No hay lugar a creatividad ni espontaneidad Homogénea. Trivialización del sistema Atemporal	Sistema vivo y semipermeable (Metáfora orgánica) Org. Vertical y horizontal Invarianza + Cambio Autoorganización Recursividad
<b>Funcionamiento</b>	Reduccionismo: Estudio de las partes	Estudio de la interacción de las partes entre ellas y con otros sistemas del medio ambiente
<b>Contexto</b>	Relación asimétrica: Adaptación al cambio del contexto	Interdependencia: La organización está influenciada, no determinada o condicionada por el contexto
<b>Causalidad</b>	Lineal	Multicausalidad
<b>Equilibrio</b>	Estático	Inestático: Equilibrio compensado y dinámico entre orden y desorden

**PARADIGMA**



**Características:**

- *Implica negar la posibilidad de una posición neutral.*
- *Incide la experiencia previa para preguntas y problemas.*
- *Supuestos básicos subyacentes.*
- *Se refiere a una concepción de la organización social y a las formas de abordaje de la realidad*
- *Son premisas, valores que se elaboran en un medio científico.*
- *Se internalizan a través de la educación.*
- *No se reemplazan en forma programada, sino por efecto de crisis derivadas en enfrentamientos entre paradigmas*

*Estructura coherente de conceptos utilizados por los científicos para observar la realidad. Es una red de creencias teóricas y métodos interrelacionados*



**SIMPLICIDAD**

- *Busca el ORDEN y persigue el DESORDEN.*
- *Considera los sistemas como Maquinas triviales.*
- *Posee VISION UNIDIMENSIONAL.*
- *OBJETIVIDAD: no integra al objeto con el sujeto.*
- *DETERMINISTA Y UNIVERSAISTA (reduce todo a una ley o principio único, universal e invariable).*
- *El tiempo es REVERSIBLE*
- *CAUSALIDAD LINEAL*
- *No considera una contradicción (error).*
- *VISIONA RACIONALISTA.*
- *Ve a la organización como un sistema técnico.*

*Factores que dieron al Cambio de paradigma*

**“Ladrillo fundamental”**

**Principio de la Termodinámica**

**Teoría del Big Bang**

**Teoría General de los Sistema**

**Planteo de las ciencias biológicas**



*Descubrimientos imposibles de concebir en términos de simplicidad*

**COMPLEJIDAD**

- *Nuevos conceptos, visiones, reflexiones y descubrimientos.*
- *ORDEN y DESORDEN cooperan.*
- *Sistemas como Maquinas NO triviales.*
- *Posee VISION MULTIDIMENSIONAL.*
- *integra al objeto con el sujeto.*
- *MULTIPLICIDAD DE PERSONALIDADES*
- *El tiempo es IRREVERSIBLE y REVERSIBLE a la vez.*
- *CAUSALIDAD CIRCULAR.*
- *Las contradicciones no significan error.*
- *Los sistemas no pueden ser explicados por una ley única.*
- *TRES PRINCIPIOS: Dialógico, Recursividad Organizacional y Hologramático.*

## Identidad de las organizaciones (Invariancia y cambio) – Etkin/Schvarstein

### AUTOORGANIZACIÓN

Capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como sistemas. Se trata de una capacidad COMPLEJA, que incluye múltiples elementos constitutivos del sistema. Los **componentes** básicos de esta capacidad son:

- ✎ Producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando;
- ✎ Mantener rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante;
- ✎ Capacidad de operar en condiciones distintas a su origen, sin perder continuidad o cohesión entre las partes;
- ✎ Autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus propias unidades de gobierno;
- ✎ Presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización
- ✎ Capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

Autoorganización significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía. Significa que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, que su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento.

Autoorganización requiere tener en claro los fundamentos de la invariancia y del cambio en el sistema. **La invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo:** El carácter represivo de las prisiones, la solidaridad en las cooperativas, el dogma de la Iglesia, la jerarquía en el ejército; son ejemplos de identidad en el sentido genérico; en cada organización los rasgos tendrán una manifestación específica. Un banco puede ser público o privado, mayorista o minorista, regional o nacional, estas son sus especificidades.

La invariancia y el cambio se requieren mutuamente para explicarse, y el concepto de autoorganización sirve como explicación. Es un concepto articulador.

La autoorganización es una propiedad emergente de funcionamiento del sistema social. Son las interacciones entre participantes las que construyen las condiciones de autoorganización, las invariancias. Esta construcción no es deliberada sino emergente. La capacidad de autoorganización no implica el consentimiento y la adhesión de los participantes.

*Las organizaciones sociales pueden adoptar diversas formas estructurales a lo largo del tiempo:*  
**CONSERVADORAS o INNOVATIVAS**

Las estructuras organizacionales aparecen con formas muy variadas y complejas, incluyendo esquemas altamente cohesivos, ambiguos, descentralizados, abiertos, dispersos y concentrados, con disímiles tamaños. Un análisis más profundo de esta variedad permite deducir que estas alternativas son en realidad manifestaciones de dos grandes posibilidades englobantes: **la estabilidad y la inestabilidad**. El observador se encuentra ante procesos repetitivos, o bien frente a una situación de cambios estructural, donde no hay repetición posible y están ocurriendo cosas novedosas.

Las lógicas de intervención del operador estarán también diferenciadas de acuerdo con la calificación que corresponda a las estructuras con las cuales opere. Si la estructura presenta rasgos conservadores, el operador tenderá a fortalecer los mecanismos vigentes de réplica.

En cambios, si la estructura es innovativa, la intervención deberá orientarse hacia el fortalecimiento de las mutaciones que el operador juzgue apropiadas para responder a la nueva situación.

## UNIDAD II

### Cultura Organizacional, Burocracia y Poder

## CULTURA (Schein)

- La cultura es un sistema compartido de significados del mundo exterior y de sí misma que ejerce influencia sobre los miembros.
- La **cultura organizacional** indica modos sociales de pensar, creer y hacer cosas propias del sistema frente a situaciones concretas para poder dar respuesta a situaciones futuras.
- Es un conjunto muy complejo de valores, creencias, misiones y objetivos, que guía la forma de actuar de una organización y es compartido por todos sus colaboradores.
- La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

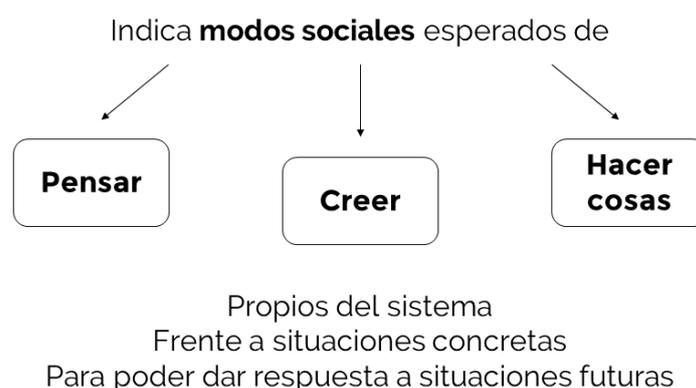
**Cultura dominante** ➔ Expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de una organización.

**Subculturas** ➔ Expresa valores adicionales específicos de algún departamento o zona geográfica.

Puede descubrirse que hay varias culturas operando dentro de la unidad social mayor (la **empresa**). También puede descubrirse que la empresa como conjunto posee una **cultura global**, si esta empresa tiene una historia compartida significativa, pero no se puede dar por supuesta la existencia de esa cultura antes de tiempo.

En resumen, **CULTURA ORGANIZACIONAL** es:

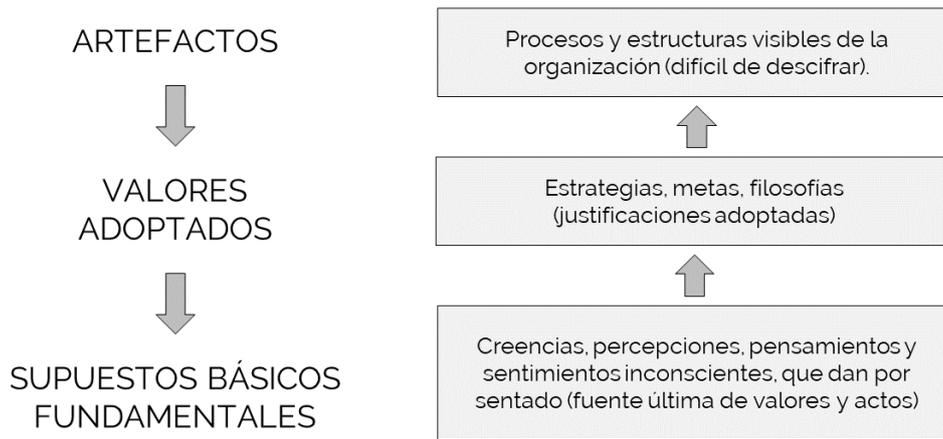
*Modelo de presunciones básicas, inventadas o desarrolladas por un grupo determinado, que se van aprendiendo al enfrentarse con problemas y situaciones de adaptación e integración, y que ejercen influencia suficiente para ser consideradas válidas y ser enseñadas a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir. (sobre la base de Schein).*



### Características de la cultura organizacional:

- Históricamente determinada.
- Conformada por símbolos y rituales.
- Construida socialmente.
- Es blanda con impactos en la parte dura o económica de la organización.
- Difícil de cambiar.

**NIVELES DE LA CULTURA**



**1) PRODUCCIONES/ artefactos - “Lo que el público ve”**

Es el nivel más visible de una cultura. En este, cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresada de sus miembros.

**2) VALORES/ Valores adoptados - “Lo que dice la empresa”**

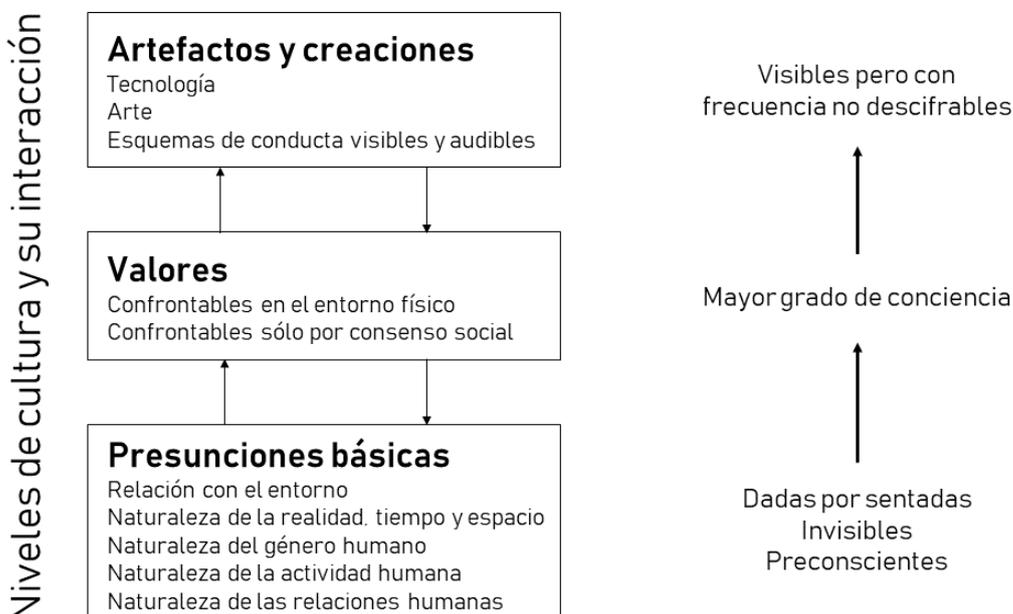
Convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla. Algunos de estos se confrontan con el entorno físico o social y se “validan” como soluciones a los problemas.

Como ejemplo de valores, podemos citar los establecidos por el negocio en sí, sus normas de comportamiento, la filosofía de la organización y todo lo que justifica su actuación en el mercado.

**3) PRESUNCIONES BÁSICAS - “En lo que cree la empresa”**

El tercer y más profundo nivel de la cultura organizacional, integrados al núcleo de la organización, que actúan intrínsecamente sobre todo lo que se hace dentro de ella. Imposible de ser notado externamente, el nivel de los supuestos está compuesto por los sentimientos y creencias inconscientes de los fundadores. Aquí radica el verdadero propósito de cualquier organización.

Las presunciones básicas a juicio de Schein se refieren a distintos ámbitos, los que tienen un alto nivel de profundidad. Estos ámbitos de las presunciones básicas se refieren a: relación con el entorno, naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, del género humano, de la actividad humana, de las relaciones humanas; dadas por sentadas invisibles, preconscientes, pueden ser implícitas e inconscientes.



## ¿Qué hace la cultura?

- ⊗ Crea diferencias entre una organización y las demás.
- ⊗ Mantiene unida a la organización.
- ⊗ Crea compromiso con algo más allá de lo individual.
- ⊗ Mecanismo de control y guía.
- ⊗ Modela actitudes y comportamientos de los empleados.
- ⊗ DEFINE LAS REGLAS DEL JUEGO.

La cultura si puede cambiar, lo que no se puede cambiar es la IDENTIDAD. La identidad es invariante.

**Si hay una cultura fuerte:**

- ❖ Se genera consistencia en el comportamiento.
- ❖ Reduce la ambigüedad.
- ❖ Hace que todos estén orientados en una misma dirección.

## CULTURA & LIDERAZGO

Schein encuentra en sus estudios que la cultura era resultado de:

- Fundadores de las empresas.
- Jefes de movimientos.
- Creadores de instituciones.
- Arquitectos sociales.

**Las culturas empresariales son creadas por líderes,** siendo una de las funciones más decisivas del liderazgo, la creación, conducción y la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda que no pueden ser entendidos por separado.

Los líderes modelan las culturas organizativas, dado que sus valores y prácticas son transmitidos y asimilados por los empleados

**Liderazgo:** Hay teorías que remarcan las características psicológicas individuales. Otras remarcan las cualidades del grupo o seguidores, dirigiendo la función. Se puede decir entonces que el liderazgo es una función que se ejercerá y modificará en relación a tres ejes:

- Las características de quién lo ejerce.
- Las cualidades del grupo.
- La situación concreta en la que se desarrolla.

**Liderazgo: Líderes constructores de ambientes en los que se den plenitud a los procesos humanos.**



### ¿QUÉ SIGNIFICA CONSTRUIR CULTURA ORGANIZACIONAL?

- Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.
- Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente.
- Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual de la empresa.
- Manejar el cambio. Dar educación, capacitación y desarrollo.
- Crear y mantener un proceso de mejora continua.
- Claridad en los objetivos.
- Fortalecer el trabajo en equipo. Estar en contacto y dialogo personal.
- Proveer energía y orientación a resultados

*El líder crea, mantiene y fortalece la cultura.*

## IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN

- ✂ Descubrir la necesidad de un cambio. Habilidad para ponerlo en práctica.
- ✂ Schein ve en el liderazgo la creación y el cambio cultural.

## ¿CÓMO LOS LIDERES IMPLANTAN Y TRANSMITEN LA CULTURA?

- El carisma es sin duda la habilidad del líder para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara.
- Algunos de los mecanismos que los líderes emplean para transmitir sus presunciones son acciones conscientes y deliberadas; otras son inconscientes y pueden ser involuntarias.
- La cultura emergente reflejará las presunciones del líder y, además las complejas adaptaciones internas promovidas por los subordinados para administrar la empresa "a costa" o "alrededor" del líder.
- El grupo, partiendo de la presunción de que el líder es un "genio creativo" con peculiaridades, puede desarrollar mecanismos compensatorios.

### ¿CÓMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS?



### MECANISMOS PRIMARIOS DE IMPLANTACIÓN

Los más poderosos mecanismos para la implantación y reforzamiento de la cultura comprenden:

#### 1) Aquello en lo que ponen atención los líderes.

¿Qué miden y qué controlan sistemáticamente y durante actividades de planeación y seguimiento?

#### 2) La forma en que reaccionan los líderes en situaciones críticas.

Momentos de crisis: de costos, calidad, ventas, etc. El uso de autoridad, poder e influencia ante conflictos.

#### 3) El líder como modelo.

La planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la enseñanza y la capacitación.

#### 4) Reconocimiento

Criterios para el reparto de recompensas y jerarquías.

#### 5) Personal.

Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la desvinculación.

### MECANISMOS SECUNDARIOS DE ARTICULACIÓN Y REFORZAMIENTO

Se denominan mecanismos secundarios porque para desplegarse tienen que ser congruentes con los mecanismos primarios. Cuando se da esa congruencia, proceden a crear las ideologías empresariales. Cuando no, pueden ser ignoradas o crear conflictos internos.

#### 1) El diseño y estructura de la organización.

Por ejemplo: jerarquía y controles centralizados; control de las personas; autoridad y toma de decisiones desde arriba o al nivel más bajo posible.

El diseño inicial de la organización y las reorganizaciones transmiten los supuestos subyacentes de los líderes acerca la tarea, los medios para lograrla, la naturaleza de las personas y la promoción del tipo de relaciones consideradas correctas.

#### 2) Los sistemas y procedimientos empresariales.

Rutinas, procedimientos, reportes, formas diarias, semanales, mensuales, anuales, etc. Estos pueden reforzar los mecanismos primarios o confundir la organización cuando son inconsistentes.

### **3) El diseño del espacio físico, fachadas y edificios.**

Abarca todas las características visibles de la empresa con las que se toparán usuarios, clientes, vendedores, empleados nuevos y visitantes. Los líderes que poseen una filosofía y un estilo definidos, generalmente optan por incorporar ese estilo en las manifestaciones visibles de sus empresas. Los espacios pueden ser abiertos y cerrados. Pero la distribución de las oficinas y comedores resalta la importancia que se concede a la igualdad, la libertad de comunicación y las relaciones.

### **4) Historias, relatos, leyendas, mitos acerca de eventos y personas importantes.**

Los líderes no pueden controlar siempre lo que se dice de ellos en las anécdotas; si pueden reforzar aquellas que consideran buenas.

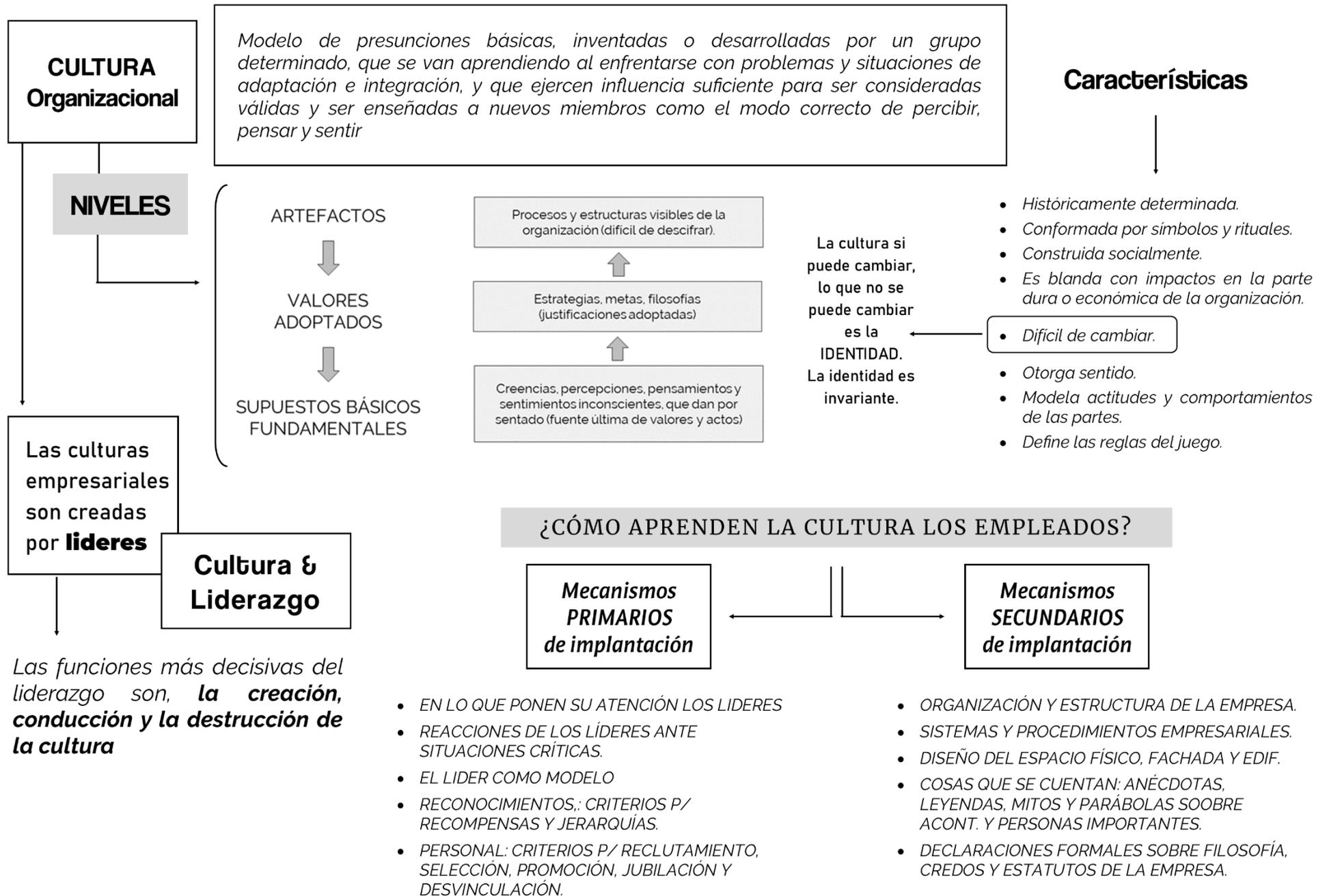
### **5) Las declaraciones formales sobre la filosofía, credos y estatutos de la empresa.**

Es el recurso al que acuden los fundadores o líderes para sentar explícitamente sus valores y presunciones. Cubren aquellos aspectos que los líderes consideran conveniente publicar en calidad de ideología de la empresa.

Los mecanismos primarios constituyen, según Schein, medios sólidos y primordiales a través de los cuales los líderes consiguen implantar sus propias presunciones en la vida cotidiana de las organizaciones. Aclara, además que, en caso de existir conflictos o incongruencias, estos son igualmente transmitidos y se transforman en parte de la cultura de la empresa.

Los mecanismos secundarios, siempre que el líder sea capaz de controlarlos, constituyen un refuerzo poderoso de los mensajes primarios.

Los líderes pueden lograr un mayor o menor control sobre aquello que comunican, pero no tienen opción ante el hecho de la comunicación.



## ABORDAJE DE LA ORGANIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL. (L.

Schvarstein)

### ¿Psicología social DE o EN las organizaciones?

- > **EN.** Cuyo objeto es la indagación de las interacciones entre individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos. Se trata de una definición cuya ética está comprometida con el sujeto. Psicología social EN las organizaciones es, por lo tanto, pensar en los individuos, producidos por ellas y productores de ellas. Las organizaciones son, desde esta perspectiva, el contexto de acción en el cual se hacen decodificables las conductas de los sujetos.
- > **DE.** Tiene por objeto el estudio de las organizaciones como dominios fenoménicos de interacciones específicas. Implica un ECRO (Esquema conceptual referencial y operativo) que contenga explícitamente una representación del ámbito organizacional, y debe articular y caracterizar en sus interacciones recíprocas, el concepto de organización con los de institución, grupo e individuo. Para esta psicología social DE las organizaciones, estos conceptos extraen su potencia de la mutua interacción y adquieren una cualidad específica. Es, por lo tanto, pensar en ellas y en sus efectos sobre los individuos. Implica **PENSAR EN LAS ORGANIZACIONES, SUS ESTRUCTURAS y en sus EFECTOS sobre el INDIVIDUO.**

Por lo tanto: ambos enfoques son **COMPLEMENTARIOS**. La jerarquización de uno sobre otro es a nivel **SITUACIONAL**, y de acuerdo con el tipo de conflicto.

## Instituciones

***Son cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.***

Son instituciones universales que se particularizan en cada sociedad y en cada momento histórico (sexualidad, vejez, justicia, tiempo libre). Por ejemplo, la institución SALUD define roles institucionales, *médico y paciente*. Pero además prescribe *modos instituidos* de su desempeño, colocando un médico "que sabe" frente a un paciente "que viene a que lo curen", mediatizados por un tratamiento administrado, en general, a un sujeto pasivo.

Las instituciones tienen efectos sobre las organizaciones, que permiten comprender lo instituido como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes, así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social.

## Organizaciones

Son el sustento material, el lugar donde las instituciones se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno.

Las organizaciones, desde este punto de vista, son mediatizadoras en la relación entre instituciones y sujetos. *Aspectos a resaltar de las organizaciones:*

- Son **ESTABLECIMIENTOS** (escuelas, fábricas, hospitales) a los cuales se asigna en general una finalidad social determinada por una o más instituciones.
- Son **UNIDADES COMPUESTAS**, aquellas en las que nos interesa distinguir sus partes componentes, en especial las interacciones entre los sujetos más que las propiedades individuales de sus miembros.
- Son **CONSTRUCCIONES SOCIALES**. Son lugares "virtuales" que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene el observador.

Las organizaciones están atravesadas por muchas instituciones que determinan "verticalmente" aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Este es el concepto de ATRAVESAMIENTO.

## RELACIÓN INSTITUCIÓN-ORGANIZACIÓN

- Se trata de una relación de **mutua determinación recíproca**.
- Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinados, **materializan el orden social que establecen las instituciones**.
- Es decir, que *las instituciones atraviesan las organizaciones y los grupos*. Este atravesamiento institucional es el que permite comprender como determinados modos de hacer y de pensar se producen y se reproducen en una sociedad.
- La noción de **atravesamiento** implica la inexistencia de barreras entre instituciones y organizaciones. Esta dimensión vertical impone límites y condiciona la capacidad de la organización de darse sus propias normas.  
Habrá entrecruzamiento entre estas referencias institucionales verticales y las singularidades o valores propios horizontales de la organización.
- Se llama **transversalidad** a la existencia de este orden horizontal en las organizaciones, posibilitado por la existencia de las propias coherencias internas.
- A mayor transversalidad, mayor identidad, y mayor pertenencia a una organización-sujeto. Esta última clasificación, como siempre, no depende de la propiedad del objeto, sino del punto de vista del observador

## ORGANIZACIONES Y GRUPOS

### DEFINICIÓN DE GRUPO

*Conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles. (P. Riviere)*

Se dice que un grupo es un conjunto de partes que funciona como parte de un conjunto más amplio. La existencia del grupo se debe a la organización.

El acontecer de los grupos está sometido a la determinación organizacional en mayor o menor grado, y en general, **esto se debe a los siguientes factores**:

- La relación de su tarea con la tecnología central de la organización.
- Su ubicación en su estructura jerárquica.
- La estratificación jerárquica que presente el grupo: es decir la cantidad y calidad de niveles jerárquicos en el representados.
- La situación que determina la reunión del grupo.
- La historia del grupo en la organización.
- Las características individuales de sus miembros.
- Los fenómenos grupales no son solo resultados de la dinámica interna de los grupos, sino que las instituciones que los atraviesa y la organización en la que existen son también determinantes de las relaciones que los constituyen.

*GRUPOS - OBJETOS y GRUPOS - SUJETO en la organización.*

<b>GRUPO - OBJETO</b>	<b>GRUPO - SUJETO</b>
-----------------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre determinado por la dimensión vertical de la organización.</li> <li>• Es reproductor del orden establecido, es una materialización de los instituido.</li> <li>• Apego a lo normativo, una disociación de lo afectivo y actitudes personales de retracción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la dimensión vertical de la organización el grupo añade una referencia horizontal.</li> <li>• Compromiso personal mayor con la tarea y con los demás miembros.</li> <li>• Preocupación reflexiva en cuanto a sus procesos internos y a su relación con el resto de la organización.</li> <li>• Capacidad instituyente, posibilidad de modificar y ser modificado por la organización a la cual pertenece.</li> </ul>
--	---

## La relación grupo-organización

Según las características de sus integrantes, de la organización a la que pertenecen y de la situación por la que atraviesan, los grupos presentarán alternativamente algunas de las siguientes **tendencias**:

### ➤ **Tendencia de AUTONOMÍA**

La tendencia es auto afirmativa, subordina la relación con la organización a la satisfacción de sus propias coherencias internas. Marcada clausura interna. El grupo es enunciador (emisor comunicacional) de su propio discurso. Esta tendencia prevalecerá en general en aquellos grupos más autosuficientes respecto de las tecnologías que procesan y de la utilización de los recursos que necesitan para funcionar.

### ➤ **Tendencia de INTEGRACIÓN**

Prevalece la apertura, y el grupo se ubica como receptor en los procesos de comunicación, lo que implica que tenderá a buscarse como sujeto destinatario de discursos producidos por otros sectores de la organización. Se puede encontrar esta tendencia en aquellos grupos con mayor dependencia en relación con los modos tecnológicos de producción como, por ejemplo, un dpto. de compras de una empresa industrial cuyos insumos son determinados por el dpto. de ingeniería.

Además de las dos tendencias, cabe mencionar dos **paradigmas** alternativos subyacentes en la psicología social de las organizaciones:

### ➤ **Paradigma de la VERTICALIDAD**

Establece la causalidad del todo hacia las partes. La organización se configura como un conjunto de restricciones determinantes del quehacer y de la conducta de los grupos que la componen. Los grupos solo aceptan este marco normativo. Reina un orden jerárquicamente instituido.

### ➤ **Paradigma de la HORIZONTALIDAD**

Establece la causalidad de las partes hacia el todo. La organización se considera como un conjunto de grupos y el orden establecido surge de un proceso de intercambio y negociación.

A los efectos analíticos puede construirse una matriz en función de las dos tendencias y de los dos paradigmas:

Matriz en la relación GRUPO-ORGANIZACIÓN

		<b>Nivel de Congruencia</b>		<b>Paradigma de la organización</b>	
				<b>Horizontalidad</b>	<b>verticalidad</b>
<b>Tendencia del grupo</b>	<b>Autonomía</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		
	<b>Integración</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

## Concepto de **SITUACIÓN**

Las relaciones entre instituciones, organización y grupos deben ser consideradas a la luz del concepto de Situación. Esta puede tener dos significados complementarios entre sí:

- 1) Reconocimiento del factor tiempo y espacio.
- 2) Definir la situación respondiéndonos a la pregunta: ¿qué está sucediendo?: esto significa establecer los límites del comportamiento apropiado, calificar a los sujetos según el tipo de rol y personaje que encarnan en esa situación.

### Concepto de ROL

El rol puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción.

En un rol se distingue su *función* (¿Para qué sirve?), y su *status* (alude a su ubicación relativa en una estructura).

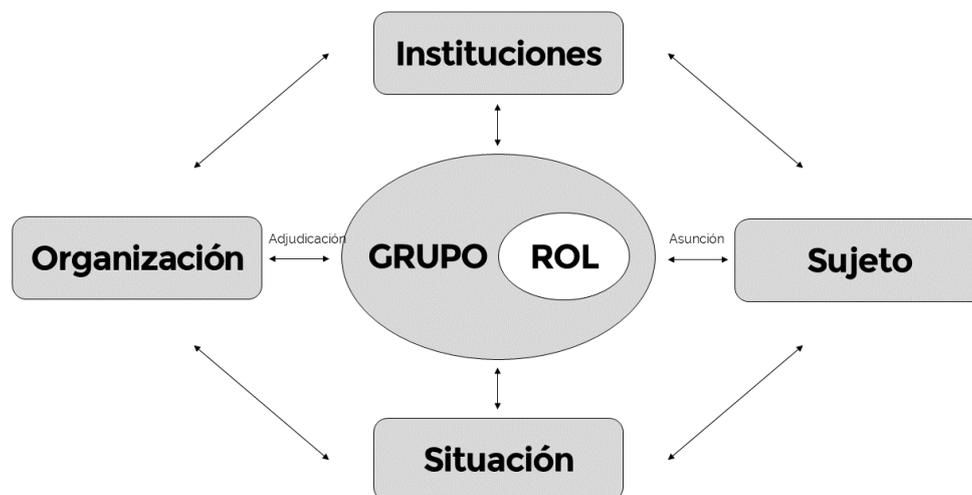
Estos roles son determinados por la organización; es ella la que prescribe sus pautas y las modalidades para su desempeño. Son personas quienes adjudican los roles a otras personas, transformándose de esta manera en emisoras de rol.

Los **roles son prescriptos** por las organizaciones y comunican a los sujetos que participan en ellas, producto de una construcción histórica, institucionalmente determinada (Supervisor, mozo).

#### ROL ASUMIDO Y ROL ASIGNADO

1. **El rol asignado:** Es un rol necesitado por el grupo que puede ser o no asumido por el sujeto.
2. **El rol asumido:** Es un rol que se le adjudica a un sujeto y que es necesitado por el grupo, y cuya asunción puede llevar a provocar estereotipias.

**El rol se configura en el encuentro de los mecanismos de adjudicación organizacionales o grupales, y los de asunción individuales.**



Los roles organizaciones tienen **dos exigencias** en cierto modo antagónicas:

- Carácter **estático**, ya que tienen comportamientos estables tendientes a la consecución de un fin.
- Carácter **dinámico**, o situacional, que exige flexibilidad y variedad de respuestas para quienes detentan estos roles.

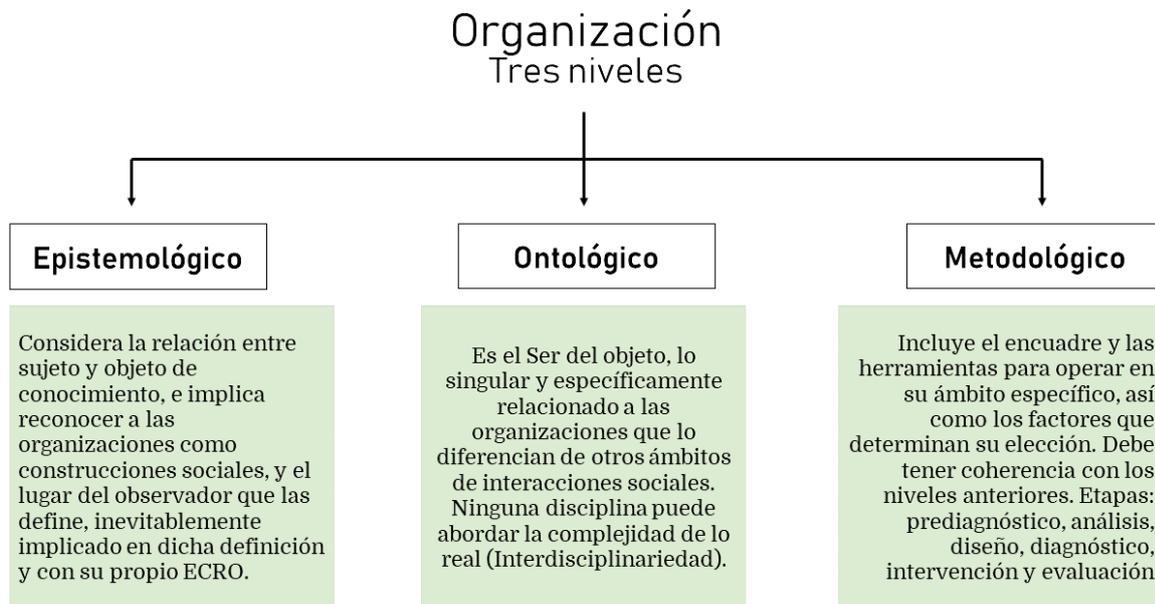
Debemos distinguir los conceptos de *rol* y *desempeño*, el primero de carácter estable y el segundo de carácter flexible y dinámico.

### Díadas institucionales

Son modos estables de interacción que prescribe las conductas admisibles para cada uno de los participantes de estos encuentros sociales (ejemplo: docente-alumno).

El concepto del rol es central en la relación **ORGANIZACIÓN-INDIVIDUO**.

## Organizaciones: TRES NIVELES DE ABORDAJE



### Identidad y Estructura

**Identidad**, es lo que distingue a la organización (Conservación, invariancia, lógica del sistema cerrado) y que tratan de conservar a lo largo del tiempo. La identidad se materializa a través de una **estructura**, que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora concreto.

La estructura se define por los recursos que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de *sistema abierto para la organización*. Así, frente a las perturbaciones del contexto, *la estructura se modifica, pero la identidad permanece*.

Los elementos de la estructura pueden ser agrupados en *tres dominios*:

- El de las relaciones (alude a las relaciones entre las personas),
- El de los propósitos (alude a los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas),
- El de las capacidades existentes (se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones).

### EL SUJETO

Está marcado por la relación existente con la organización, la que busca adjudicar y prescribir conductas al sujeto, y restringir los grados de libertad para asumir de manera diferente su rol.

La representación del mundo interno y externo ocurre en el propio mundo interno del sujeto. Algunos son permeables a las imposiciones externas, y otros prescinden en diferente grado.

La situación ideal es la de un equilibrio dinámico que posibilite el corrimiento de los límites entre uno y otro espacio en función de los requerimientos de la situación.

### Organización y adjudicación de roles

Las organizaciones, para poder lograr sus propósitos, deben necesariamente reducir la variedad de conductas posibles de sus integrantes; por lo tanto, el sujeto no puede elegir libremente lo que hará, sino que tiene que ajustarse a lo prescripto por el rol que se le asigna, así como abstenerse de realizar aquello que la organización prohíbe.

Los modos en que una organización adjudica roles son diferentes de los que se presentan en la espontaneidad de la dinámica de un grupo. Aquí, la adjudicación es prescriptiva, y está conducida por el poder instituido y reforzada por sistemas de recompensas y sanciones.

Será posible reconocer en los procesos de adjudicación: **Magnitud, Especificidad, Signo, Modalidad.**

La combinación de signo y modalidad permite construir la siguiente **matriz**:

		SIGNO	
		PRESCRIPTIVO	PROSCRIPTIVO
MODALIDAD	INDUCTIVA	<i>Pagar las cuotas del colegio del 1 al 5 de cada mes.</i>	<i>En el ejercicio, no aperebir a nadie en presencia de un subordinado de menor rango.</i>
	DEDUCTIVA	<i>Quedarse trabajando hasta tarde para hacer méritos.</i>	<i>No discutir con el superior en presencia de terceros.</i>

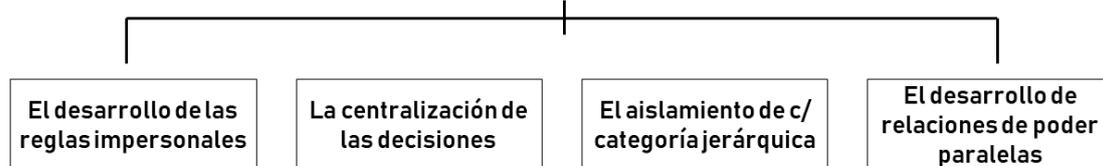
## BUROCRACIA

*Forma de organización humana, que tiende a la racionalidad integral, adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos.*

### El análisis de CROZIER de la Burocracia

Crozier ha basado sus análisis del sistema de organización burocrática en la dimensión del poder. *Afirma que no se puede comprender el funcionamiento de una organización sin tener en cuenta los problemas de gobierno.* Por lo tanto, toda organización, sea cual fuere su estructura y cualquiera sus objetivos e importancia, requiere de sus miembros una porción variable, pero siempre importante, de conformidad.

**Crozier distingue cuatro rasgos esenciales**



*Un sistema de organización burocrática es un sistema de organización cuyo equilibrio descansa en la existencia de una serie de círculos viciosos relativamente estables, que se desarrollan a partir del clima de impersonalidad y centralización.*

### Caracteres esenciales del funcionamiento burocratizado.

- 1) **El burocratismo es un problema de poder.**  
El criterio a partir del cual se define al burocratismo se establece de acuerdo con el modelo de las normas políticas del poder.
- 2) **Es un fenómeno de cosificación.**  
Implica una alienación de las personas en las funciones, y de las funciones en el aparato.
- 3) **La decisión burocrática es oscura.**  
El anonimato de las tomas de decisión, en un sistema burocrático resulta difícil saber el origen de las decisiones
- 4) **Las comunicaciones ya no funcionan, solo descienden.**  
En un sistema burocrático las comunicaciones circulan sólo en una única dirección: desde lo alto de la organización jerarquizada hacia su base. La cumbre no se informa de las repercusiones y recepciones de los mensajes que ha emitido (ausencia de feed-back).
- 5) **El burocratismo se apoya en una pedagogía.**
  - a) Elaboran y difunden una ortodoxia ideológica cuya rigidez dogmática es el reflejo de su sistema de poder.
  - b) Los técnicos directivos no admiten que el saber o la habilidad puedan venir "de abajo"; sería contrario a las normas de una jerarquización vertical del poder y del saber.
  - c) El verdadero método no es la formación, sino la intervención.
  - d) En la formación de los cuadros se oponen los que saben a los que no saben.
- 6) **Las técnicas burocráticas desarrollan conformismo.**  
Una de las consecuencias más relevantes es la falta de iniciativa y el fortalecimiento de la separación en dos planos. A este conformismo se lo llama seguidismo. Los comportamientos seguidistas de sumisión a líderes e ideologías, sus motivaciones son algunos de los síntomas más relevadores en burocracia.
- 7) **Es la verdadera fuente de la desviación y de los "grupos fraccionales" o "informales".**  
En las organizaciones políticas para reprimir a la oposición, los burócratas pretenden ser la consciencia del grupo y aseveran que se excluye de éste a los opositores. La fracción es un grupo que se ha vuelto exterior, o, un grupo clandestino dentro de la organización.
- 8) **La organización no es ya un medio, sino un fin.**  
En un primer momento el aparato parece un medio para lograr determinados fines, ese fin ha sido progresivamente sustituido luego de diferentes episodios.
- 9) **La burocracia rechaza el cambio y la historia.**  
La resistencia al cambio es una de las consecuencias del desplazamiento de los fines. La burocracia tiende a perseverar en su ser, a conservar sus estructuras, su ideología, sus cuadros, aun cuando estos ya no puedan ajustarse a la forma nueva de la sociedad.

**10) La burocracia desarrolla el carrerismo.**

El carrerismo es la concepción burocrática de la profesión. La noción de carrera adquiere una importancia cada vez mayor en nuestra sociedad burocratizada, en las empresas y en el conjunto de las organizaciones sociales modernas.

**El poder en las organizaciones****(relaciones de poder en Unidad 5)**

Las relaciones de poder son constitutivas de la estructura social de la organización y tienen efectos sobre la constitución del mundo interno del sujeto.

Se trata de un vínculo, una estructura interaccional compleja que se articula en el mundo interno de los sujetos, condicionando los modos en que asume sus roles. Como todo vínculo, presenta direccionalidad, se orienta a la satisfacción de necesidades.

**Hegel** reconoce en toda relación de poder en las organizaciones una trama argumental básica y universal: *la lucha por la satisfacción de la necesidad de reconocimiento, constitutiva de la dialéctica del amo y del esclavo.*

Es esta lucha la que se encuentra en la base de las relaciones asimétricas, desigualitarias y móviles que se entablan entre los sujetos. Es la victoria o la derrota, muchas veces anticipada, la que se internaliza y tiene efectos causales en nuestra conducta. Son los efectos de estas batallas los que inhiben al sujeto o lo potencian.

El hombre elige el territorio donde se siente capaz de dar lucha. Compensa con el afán de halago en ciertos lugares, las humillaciones que sufre en otros. Resignar esta necesidad es resignar parte de la condición humana.

No hay poder sin un monto de afectividad puesto en juego. Tanto desde la perspectiva de los sujetos, como de la organización, el poder convoca al pensar y al sentir, ambos con igual compromiso frente al hacer.

*El orden de una organización es un orden negociado en el marco de las relaciones de poder.* La negociación no convoca a las partes en igualdad de condiciones; el peso de los instituido se impone muchas veces sobre la potencia revulsiva de lo instituyente. Sanciones y recompensas, denotadas y connotadas, marginalidades y ostracismos administrados con valor semiótico, con clara intencionalidad de constituirse en señales, son algunos de los mecanismos que se ponen en juego.

El orden de la organización es un orden represivo. De allí su naturaleza prevalentemente autocrática en lo referente a las relaciones entre sus integrantes. Existe una brecha entre el ideal democrático que alienta a la sociedad en su conjunto y lo que sucede en la vida de las organizaciones.