

## TEMA 3 EL AMBIENTE Y LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

### DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Descripción de las cinco dimensiones de Jackson y Schuler (1995) (1,5).

- Jackson y Schuler identifican las principales dimensiones del ambiente organizacional y analizan su influencia sobre las prácticas relacionadas con la Dirección de los Recursos Humanos de la organización.
  1. El **ambiente legal, social y político** de una organización constituyen importantes determinantes de su situación, tanto de sus posibilidades como de sus limitaciones. Cuestiones relacionadas con los tipos de contratos que se pueden firmar, con los recursos sociales disponibles o con las ayudas que ofrece la Administración, son aspectos que todo directivo o responsable organizacional debe conocer a la hora de diseñar las estrategias y acciones de su organización.
  2. Las **condiciones del mercado de trabajo** incluyen, entre otros aspectos, las cifras de desempleo, la heterogeneidad de la fuerza de trabajo o su estructura. Otro de los cambios más llamativos del mercado de trabajo actual es la diversidad de la fuerza laboral.
  3. Las características del ambiente organizacional no son las mismas dependiendo del **sector** al que pertenece la organización y de sus características. No es lo mismo actuar en un sector regulado o desregulado, que se dedique a la prestación de servicios o a la industria, y tampoco lo es operar en el sector público o en el privado.
  4. El **peso de los sindicatos** es otra de las variables clave del ambiente organizacional. Su situación, más débil que en otras épocas debido entre otras razones, a la reducción de la afiliación sindical, les ha impulsado a redefinir sus estrategias y buscar la cooperación con la dirección de las empresas en aspectos como el diseño de puestos, la mejora de la calidad y otros aspectos relacionados con la salud de los trabajadores.
  5. Otra de las diferencias se refiere a las **diferencias culturales**. El aumento de las empresas multinacionales, las deslocalizaciones, los fenómenos migratorios, los clientes de otras nacionalidades, etc. ponen de manifiesto que el ambiente organizacional actual es un ambiente multicultural.

Descripción de las tres características de Burns y Stalker (1961) (1).

- Las tres características ambientales propuestas por Burns y Stalker son:
  - La **complejidad ambiental** se refiere al número de elementos que integran el ambiente y grado en que éstos son similares o diferentes entre sí. Es decir, un entorno con pocos elementos y muy similares sería un entorno poco complejo, mientras que un entorno muy complejo se caracterizaría por presentar muchos elementos y a la vez distintos.
  - El **dinamismo** permite diferenciar entre entornos estables, si su tasa de cambio es baja y entornos dinámicos, en el caso contrario.
  - La **disponibilidad de recursos** en el ambiente para apoyar el desarrollo de la organización se ha considerado una ventaja y un reclamo; sin embargo, puede convertirse también en un problema ya que el exceso de organizaciones interesadas por esos recursos pueden llevar a agotarlos.
- El dinamismo y la complejidad van a determinar la incertidumbre del entorno, un aspecto vital para las organizaciones.

## RELACIONES AMBIENTE-ORGANIZACIÓN: ADAPTACIÓN, SELECCIÓN Y COEVOLUCIÓN.

---

Explicar la propuesta de Milles y Snow (0,5).

- La propuesta de Miles y Snow señala que lo mejor para cualquier organización es ajustar sus actividades a las dimensiones clave de su entorno, con lo que se consigue la adaptación, lo que a su vez le permite ir superando las dificultades que van surgiendo.

Explicar la propuesta de Porter (0,5).

- Porter, desde la perspectiva de la selección, entiende que el proceso es diferente. Según él, los directivos que son capaces de comprender las fuerzas que operan en el ambiente, tendrán más éxito al poder seleccionar aquellos ambientes y aquellas estrategias adecuadas a las condiciones en las que van a actuar.

Explicar la propuesta de Lewin y Volberda (1999) y de Lewin y col. (2003). Características e implicaciones de los estudios sobre la interacción ambiente-organización (1,5).

- La propuesta de Lewin y cols. (2003) es que adaptación y selección se han estudiado de manera independiente cuando representan dos niveles de análisis diferentes, micro y macro respectivamente, y por tanto, sugieren que deben unirse en un análisis más complejo de la realidad organizacional.
- Según Lewin y Volberda (1999) la coevolución ha ganado seguidores en los últimos años, aunque no está totalmente aceptada ni entendida en toda su complejidad e identifican una serie de características e implicaciones para los estudios de la interacción ambiente-organización son:
  1. Las influencias entre la organización y su ambiente se producen a diferentes niveles tanto en la organización como entre organizaciones.
  2. Además estas influencias son multidireccionales.
  3. Las relaciones no son lineales, de forma que los cambios en un elemento del sistema pueden producir cambios contraintuitivos en el resto.
  4. Las organizaciones influyen sobre sus entornos y a su vez reciben las influencias del resto de organizaciones que integran esos entornos.
  5. La coevolución es dependiente de la historia y, por tanto, requiere que las relaciones se estudien desde una perspectiva histórica par entenderlas en toda sus complejidad.

## LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES SEGÚN MINZTBERG.

---

Explicación de cada uno de los tipos organizacionales y de las críticas de Peiró a cada uno de ellos (2,5).

- Mintzberg describe cinco tipos de configuraciones estructurales básicas:
  - **La organización simple (empresarial):** Se caracteriza por su sencillez. Es de tamaño reducido y suele estar compuesta por uno o varios directivos y un grupo reducido de empleados. Poca diferenciación horizontal y vertical y escasa formalización. Crítica de Peiró: carece de recursos para enfrentarse a posibles contingencias y depende excesivamente de la dirección.
  - **La organización mecanicista (burocracia):** Se caracteriza por una alta diferenciación (horizontal y vertical), focalización y especialización de las tareas. En estas organizaciones se pueden encontrar tres tipos de empleados, los que forman las tecnoestructura, el personal de apoyo y el técnico. Crítica de Peiró: Las tareas son simples y monótonas y, por ello, poco satisfactorias para algunos empleados; Necesidad de supervisión directa.
  - **La burocracia profesional:** Sus integrantes son profesionales. Al tratarse de expertos en su trabajo no son necesarios sistemas rígidos de control. Por la misma razón, la formalización y la diferenciación son reducidas. Crítica de Peiró: Los expertos pueden mostrar problemas para coordinarse, así como problemas de adaptación a los cambios ambientales.
  - **La burocracia divisionalizada:** Está formada por un conjunto de divisiones con una estructura propia e integradas en una estructura superior, pero de forma más débil que en los casos anteriores, en los que se trataba de formas integradas. Crítica de Peiró: La estabilidad del personal depende de la marcha de las divisiones y las propias de las estructuras simples que integran las diferentes divisiones.
  - **La organización innovadora (Adhocracia):** Responde a la necesidad de innovar y para ello se configura como una estructura orgánica que, para lograr sus objetivos, se sirve de la coordinación de sus miembros, la mayoría expertos, a través de equipos de trabajo o de estructuras matriciales. La estructura se descentraliza en las dimensiones vertical y horizontal y el poder se reparte a lo largo de toda la estructura en función de los conocimientos técnicos de sus empleados y de las necesidades del momento. Crítica de Peiró: Elevados costes por su personal muy especializado y por los mecanismos de coordinación.

## CARACTERÍSTICAS DE LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.

---

Importancia del concepto de organizaciones del conocimiento frente a otros conceptos (por ejemplo, capital económico, etc.) (0,5).

- En las organizaciones del conocimiento lo fundamental es la importancia que se da a la generación y gestión del conocimiento entre los empleados como fuente de ventaja competitiva para la organización. En estas organizaciones la competitividad no se basa en el capital entendido desde el punto de vista económico sino que aparecen conceptos como capital intelectual o capital social que aluden a todo el bagaje que el individuo aporta a la organización (conocimientos, experiencias, relaciones, etc.) y a las formas a través de las cuales las organizaciones lo institucionalizan y lo convierten en un recurso más.

Explicar el proceso de institucionalización de los aprendizajes (0,5).

- El proceso de institucionalización de los aprendizajes sería el siguiente:
  1. En el primer momento se trata de que los empleados comuniquen sus conocimientos a la organización y al resto de empleados (externalizar el conocimiento).
  2. Posteriormente, se usan formas de que este conocimiento, ya público se objeive, por ejemplo a través de su integración en documentos de consulta, cursos de formación...
  3. En último lugar, se cerraría el proceso buscando que los nuevos miembros internalicen estos conocimientos y los apliquen a su trabajo diario.

### Propuesta de Lam (2000) (0,75).

- Lam describe las distintas formas de entender el conocimiento en las diferentes estructuras organizacionales:
  1. **Burocracia mecanicista:** Los principios clave de la organización son la especialización, la estandarización y el control y éstos determinan la forma de entender el conocimiento. Éste está fragmentado y es jerárquico. El aprendizaje se evalúa a través de la supervisión del rendimiento del empleado.
  2. **Burocracia profesional:** El conocimiento es individual, funcionalmente segmentado y repartido de forma jerárquica por la organización. El reparto de conocimiento entre los diferentes límites organizacionales es reducido. Los aprendizajes están limitados a los especialistas reconocidos como tales por la organización.
  3. **Adhocracia:** Las formas altamente orgánicas muestran muy poca estandarización del conocimiento y de los procesos de trabajo. De esta forma, la estructura del conocimiento es individualista pero colaboradora, diversa y orgánica. Se tiende a aprender a través de la interacción, por ensayo-error y experimentación. La organización es capaz de pensar de forma divergente y dar soluciones creativas a los problemas.

### Propuesta de Driver respecto a la forma de entender esta forma de gestión (0,75).

- Driver hace una reflexión acerca de estas organizaciones e identifica una perspectiva optimista y otra pesimista de la gestión del conocimiento:
  - La perspectiva optimista entiende que, frente a las organizaciones tradicionales, en las organizaciones basadas en el conocimiento el poder se reparte entre sus miembros lo que las hace más enriquecedoras y saludables.
  - Las posturas más críticas entienden que la gestión del conocimiento no es más que una forma superior y velada de control y explotación de los empleados, pues con la institucionalización de sus conocimientos la organización puede prescindir de ellos en cualquier momento, ya que se han apropiado de lo que podían aportar.

## EXPLICAR EN QUÉ CONSISTEN LAS ORGANIZACIONES SIN LÍMITES Y LAS ORGANIZACIONES EN RED. – Adicional –

---

### 1. Qué son estas organizaciones (0,5).

2

- Las **organizaciones sin límites** son aquellas en las que la información, las personas, los productos o servicios, etc. se pueden mover libremente dentro y entre empresas con el objetivo de ser más competitivas. Su nombre se refiere a la desaparición de los límites que impone a la organización el tamaño, los niveles jerárquicos, el tiempo y/o el espacio.
- Desaparecen los límites del tamaño porque estas organizaciones pueden disponer de personas de otras organizaciones o empresas. Tampoco importan los límites respecto a los niveles organizacionales porque uno de los objetivos es lograr la integración horizontal y vertical de sus elementos. Por último, el uso de las tecnologías de la información permite que el tiempo y el espacio dejen de ser también una limitación.

3

### 4. Factores que contribuyeron a su expansión (1).

5

- Diferentes factores han contribuido al aumento de las diferentes formas de cooperación interorganizacional. Las más frecuentes son, según Van Gils:
  - La internalización de los mercados y el aumento de la competencia.
  - Las posibilidades que ofrece la cooperación para acceder a las nuevas tecnologías o mercados.
  - La rapidez con que un producto se convierte en obsoleto y, por tanto, el aumento de la importancia de la cooperación para el desarrollo de nuevos productos.
  - El reparto de riesgos en inversiones importantes.
  - La necesidad de estandarizar los productos y las normas de producción.
  - Obstaculizar el ingreso al mercado de posibles competidores.

6

## 7 Factores que influyen en su fracaso (1).

8

- Entre los factores que pueden influir en el fracaso de las redes organizacionales encontramos:
  - Los cambios en la composición de los equipos que integran los proyectos.
  - Las diferencias culturales de los distintos componentes de la red.
  - Que las compañías financieras no estén implicadas en el proyecto y que intenten garantizar su seguridad a través de restricciones difíciles de cumplir.

## CONSECUENCIAS DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES. – Adicional –

---

### 1 Explicar en qué consiste el proyecto INNFORM (1).

2

- El proyecto INNFORM está integrado por investigadores de Europa, Japón y Estados Unidos y su objetivo es analizar empíricamente las nuevas formas organizacionales y sus principales consecuencias. Sus autores se plantearon tres objetivos, analizar:
  - La situación de las organizaciones actuales y los cambios que están experimentando.
  - La influencia de la estructura organizacional sobre el rendimiento.
  - Los procesos de transición a formas más innovadoras.
- El primer informe de este proyecto incluye datos sobre diferentes empresas europeas y muestra los resultados de un estudio longitudinal que compara dos momentos, 1992 y 1996. En este trabajo se analizan tres tipos de cambios: los **cambios en las estructuras** evalúan la reducción de niveles, la existencia de estructuras basadas en proyectos y la descentralización; los **cambios en los procesos** incluyen modificaciones de las interacciones horizontales, de la infraestructura tecnológica y de las prácticas de Dirección de los Recursos Humanos; los **cambios en los límites** recogen estudios de outsourcing, alianzas estratégicas y diversificación de productos.

### Exponer la influencia de los cambios y del downsizing sobre el rendimiento (1).

- Respecto a la influencia de los cambios organizacionales sobre el rendimiento, Pettigrew y Fenton se observan que las empresas que muestran un mejor rendimiento se caracterizan por fuertes vínculos entre los elementos, estructuras, procesos y límites, lo que supone implantar varios cambios de forma conjunta. En concreto, según sus resultados, el 50 por 100 realiza cambios en los límites, el 28 en los procesos y el 20 en las estructuras, y sólo el 4,5 realiza los tres cambios de manera simultánea.
- Respecto a la influencia de los cambios sobre los resultados, las empresas que cambian en los tres aspectos muestran aumentos del rendimiento de más del 60 por 100. Por el contrario, aquellas

empresas que cambian sólo en las estructuras y/o en los límites presentan una reducción de su rendimiento.

- Coincidiendo con estos resultados, los estudios que analizan las consecuencias del downsizing sobre las organizaciones señalan que, después de dos décadas de investigación, la conclusión general es que aunque a corto plazo se consigue reducir costes, a medio plazo es probable que se produzca una caída del rendimiento.

3

#### 4 En qué consisten las dualidades organizacionales y la propuesta de estrategias para manejarlas (0,5).

5

- Pettigrew y Fenton hablan de dualidades presentes en muchas organizaciones modernas: muchas empresas actuales son a la vez jerarquías y redes, promueven un mayor control hacia arriba pero también la integración horizontal, favorecen la innovación y el cambio, pero también la estabilidad, etc.
- Janssens y Steyaert señalan seis estrategias para manejar las dualidades: tres se refieren a balancearlas de forma alternativa de manera que el énfasis se ponga en uno u otro de los polos de forma sucesiva. Las otras tres se basan en la introducción de un tercer elemento externo que ayude a reinterpretar la situación y permita superar las posibles contradicciones.

## CONSECUENCIAS DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PARA LOS EMPLEADOS. – Adicional –

---

### 1 Explicar el Síndrome del superviviente (1).

2

- El síndrome del superviviente se ha definido como el conjunto de percepciones, actitudes, sentimientos que se dan en los empleados que permanecen en la organización después de procesos de reducción (involuntaria) de plantilla. La evidencia empírica muestra que, en general, la situación de los supervivientes es muy estresante no sólo por la preocupación que sienten por sus compañeros que abandonan la organización, sino también por su propia situación que perciben como insegura e injusta. Esto va a suponer una reducción de la satisfacción e implicación con la organización y un aumento de la intención de buscar otro empleo.
- Algunos de los aspectos a considerar para no empeorar las consecuencias del downsizing sobre los supervivientes son, según Campbell-Jamison, Worrall y Cooper, las siguientes:
  - La forma en que se toman las decisiones.
  - La justicia percibida en los criterios de selección de los supervivientes.
  - La manera de comunicar las decisiones.
  - La eficacia de la comunicación con información adecuada, clara y creíble.
  - El trato prestado desde la dirección de la empresa a los despedidos.
  - Las relaciones de los empleados con la dirección y los mandos.

### Exponer el estudio de Chadwick, Hunter y Walston (2004) sobre las formas de afrontar el despido (1).

- Chadwick y cols. analizan en un estudio longitudinal el efecto de diferentes formas de abordar el downsizing sobre los supervivientes de distintos hospitales sometidos a importantes reducciones de plantilla.

- Según los resultados de este estudio, el interés por el bienestar de los empleados durante el downsizing contribuye no sólo a la percepción que tienen los empleados de su situación, mucho más positiva, sino también a la percepción de la situación financiera de la empresa (menos evidentes a corto plazo, pero sí a medida que pasa el tiempo). La forma de dar la información también tiene efectos positivos,

### 3 Exponer la propuesta de Tierman y col sobre las reestructuraciones organizacionales (0,5).

- Tierman y col. plantean un modelo a seguir en las reestructuraciones organizacionales: para que no se produzcan efectos no deseados, los cambios estructurales deben compaginarse con cambios culturales acordes con aquéllos. Sus datos muestran que los cambios introducidos según su propuesta influyen positivamente en la percepción de los puestos de trabajo, en la satisfacción intrínseca de los empleados y en la implicación de éstos con la organización.

1