

Diseño y arquitectura organizativa en la Globalización

Salvador Andrade¹



RESUMEN

En este trabajo se presenta la génesis y construcción de la arquitectura de lo organizativo en la globalización, como un proceso evolutivo de las formas organizativas que, desde lo funcional, basado en las actividades, se han transformado en las configuraciones de sistemas complejos, con enfoques matriciales y por redes. El horizonte de tiempo principia en 1930 y se proyecta hasta los primeros años del siglo XXI. El significado de las evoluciones se aplica al contexto global mediante el modelo empleado en esta investigación. El trabajo se divide en dos secciones. La primera contiene la explicación de los significados de los cambios en el aspecto fundamental de forma organizativa, capaz de explicar las transformaciones en la arquitectura. En la segunda sección se describe un modelo abarcador de la mayoría de los elementos que conforman la arquitectura de lo global.

¹ Profesor-investigador UAM-X

ABSTRACT

The author explains origins and development of organizational architecture in the globalization age. Describes the process evolution by organic configurations. The time horizon begins since 1930 to date. The content divided in two sections: explanation of the change in organizational form and model presentation with architectural elements of global organization.

Palabras clave: Formas organizativas, Globalización, Unidades estratégicas de negocios, Estructura, Sistemas, Procesos.
Keywords: Organizational architecture, Globalization, Strategic business units, Structure, Systems, Process.

Preámbulo

Parece obvio que la problemática de la forma organizativa desempeña un papel esencial, tanto en la teoría de los sistemas formales, como en la lógica y las matemáticas, así como en el neoestructuralismo de nuestros días.

El concepto de forma ha tenido múltiples acepciones a lo largo de la historia del pensamiento. En este trabajo sólo nos interesa el significado de forma organizativa. En todos los tratados de administración, en los capítulos acerca de la organización, se han explicado siempre las formas organizativas, Megginson y otros (1983).

En cuanto a la organización, el término se comenzó a utilizar en la lingüística. R. Jakobson (1963), en su libro *Essais de linguistique générale* dice: "...La singularidad de una obra literaria consiste en la aplicación de un factor de construcción a un material. Y se comprende que el material y forma no se opongan entre sí, sino que el material mismo es "formal", puesto que no existe material alguno fuera de la construcción". Este significado de forma, como muchos otros, pasó después a las ciencias sociales, entre ellas a la administración.

El punto de partida de este enfoque se localiza en el funcionalismo de la escuela de Moscú, en las primeras tres décadas del siglo XX y que se precisa en las escuelas de Praga y de París hasta 1950. Según esta perspectiva, la forma organizativa es un conjunto de actividades que no se explican por el mero contenido de su configuración, sino por las interacciones funcionales entre ellas. El rasgo peculiar de lo organizativo funcional está en el hecho de que una actividad se percibe como actividad y no simplemente como representante de un objeto designado en la configuración

abstracta. La explicación de lo funcional reside en que las actividades y su disposición, su significación y su forma interna y externa adquieren peso y valor propio por sus interrelaciones.

Esta consistencia autónoma de las actividades, plantea la cuestión del carácter específico del material organizativo. ¿Cuál es realmente el material del que organiza? En la pregunta se anuncia la mentalidad formalista que se encuentra en las teorías de los llamados fundadores de la administración: Henri Fayol y Frederick W. Taylor. No se trata de una forma y un contenido según el pensamiento formalista tradicional. La pregunta que se formula no apunta al contenido de la organización por oposición a su forma, sino al problema de "cómo se organiza". Desea hacer claridad en el principio de construcción y de orden de lo organizativo.

La forma no se considera ya "a priori" como el recipiente en el que se vierte el contenido; el material mismo no puede ni siquiera reconocerse en cuanto tal, en su propia consistencia, sino en cuanto a que el empleo que se hace de él confiere sus propiedades a tal material. Por eso carece ya de todo valor el viejo esquema de forma y contenido: por sí mismo, el contenido no agrega ningún valor: sólo el empleo, o con otras palabras, el conjunto funcional de relaciones, hace que ese material aparezca como un contenido. Por esta razón el asunto de la forma está por principio en íntima conexión con la problemática del procedimiento y de la función.

En las transformaciones de las formas organizativas encontramos en este estudio que las formas emergentes se encuentran en una conexión estructural con las formas anteriores ya empleadas y que aquí tiene aplicación una ley general: "toda forma organizativa se crea como paralela y

opuesta a su modelo anterior". No surge una forma nueva para expresar un nuevo contenido, sino para sustituir una forma antigua que ya ha perdido sus características de orden y de constructividad en lo organizativo. En consecuencia, aquí no prevalece automatismo alguno de concatenación, y ni siquiera de sucesión de los elementos, sino que únicamente las relaciones estructurales arrojan luz sobre la forma organizativa que constituye el enfoque para concebir la arquitectura de las organizaciones.

Al concebir la arquitectura organizativa, los actores ponen en práctica la formalización. En acepción amplia, los conceptos de forma y de formalización se entienden como una actividad intelectual según la práctica estructuralista. Así, la formalización en lo organizativo de la producción es un proceso que se cumple de acuerdo a ciertos requisitos; enumeramos los siguientes:

- a) Construcción muy precisa de un modelo que refleje todas las actividades, acciones o eventos con sus interrelaciones en una estructura.
- b) Agrupamiento de las actividades, acciones, eventos y actores en sistemas definidos con fronteras de enlace.
- c) Es requisito indispensable que se hayan establecido todos los enlaces de cada una de las actividades, acciones, eventos y actores. Los enlaces son múltiples y tienen interacciones con la tecnología, el medio ambiente institucionalizado de la vida social, como marco de referencia para diseñar a la organización.
- d) Agrupamiento de los sistemas en estructuras. El resultado final del funcionamiento de los sistemas en estas estructuras cumplirá el principio de que el "todo es más que el agregado".

Actores en áreas especializadas realizan esta

formalización en las entidades, sean asociaciones o empresas. En nuestra sociedad, este hecho de la formalización se realiza con facilidad y en poco tiempo, debido a la alta especialización de los actores, destreza nunca antes alcanzada en la historia.

1. EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS

La evolución de las formas organizativas ha estado en interdependencia de la evolución general del entorno. Tanto las formas como el ambiente se influyen mutuamente. A ambientes estables con tecnologías familiares y con poco cambio, corresponden formas organizativas funcionales.

A ambientes complejos, con alta turbulencia y cambios constantes, corresponden formas asimiladoras y generadoras de conocimiento, como son las formas basadas en sistemas con enfoque matricial y por redes.

Se sostiene que el proceso evolutivo mundial se ha desarrollado a través de evoluciones sucesivas. No se afirma que uno de los principios de la globalización sean las formas organizativas; se afirma que la actividad formalizadora asimila los cambios ambientales y aplica ese conocimiento para que las organizaciones estén en congruencia con las transformaciones. El principal atributo de la actividad formalizadora es adecuar con sentido orgánico a la organización con su ambiente, de tal manera que las fuerzas en el entorno no entren en conflicto con las de la organización.

La asimilación de los cambios ambientales y la propia evolución de las formas constituye un primer ángulo de reflexión para explicar la evolución de la arquitectura organizativa en la globalización.

Las referidas evoluciones se han iniciado junto con la aparición de nuevas tecnologías, cuyo cambio ha sido seguido por la transformación de las formas organizativas. La evolución de las formas organizativas se explica por medio de dos polos en un continuo: 1) Las formas organizativas de las actividades (1870 a 1950), período en el cual prevaleció el enfoque funcional en el diseño y en la construcción de las organizaciones, y 2) las formas organizativas de los sistemas, con enfoque matricial y por redes (1970 hasta la actualidad). Como marco de referencia de estas dos dimensiones se encuentra todo el ámbito institucional con sus campos sociales, jurídicos, políticos y culturales, acompañados de un gran número de instituciones sectoriales, nacionales y mundiales. Se trata en consecuencia de un proceso múltiple y complejo cuya elucidación exige también un modelo complejo.

En esta investigación, más adelante se muestra el modelo. Por ahora sólo se dilucida el papel de las formas organizativas que aparecen bajo la perspectiva de evolución, transitando de la más simple a las configuraciones más complejas pero que revelan una comprensión creciente de los procesos de interrelación tan estrecha que se producen en los cambios hacia el contexto global. En este sentido, cada país y cada organización podrá tener la habilidad para ajustar su proceso de diseño organizativo a las necesidades de su marco de referencia institucional, dependiendo sobre todo del grado de complejidad de los programas de cada entidad, sea ésta empresa lucrativa, pública u organización política. En este proceso de diseño juega también un papel importante la cultura interna de cada país y de cada una de sus entidades, con sus criterios y valores.

La indagación fue dirigida por la hipótesis de que para explicar la configuración o arquitectura de la globalización, el investigador necesita exponer un relato de las formas organizativas siguiendo el hilo de sus evoluciones.

2. EL SIGNIFICADO DE LA EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS

Así como el sentido de una acción no reside en ella misma sino en los criterios del actor, en esta parte inicial del trabajo nos preguntamos: ¿Cuáles son los enfoques del pensamiento de los actores que han sido protagonistas en la evolución de las formas? ¿Cuáles son los acontecimientos e innovaciones que al irse acumulando en la transformación en el tiempo han producido las configuraciones organizativas de la globalización?

2.1 El Contexto:

Para comprender los enfoques y los matices con que se reviste una determinada teoría o enfoque de lo organizativo, se presenta la necesidad de ir al contexto. Éste es el fundamento de las organizaciones, puesto que el diseño de las mismas y su arquitectura se levanta en el *contexto*. En las ciencias de la administración se habla de contexto, cuando un evento determinado es construido o analizado dentro de una estructura determinada. Hay tantas clases de estructuras como de contextos; así se dice: la estructura del sector social o de las asociaciones civiles no lucrativas, la estructura del contexto jurídico o político o del contexto de un sector productivo ya sea de bienes o de servicios. El diseño de lo

organizativo en todos estos ámbitos y su arquitectura se tejen, entretejen o entrelazan con los elementos del contexto. Lo organizativo sin el contexto resultaría ininteligible o menos inteligible. En consecuencia, el criterio para encontrar los hitos o puntos de inflexión de las transformaciones, ha sido la evolución de los contextos, los cuales se describirán en cada etapa.

A medida que los investigadores y los practicantes de las ciencias administrativas profundizan en una etapa dentro de un determinado contexto, éste cambia impulsado por innovaciones y transformaciones ocasionadas por el mismo accionar de los sistemas o por avances en el conocimiento. Estos cambios, dentro del contexto, incluyen los elementos antiguos. No los excluyen. Sí los enriquecen; es decir, el contexto se *ensancha*. Los investigadores y los practicantes dicen que se vuelve más complejo: De un contexto cerrado en la manufactura de 1870, se pasa a accionar en un contexto que se despliega, desde la década de 1980, hacia múltiples “locaciones” en todo el planeta. A medida que un contexto se ensancha, la aplicabilidad y su sostén teórico muestran disfunciones y obsolescencias: los actores experimentan confusión, mientras los sistemas organizativos refuerzan las obsolescencias de los elementos simples, no transformados por el cambio. Este malestar desemboca en el cumplimiento de un hito en la evolución.

2.2 Las Formas Organizativas

Las formas organizativas no se explican por el mero contenido de su configuración, sino por sus interacciones funcionales o estructurales entre sus elementos o partes.

El material organizativo se encuentra en el contexto. La actividad formalizadora organiza al *contexto elegido* de acuerdo con la lógica del analista. El fundamento lógico se encuentra en las interacciones y éstas se dan en el material del contexto. Estos elementos o conjuntos del contexto constituyen el *modo material de la interacción*.

Cuando los actores como diseñadores entran en juego, conforman el *modo formal de la interacción*. En este ámbito formal y en su modelo representativo se pueden descubrir interacciones funcionales e interacciones estructurales; las primeras tienen como protagonistas a las actividades y las segundas a los sistemas. La noción de actividad se suele restringir a la operación de un solo agente, mientras que la noción de sistema se refiere a las relaciones de varias partes en interacción. Thomas J. Peters (1980), autor de *En Busca de la Excelencia*, afirma: “...entendemos por sistemas a todos los grupos de procedimientos formales e informales en interacción que hacen que las organizaciones funcionen día a día, año con año: sistema de negociación con los actores políticos, sistema de presupuestos, de inversiones de capital, etc. Si se quiere comprender cómo una organización logra en realidad (o no) sus propósitos, no hay más que observar los sistemas. Si se quiere intentar cambiar una organización sin implementar una reestructuración resquebrajadora, hay que intentar cambiar sus sistemas.”

2.2.1 Forma Organizativa Funcional

Desde 1870, al inicio de la Revolución Industrial en Inglaterra, hasta 1930, prevaleció en el diseño de las formas

organizativas el enfoque funcionalista. Según esta perspectiva, los actores diseñan a la organización buscando la interacción y complementariedad entre las diversas actividades. Por ejemplo, cómo se complementan las actividades de diseño, corte, ensamble y acabado en una línea de producción.

La organización funcional consta de pocos elementos. Éstos son movimientos que se agrupan en acciones, acciones que se agrupan en actividades y actividades que se agrupan en funciones. A esta perspectiva pertenecen todos los autores de la administración clásica. Max Weber (1947) (1968); Henri Fayol (1949); Frederick W. Taylor (1911).

De acuerdo con Henry Mintzberg (1979; 1983; 1989), en la forma organizativa por funciones la coordinación se realiza por medio de supervisión directa, estandarización de los procesos o de los resultados.

2.2.2 Forma Organizativa Matricial

El diseño se realiza mediante dos dimensiones en una matriz de doble entrada. Una dimensión obligada son las tradicionales áreas funcionales. La otra dimensión son los proyectos o programas animados por los actores agrupados en equipos: Megginson y otros op. cit. Este enfoque organizativo se comenzó a utilizar a principios de la década de 1980, impulsado por la segmentación de las organizaciones en unidades de programa o de negocios, realizada desde la década de 1960 y posteriormente en 1980, durante el período de disminución del tamaño de las corporaciones. Para reducir el tamaño de las corporaciones, las tradicionales áreas funcionales se transforman en áreas de servicio común a los programas o a las unidades de

negocios.

Lo anterior intensificó las líneas de interacción entre sistemas y entre personas. Los actores se vieron obligados a coordinarse por ajuste mutuo, según el modelo de Henry Mintzberg, en las obras ya citadas.

2.2.3 Forma organizativa en las corporaciones

Este enfoque enriqueció los proyectos o programas con dos dimensiones: a) las unidades de negocios y b) la capacidad y responsabilidad compartidas. Con el ejercicio de aplicación de estas dos dimensiones, *los actores de las organizaciones adquirieron experiencia para conducir los procesos complejos que poco tiempo después se presentarían al paso de las transformaciones propias de la globalización.*

a) Las Unidades de negocios

Este concepto nació en 1970, Cuando Alfred Borch, en aquel entonces presidente en General Electric, decidió separar los negocios de esta firma en un conjunto de unidades autónomas. Siguiendo una recomendación hecha por McKenzie y Compañía, General Electric había evolucionado desde una compañía dedicada sólo a motores eléctricos, hasta una amplia definición de segmentos de mercado y de productos: se dedicaba a asuntos relacionados con la energía en un conjunto de actividades, abarcando a una gran variedad de industrias.

La complejidad aumentó en los mismos grados en que se incrementó el tamaño, la diversidad, el propósito internacional y la extensión del rango de tecnologías.

Todo esto planteó un desafío sin precedentes a los directivos de alto nivel. Ante esta tarea formidable, la respuesta de los administradores fue agrupar a los negocios de la firma en unidades autónomas que podrían ser administradas como un negocio o programa que podría subsistir por sí mismo y desempeñarse como una responsabilidad identificada. Aquellas entidades recibieron el nombre de Unidades Estratégicas de Negocios o UENS. El concepto de UEN fue generado bajo la influencia ejercida durante largo tiempo por compañías especializadas en el diseño de organizaciones.

Entresacando del caso preparado por la Escuela de Negocios de Harvard, titulado Compañía General Electric (1981), la UEN fue en principio diseñada para asegurar la integridad organizacional, mientras facilitaba el hecho de que el gerente general pudiera tomar decisiones estratégicas para competir (sin producir consecuencias sobre las estrategias de otras UENS al interior de la firma).

Podríamos entender a las UENS como compañías independientes, con el suficiente desarrollo para subsistir y absolutamente exitosas, cada una con un mercado definido o con su propio segmento de mercado. William E. Rothschild (1980 p. 14) gerente de desarrollo corporativo y de integración en GE, formuló la siguiente lista de criterios que se deben cumplir antes de que un componente organizacional pueda ser clasificado como UEN:

- Antes que nada, una UEN debe producir bienes para el mercado externo y no ser un proveedor interno de la misma compañía; esto es, la UEN debe tener un conjunto de compradores externos y no sólo producir como un proveedor interno o un proveedor externo de temporada.

- La UEN debe tener un conjunto definido de competidores externos que cuenten con habilidades semejantes o que superen el nivel de habilidades.
- La UEN debe ejercer el control acerca de su propio destino. Esto significa que debe ser capaz de decidir por sí misma. Cuáles productos va a ofrecer. Dónde conseguir los abastecimientos. Decidir desde los componentes hasta los productos. (Lo anterior no significa que tal UEN no tenga acceso a los recursos compartidos como una planta de manufactura común; o una fuerza de ventas combinada; o los servicios corporativos de investigación y desarrollo). La clave se encuentra en la elección. La UEN debe ser capaz de elegir y no solamente resultar la víctima de la decisión de cualquiera otro. La UEN debe tener opciones de las cuales pueda escoger la alternativa que mejor logre los objetivos corporativos del negocio.
- Su desempeño debe ser medido en términos de pérdidas y ganancias; esto es, debe ser un verdadero centro de utilidades y ser administrada también como centro de ingreso, de gastos corrientes y de inversión.
- No toda organización podrá ser una UEN, pero las UENS deben reflejar estos criterios, y, entre todos, el más importante es el que se refiere a ejercer el control acerca de su propio destino.

Una definición semejante fue formulada por la firma de consultores Arthur D. Little, quien definió a la UEN como una área de negocios, con un mercado externo de productos o servicios, cuyos objetivos pueden ser definidos y las estrategias implementadas independientemente de las otras áreas de negocios. Es una unidad que podría sobrevivir sola a una desincorporación. Los criterios de segmentación según

la firma Arthur D. Little, se basan sobre todo en las condiciones determinadas por el mercado externo y menos por los enlaces tecnológicos (por ejemplo, tecnología común). Y menos por los enlaces costo-producción (por ejemplo, instalaciones comunes de manufactura, ni por los canales comunes de distribución). Estos criterios sugieren que una UEN es: Un conjunto de productos y mercados. Que contienden en el mismo conjunto de competidores. Que igualmente o en conjunto se ven influenciados por cambios de precio. Que satisfacen a un solo conjunto de compradores. Que son afectados en forma semejante por cambios en calidad y en estilo.

Las UENS se integran con productos, los cuales son sustitutos unos de otros. Y los productos pueden ser descontinuados, sin provocar consecuencias en los demás negocios de la corporación.

El proceso de segmentación no concluye con la definición de la UEN; este proceso se pone en práctica en los distintos niveles jerárquicos en la organización. Así resulta el elemento esfera de control como consecuencia del posicionamiento de los negocios diseñado desde la perspectiva corporativa. El número de UENS que resulte no debe ser tan largo que dañe la habilidad que los gerentes de alto nivel tienen para entender con amplitud las características de cada negocio. El número de UENS debe ayudar a facilitar su administración. Por necesidad, la segmentación corporativa en una organización grande es, en consecuencia, más amplia y agregada. Por lo regular, las UENS resultantes de la segmentación se integran con una pluralidad de productos o servicios y mercados que tienen que ser definidos adecuadamente por una segunda segmentación que se realiza al nivel del negocio. Esta

segmentación ofrece los servicios de inteligencia necesarios al gerente de la UEN para establecer en forma del todo comprensiva las prioridades encaminadas al desarrollo de cada segmento individual, incluyendo la posible discontinuación de algunos segmentos a fin de concentrar todas las habilidades de los negocios en un mercado visualizado con menor extensión.

Esta forma organizacional creó el contexto donde las organizaciones adquirieron experiencia para organizarse ya en la globalización, no como UENS, sino como redes; Esta configuración creó el contexto de estudio para que los actores de las organizaciones pudieran discriminar en forma muy fina cuáles serían sus “competencias medulares” y cuáles competencias deberían ser desincorporadas a los abastecimientos externos (outsourcing). Este contexto fue igualmente un campo de pruebas cuya estructura sugirió la actual división internacional del trabajo, según la cual las “organizaciones locales” producen abastecimientos externos para las “organizaciones con operaciones mundiales”.

b) Capacidad y responsabilidad compartida

Otro antecedente que se produce en la década de 1980 y que prepara las operaciones a escala mundial del futuro en la década de 1990, fue el enfoque de capacidad y responsabilidad compartidas.

Las unidades de negocios quedaron colocadas en ramas muy diferentes entre sí, y al ser administradas autónomamente presentaron ineficiencias graves. Cada unidad de negocios se esforzaba por contar con una capacidad instalada que fuera como su propia planta. Para corregir esta tendencia, los diseñadores de las organizaciones

generaron conocimiento para la utilización de recursos compartidos.

Los que conciben a las organizaciones se entregaron a la tarea de analizar todas las posibilidades para la utilización compartida de todos los recursos: capacidad instalada, mezcla de tecnologías genéricas, redes de distribución, fuerzas de ventas comunes para varios productos o servicios y las compras centralizadas. Se buscaron cuidadosamente las reducciones en los costos y se procuró la eficiencia para dar a los negocios de la firma más penetración competitiva a fin de superar a los competidores y la concepción de la metodología para la medición del desempeño compartido. Se concibieron las capacidades como sistemas multifuncionales capaces de generar productos aun en ramas diferentes. Estos sistemas abarcaron la capacidad instalada en la planta, canales de distribución y áreas funcionales de soporte. Entre las unidades distintas, por medio de la administración del conocimiento tecnológico, se identificaron ámbitos de desempeño compartido. Procter & Gamble produce con cinco tecnologías genéricas toda su gama de productos, que van desde el aseo personal y del hogar, alimentos, toallas sanitarias, hasta medicamentos para el acné y enfermedades óseas, James Brian Quinn (1998). Las cinco tecnologías genéricas son *grasas y aceites, química de la piel, surfactantes, sustancias emulsificadoras y saborizantes*.

Al mismo tiempo, los diseñadores de las organizaciones establecieron que entre varias unidades de programa o de negocios existían interfases de desempeño o responsabilidad compartida debido a la utilización de una tecnología afín, o a una complementareidad entre familia de servicios o productos. Igualmente, se tomaron en cuenta

las fuerzas en el contexto como la extensión geográfica, los intereses y las opiniones de las comunidades locales.

La segmentación en programas o unidades estratégicas logró la descentralización. Los actores no tienen que recorrer las antiguas escalas jerárquicas para la elección de una decisión entre muchos campos alternativos. Esta descentralización anuncia el despliegue de programas o unidades estratégicas en cualquier parte del mundo ya que las ciencias administrativas cuentan con los enfoques para asegurar la innovación en la toma de decisiones, junto con las tecnologías para medir los desempeños aun en tiempo real, mediante los sistemas automatizados. La responsabilidad compartida entrenó a los actores de las organizaciones en el nuevo lenguaje de los sistemas dinámicos que permite, además de una comunicación basada en la estructura de los contextos, la identificación de arquetipos o patrones que pueden alentar o poner límites al crecimiento. Así se cumplió la afirmación de Henry Mintzberg (1989 op. Cit): “la descentralización, los programas, unidades estratégicas y las fuerzas de tarea son uno de los avances más importantes logrados en la evolución de los enfoques del pensamiento administrativo.”

2.2.4 Las redes como formas organizativas con varias configuraciones

Todos los tipos de redes presentan una característica invariante que consiste en reestructurar los sistemas de información, comunicación y decisiones para descentralizar estas últimas. Con su variedad de configuraciones presentan una bifurcación de cambios, los cuales se describen a continuación:

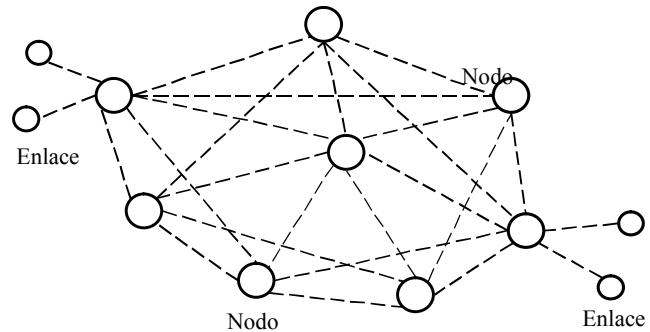
- Configuración para contender con los cambios que aseguren la coordinación en la “producción secundaria”, entendida como abastecimientos externos o outsourcing (ilustración 2).

El concepto es simple pero poderoso. Significa que una organización contrate entidades para que realicen externamente ciertos trabajos. Si un tercero puede adelantar las actividades más eficientemente y a menos costo que la organización contratante, entonces la entidad externa puede ser contratada. Si los empleados y la capacidad instalada de la organización tienen la oportunidad de desempeñarse mejor, entonces las actividades permanecen en casa. Igual sucede si las actividades pertenecen al núcleo central de conocimientos de la organización. Las consideraciones de costo son múltiples: se desincorpora; es decir, la organización contratante excluye las tradicionales responsabilidades laborales determinadas en las legislaciones de todos los países. Además, los costos pueden ser sociales, por tratarse de materiales altamente contaminantes ya sea que estas poluciones afecten la salud de los trabajadores o al medio ambiente. Es decir, esta configuración, al asegurar los abastecimientos externos, es uno de los fundamentos de la actual división internacional del trabajo y es la forma organizativa más utilizada en México por las empresas mundiales, sobre todo en las industrias automotriz y farmacéutica.

- Configuración para diversificaciones relacionadas o facilitación de las alianzas estratégicas (ilustración 2). Esta forma facilita que los principios estructurales de diseño de la organización favorezcan la reproducción de las competencias de una entidad al expandirse en la cadena de valor productiva, expansión entendida como la definió Jay

Ilustración 1

Configuración por redes para coordinar abastecimientos externos



81

R. Galbraith (1975), o bien, hace posible que las competencias de la entidad matriz se extiendan en el espacio al abrir, por ejemplo, un nuevo frente de actividades en un país. Los principios de esta configuración guiaron la extensión de la banca HSBC al extender su red a México. La fusión con BITAL se realizó mediante la administración por competencias: es decir, el trasplante de las destrezas acumuladas por la matriz, a la red en México. Sin suspender las operaciones, la fusión en cuanto a las políticas y procedimientos de las actividades se realizó en un tiempo record de seis meses, sin resquebrajaduras de ninguna de las dos estructuras, la matriz y la local, con una elevación de la motivación de los trabajadores. A continuación se ilustra esta configuración que facilita las diversificaciones relacionadas y las alianzas estratégicas.

Algunos consultores, como Marakon, de California, llaman a esta configuración “explosión de estrellas”. La metáfora comunica la idea de que existe un enfoque metodológico para reproducir las competencias medulares, tal como fueron definidas por James Brian Quinn (1998,

Ilustración 2

Red de diversificaciones relacionadas

multidimensional que en parte rescata los atributos de la antigua forma matricial, pero va más allá al facilitar las tecnologías de la información apoyadas en los valores de propia responsabilidad e iniciativa. Desde 1991, el concepto ha evolucionado hacia la formación de “equipos de soluciones”. No se trata de las tradicionales adhocracias ni de la organización de comités o fuerzas de tarea, las cuales se ocupan de un conjunto específico de actividades. Al contrario, el personal es reentrenado para participar en las soluciones de la entidad en su totalidad. Han utilizado este enfoque de estructura organizacional entidades como Volvo, General Electric, Dupont, General Motors.

James Brian Quinn (1992), después de estudiar los

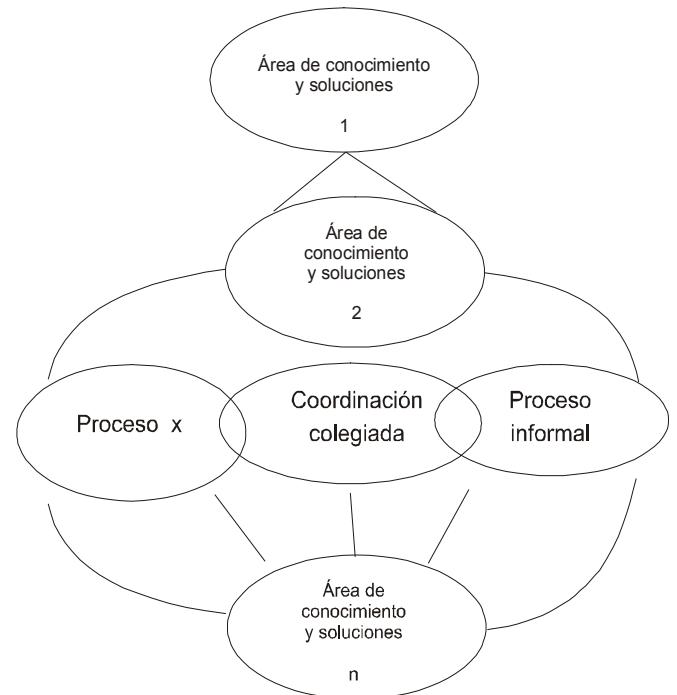
Ilustración 3

Organización racimo dentro del enfoque de configuración confederada

op. cit). Este enfoque se apoya en un análisis de valor orientado a definir cuáles son las competencias de conocimiento las cuales, por razones estratégicas, no puede seguir poseyendo una entidad, y cómo aplicarlas a la realidad, ya sea en el centro de gravedad de la cadena de valor productivo ya definido por Galbraith, o ya sea cómo instalarlas en un nuevo territorio con sus peculiaridades propias de su contexto.

- Configuración centrada en la cultura y los valores (ilustración 3)

Los principios estructurales de esta configuración facilitan la construcción de un ambiente organizacional dominado por los valores y por sólidos conocimientos profesionales. Esta orientación en el diseño de organizaciones fue creada por D. Quinn Mills. (1991). Le llamó “organización racimo” (cluster organization). Se trata de un concepto



efectos de las organizaciones en redes en entidades como HP, 3M, MCI network y otras, afirma lo siguiente:

“Todas tienden a ser más planas que las organizaciones jerárquicas que les precedieron.

Se desarrollan alrededor de un conjunto de competencias medulares que las mantiene unidas. Estas competencias o destrezas consisten en: una especialización profunda en un grupo específico de tecnologías, fundamentos del conocimiento, destrezas o sistemas de motivación.

Estas tecnologías se despliegan ante los consumidores por medio de las tecnologías de la información o a través de dinámicas organizaciones que posibilitan el hecho de que grupos de diversas especialidades, con sólidos conocimientos, trabajen directamente con los usuarios.

En todo tipo de redes se reconoce que la labor intelectual, la motivación y el conocimiento aplicado al contexto, constituyen los más valiosos activos que apalancan a las organizaciones. Además, utilizan las nuevas formas organizativas y sus sistemas de desempeño, como las mejores modalidades para atraer, retener a personas clave que son consideradas como recursos de conocimiento.

Los creadores de estas configuraciones han logrado menores costos de operación y producción, acortamiento de los ciclos de proceso y el aseguramiento firme de las estrategias. Estas formas organizativas proporcionan más energía, enfocamiento de propósitos y la facultad de responder a los usuarios como nunca antes se había hecho.

Las características anteriores convierten a las entidades en organizaciones más excitantes, constructivamente desafiantes y en mejores espacios para los desempeños personales.”

- Significados de las formas organizativas y su influencia en la evolución organizativa de la globalidad.

Podemos inferir que la construcción de cada una de las formas organizativas está guiada por “principios estructurales” elegidos por los actores para contender con determinados problemas de contextos específicos. Estos principios estructurales sientan las bases para el efecto inmediato que producen en los espacios donde se aplican. Esta aplicación genera el fenómeno de la institucionalización de los principios estructurales con alcances a toda la sociedad. La institucionalización de determinadas modalidades para trabajar en grupo, junto con sus repercusiones en la sociedad, en cuanto que las ocupaciones influyen en la cultura de las familias, en la comprensión y utilización de su tiempo.

Pero esta institucionalización pide a su vez adecuación de las políticas públicas de los países donde se encuentran. Así, la institucionalización social para trabajar en *determinados* grupos o sectores, influye en la institucionalización de la sociedad como un todo.

Los modelos tradicionales para analizar los ambientes o entornos de las entidades, no contaban con los atributos para poder analizar y/o descubrir las dimensiones de institucionalización sectorial y nacional. El modelo que presentaremos a continuación cubre estos dos aspectos. Además, supera al estructuralismo clásico que no tomaba en cuenta la intencionalidad, ni las estrategias de los actores,

ni podía identificar a los diversos grupos de intereses.

2.2.5 Visión

Es otro de los elementos que conformaron un hito en la evolución de lo organizativo tradicional hacia lo organizativo global. Este concepto enfocó el pensamiento de los actores de las organizaciones a no sólo alcanzar metas, sino a construir el futuro mediante la reinención del sector donde se encontraran sus organizaciones. Las reinenciones del sector comprenden productos innovadores, tendencia a contar con tecnología propia e “ingeniar” canales de distribución, puntos de venta, servicios postventa y comunicación con los usuarios. Este enfoque de la visión impulsó el cambio de la planeación basada en metas, a planear por escenarios y probarlos por medio de simulaciones. La influencia de las organizaciones de servicios y productivas se extendió a todos los ámbitos de las sociedades; además, estas reinenciones de los sectores metieron a los actores organizativos en la palestra política de las relaciones sociales, porque los sectores “reingenierados” demandaron adecuaciones en los ambientes sectoriales; es decir, plantearon exigencias a los gobiernos para que adecuaran las políticas a los intereses económico-productivos del sector. Se crearon grandes tendencias para remodelar no sólo a los sectores, sino a la sociedad misma.

Los japoneses fueron los primeros en reinventar sus sectores, al invadir a Occidente con sus productos. El precursor de la reingeniería en Occidente fue el contenido del libro *La Máquina que cambió el mundo* escrito por J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos (1990). Estos autores recogieron la experiencia adquirida por Toyota 20 años antes.

En consecuencia, podemos inferir que las técnicas de moda en los noventa acerca de la configuración y reingeniería de las organizaciones, fueron producto de la reacción occidental y un medio desesperado para igualar lo que ya antes habían hecho los japoneses en la “producción ajustada.”

Las grandes preguntas de la visión que se hacen los actores en las organizaciones son las siguientes: ¿Cuál queremos que sea la configuración de este sector dentro de cinco o diez años? ¿Qué cosas debemos hacer para asegurarnos de que evoluciona en el sentido más ventajoso para nosotros? y ¿Cómo debemos organizarnos para aprovechar las oportunidades que pueden no encajar claramente dentro de los límites de las unidades y divisiones actuales? Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994), son dos de entre otros autores que destacan por el análisis que hacen del enfoque de la visión en su libro *Competing for the future* páginas 3–12; 74–76.

La visión, tal como se ha expresado, no es una técnica ni un procedimiento. Es un enfoque del pensamiento. Como tal, presenta un esquema guiador del razonamiento de los actores de la organización: les dice que ya no piensen solamente en diferenciar productos y conquistar mercados, sino que piensen en la construcción del futuro, reinventando los sectores y transformando la empleabilidad. Reemplaza la contratación de empleados con derechos laborales, por contratos de maquila en los que el subcontratado queda reducido al ámbito de las operaciones y con la carga de todas las responsabilidades sociales.

Tanto las formas organizativas como la visión, facilitaron la expansión de las empresas transnacionales en globales. Estas entidades, ¿Cómo incorporaron los

conocimientos hasta ahora expuestos, en la práctica global?

Para responder a la pregunta, a continuación presentamos el modelo de lo organizativo en la globalización.

3. MODELO DE REESTRUCTURACIÓN DE LO ORGANIZATIVO EN LA GLOBALIZACIÓN

El modelo se llama de reestructuración, porque recoge todos los conocimientos logrados en la evolución y los aplica e instala, *reestructurándolos*, en lo organizativo global.

Hay que recordar que las transformaciones en la organización obedecen al principio general de que “toda forma organizativa se crea como paralela y opuesta a su modelo anterior.” Paralela, porque recoge la sabiduría anterior, y opuesta, porque transforma los elementos necesarios para la adecuación con el entorno. La práctica de esta reestructuración, al adecuar a una organización con su ambiente, teje y entreteje la trama de lo organizativo de la entidad con lo organizativo del ambiente. Esta mezcla aumenta la interdependencia de las entidades entre sí. Esto constituye lo organizativo global; una trama de interrelaciones con intereses afines y opuestos y con actores ganadores y perdedores.

Para explicar esta trama de interrelaciones o, con otras palabras, lo organizativo global, utilizamos el modelo de reestructuración, el cual, en concordancia con su enfoque, tiene los siguientes elementos.

Son tres los elementos o grandes dimensiones de lo organizativo global: La estructura, los sistemas y los procesos. Las tres partes están relacionadas por sus interacciones.

Conforman la configuración de lo organizativo en la globalización. En seguida se expondrán los atributos conceptuales y de aplicación de cada una de estas dimensiones:

3.1 La Estructura

Una definición comprensiva de la estructura, es la propuesta por Anthony Guiddens (1995): “*Reglas y recursos que en forma evolutiva influyen y modelan la reproducción de los sistemas sociales.*” Son muy extensos los alcances prácticos de esta definición en la concepción de las organizaciones: hasta 1990, década de la gran ruptura con la experiencia pasada y período de grandes innovaciones en las ciencias administrativas, *la regla* del pensamiento en lo organizativo eran las unidades estratégicas de negocios expuestas anteriormente. La lógica del razonamiento era la siguiente: a más alta participación de mercado sostenida por las UENS correspondería mayor volumen de producción y menores costos, Bruce Henderson y Alan J. Zakon (1970). Por lo anterior, el fundamento de lo organizativo iba de las UENS a la elección de los medios para lograr las metas. Ahora va de la reinención de los sectores a la creación de conocimiento para construir el futuro.

Para reinventar el sector, las entidades necesitan formas organizativas capaces de concebir y alcanzar tres condiciones indispensables: *primacía intelectual, gestión de trayectorias tecnológicas y competencia para adquirir una cuota de mercado.* Por razones de espacio, estas condiciones se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 1

Condiciones para reinventar los sectores

<i>Primacía Intelectual</i>	<i>Gestión de las trayectorias tecnológicas</i>	<i>Competencia para conseguir una cuota de mercado</i>
Hacer una previsión del sector, investigando profundamente sus fuerzas guiadoras	Adquirir de antemano competencias genéricas.	Construir una red mundial de proveedores
Desarrollar conocimientos para: Creación de sistemas de trabajo para instalarlos en cualquier lugar del mundo	Explorar distintos conceptos de producto y reconfigurar la relación con los clientes y con las comunidades locales	Elaborar una apropiada concepción del posicionamiento en el mercado
Concepción de las formas organizativas	Formar y dirigir la coalición necesaria de "participantes locales" que producirán para la empresa global como proveedores externos	Adelantarse a los competidores en los mercados fundamentales
Determinación de los principios estructurales para contender con la institucionalización del trabajo en las distintas locaciones		Maximizar la eficiencia y la productividad
Resumir lo anterior en una arquitectura organizativa	Obligar a los competidores a seguir trayectorias tecnológicas más largas y más caras	Administrar las interacciones surgidas de la competitividad

El desplazamiento del foco de atención de las Unidades de Negocios a los sectores, mostró que la forma organizativa matricial no era suficiente para adelantar y coordinar las actividades de trabajo. Carecía de los medios necesarios para controlar a los productores secundarios en las distintas locaciones. Esta carencia se superó con la organización por redes ya explicada en el apartado 2.2.3.

El trabajo prospectivo realizado con el objeto de reinventar el sector, permite a los actores de las

organizaciones globales inferir y establecer los principios y propiedades estructurales indispensables para la futura operación de la entidad global. Los efectos de la reinención no solamente caen sobre el sector mismo sino que irradian a las comunidades locales y a la sociedad en general. Para modular las repercusiones en la sociedad las entidades globales establecen los principios estructurales.

3.1.1 Principios Estructurales

Son principios de organización de *totalidades societarias*; factores que intervienen en el acondicionamiento institucional de una sociedad o tipo de sociedad, Anthony Guiddens (1995). La expansión de las entidades globales a las comunidades locales demanda el acondicionamiento institucional del marco ambiental. Por ejemplo, la certidumbre jurídica para garantizar el respeto de los contratos que las empresas globales celebran con los productores/abastecedores locales. Y no sólo eso, sino que abarca todo el marco regulatorio de las actividades económicas e incluso políticas.

Las entidades globales emplean la negociación como el instrumento para adecuar los marcos institucionales a sus intereses. La globalización ha montado grandes aparatos para los foros de negociación; entre ellos se cuentan los organismos bi y multilaterales, así como las organizaciones a escala mundial: OCDE, Banco Mundial y las múltiples entidades de la Organización de las Naciones Unidas.

Los principios estructurales, concebidos en los sectores productivos y canalizados por medio de las agencias negociadoras, al instalarse en las comunidades locales

generan las *propiedades estructurales* como características articuladas del sistema global, en especial atributos institucionales que adecuan a los intereses globales los marcos regulatorios de las sociedades locales. Esta adecuación se va dando por *conjuntos estructurales*.

Estos principios conceptuales del modelo ofrecen a los investigadores el marco teórico metodológico para profundizar en las conexiones, sean conflictivas o simbióticas, entre el conjunto societario de empresas globales ante el conjunto societario de las sociedades locales.

Los principios y las propiedades estructurales generan, a su vez, dominios institucionales globales y locales. El encuentro que se está dando entre estos dos dominios produce ganadores y perdedores.

En resumen esta estructura, en el modelo, constituye un nivel de análisis en cuyo espacio se encuentra la explicación del origen del poder de las entidades globales. Este nivel de análisis frecuentemente pasa desapercibido a los actores locales que se encuentran muy ocupados enfocando todas sus energías y atención a las otras dos grandes dimensiones del modelo: los sistemas y los procesos.

3.2 Los Sistemas

En su acepción más amplia, los sistemas son dispositivos que regulan las relaciones sociales en un tiempo y un espacio. Los hay de naturaleza tecnológica los cuales, dentro de la forma organizativa, regulan las relaciones de producción. Los agentes locales, casi siempre reducidos a proveedores, quedan sujetos a las operaciones predeterminadas en los sistemas. Trabajan al ritmo del sistema instalado el cual, para la vigilancia de la ejecución y de la medición final,

casi siempre va acompañado por normas de operación como las de la Internacional Standards Organization (ISO). Esta Actividad de los sistemas realizada por los agentes locales, tienen una naturaleza de reproducción de la estructura originaria que ya expusimos en el apartado 3.

Estos sistemas también son de naturaleza social. En ella encontramos todo lo institucionalizado, segmentado en conjuntos definidos con sus fronteras y enlaces. Es el caso de los sistemas jurídicos nacionales alineados a los intereses globales por medio de presiones económicas o por negociaciones del dominio global con el local. Desde el enfoque de la configuración organizativa, estos sistemas constituyen racimos ensamblados con conexiones conflictivas o simbióticas, según sea la alineación que muestren los grupos de las comunidades locales.

Los sistemas, junto con las alineaciones globales y locales encontradas o en similitud, han conformado la regionalización dentro de lo global. La regionalización, como organizativa, se configura por medio de redes con una excepción de lo explicado sobre esta forma organizativa en el apartado 2.2.4: En este caso, los nodos de las redes tienen el atributo de “sedes”, entendido el concepto como una región física que interviene como parte del escenario de una interacción, con fronteras exactas que contribuyen a concentrar de algún modo las interacciones ya sean económicas, políticas o sociales: El TLCAN tiene tres sedes principales mencionadas de sur a norte: México, Estados Unidos y Canadá. Pero en el análisis geopolítico, siguiendo las sendas diarias espacio-temporales; es decir, las sendas de los actores con sus actividades de todo tipo, podemos encontrar otras sedes donde se concentran las interacciones.

Pueden ser locaciones geográficas con abundancia de recursos materiales. Por ejemplo, el Plan Puebla Panamá, impulsado por Washington y el Banco Interamericano de Desarrollo, tiene la intención de crear una sede, concentradora de interacciones, en el Sureste Mexicano como el inicio de la extensión de TLCAN a la región centroamericana.

En resumen, los sistemas son dispositivos tecnológicos, sociales o culturales, que las entidades globales instalan en las comunidades locales. Esta instalación genera propiedades estructurales que reproducen en todas las locaciones, con su geografía variable, la lógica de la estructura de lo global. Los sistemas, además, son elementos o mediaciones del diseño de las estructuras de la empresa. Se revisten de formas variadas, según la ciencia o especialidad desde la cual fueron concebidos. Operan en las regiones y poseen las interfases para recibir retroinformación y perfeccionarse a sí mismos. Se conforman con los “medios ambientes” de las regiones. Regresan a la estructura originaria enriquecidos con las especificaciones locales. Los sistemas, al operar, conforman en el modelo su tercera dimensión, la de los procesos.

3.3 Procesos

Los procesos son la dimensión más cercana a los actores locales. Actualizan en la acción a las otras dos dimensiones del modelo: la estructura y los sistemas.

Los procesos por lo general se encuentran inmersos en los nodos de las redes y, por lo mismo, están configurados por esta forma organizativa, pero debido a las múltiples tareas que cumplen, en los procesos podemos encontrar otras

formas organizativas superpuestas en la red, como son las formas por funciones y por matrices.

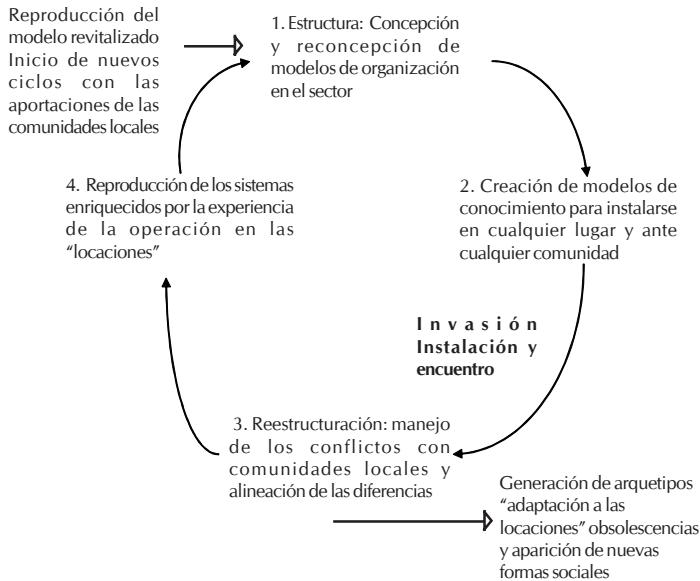
Los procesos, con sus prácticas repetidas, institucionalizan el sentido de las acciones. Los principios estructurales concebidos en la estructura e instalados en los sistemas ejercen poder sobre el cuerpo de los agentes productivos (empleados y subcontratados), los que se ven obligados a efectuar determinados movimientos y actividades. Así se genera la dialéctica del control como el carácter de doble vía de los aspectos de distribución del poder. Y que se traduce en el modo según el cual los menos poderosos administran recursos y ejecutan maniobras para ejercer poder sobre los más poderosos dentro de las relaciones de poder establecidas de antemano por la estructura y los sistemas de las entidades globales.

En esta dialéctica del poder se genera el fenómeno de la doble hermenéutica como acontecimiento social. Se produce por la intersección de dos marcos de sentido, como parte lógicamente necesaria, concebida en las estructuras: el mundo de sentido tal como lo constituyen unos actores especializados con sus metalenguajes inventados por ellos mismos (actores globales), y el mundo social provisto de sentido de unos actores legos (agentes locales). En la contienda se produce un constante “deslizamiento” entre un marco y otro, inherente a las relaciones de producción que penetran y tratan de someter y cambiar las prácticas de las comunidades locales.

En la dimensión del desempeño, la estructura, presente por medio de sus sistemas, y la acción de los agentes, producen, reproducen, recrean y perfeccionan las estructuras en forma continua. En seguida presentamos la ilustración número 4, que representa esta reproducción:

Ilustración 4

Proceso de Reproducción de las estructuras en lo organizativo global



Los sistemas se conciben en la estructura con sus principios de actuación. Posteriormente se instalan en cualesquiera de las comunidades en el mundo. La instalación produce un encuentro con lo local. Con esto se generan arquetipos como patrones recurrentes de la estructura que algunas veces coinciden con los valores de las comunidades locales y otras veces no. En este encuentro nace el conflicto durante el cual algunos elementos de las comunidades locales se vuelven obsoletos y se imponen los elementos de lo global. Con la aparición de estos nuevos elementos se generan nuevas formas sociales de convivencia. La cultura se modifica profundamente. Los sistemas de las entidades globales se adaptan a las comunidades. Se enriquecen con su hacer y con su sabiduría. Tras una breve reestructuración

regresan a la estructura original enriquecidos con los datos de funcionamiento de las comunidades locales. Este enriquecimiento es a escala mundial.

De lo anterior se origina la clasificación de "Países desarrollados" y "países en desarrollo". Los actores que en las comunidades se colocan en la división global del trabajo, excluyen a otros actores, coetáneos suyos. De lo anterior surgen rivalidades y conflictos. En las contiendas quedan ganadores y perdedores. Este es el perfil de lo organizativo en la globalización. Vamos a terminar con algunas reflexiones para aplicar el contenido de este trabajo a la realidad social.

89

REFLEXIONES FINALES

¿Al comprender la sociedad mexicana y su entorno institucional percibe usted todas las dimensiones mencionadas en el modelo?

¿Su comprensión abarca solamente el ámbito de desempeño con sistemas y procesos?

Si aceptamos que en la situación en Chiapas subyace un conflicto de intereses representado por dos visiones del mundo: la descrita en este modelo como la visión del mundo globalizado (Plan Puebla Panamá) y la visión de las comunidades locales, (Marcos y sus programas), ¿En qué forma se produce la doble hermenéutica en esta situación entre actores globales, ahora más o menos remotos y los actores locales?

¿Utilizaría usted este modelo para analizar los procesos que se producen de doble hermenéutica en el encuentro de lo global con las comunidades locales?

¿Los contenidos de la enseñanza en cuanto a la

concepción de las organizaciones es actual, o se localiza en algún punto de la evolución de las formas organizativas en alguna década del siglo pasado?

¿Los productores secundarios o subcontratados, nacionales, comprenden el modo globalizado de producción

incluyendo la dimensión de generación del conocimiento?

¿En la concepción y aplicación de las políticas públicas se toman en cuenta todas las partes de este modelo junto con una comprensión del entorno nacional?

BIBLIOGRAFÍA

- Brian Quinn, James (invierno 1998), *Technology in Services: Rethinking Strategic Focus*, en Sloan Management Review.
- Broekman, Jan. M. (1984) págs. 35 a 167, *El Estructuralismo*, Edit. Herder, Barcelona.
- Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, traducción al Inglés de Constance Storrs, Londres, Pitman.
- General Electric Company (1981), *Background Note on Management Systems: 1981*, Case #181-111, Harvard Business School, Boston, Ma.
- Galbraith, Jay R., *La Estrategia y la Planeación Organizacional*, (1975) Página 25 y siguientes, escrito incluido en la Antología de lecturas para el Módulo Cuatro de la carrera de Administración en la UAM-X, publicada en Internet por Salvador Andrade en andrader0.tripod.com.
- Guiddens, Anthony (1995), *La constitución de la Sociedad (Bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu Editores.
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Henderson, Bruce D., y Alan J. Zakon (1970), *Corporate Growth Strategy: How to Develop and Implement It*, in Kenneth J. Albert (editor), *Handbook of Business*.
- Jacobson, R. (1963), *Essais de linguistique générale*, París, (Traducción: Gredos Madrid, 1968).
- Levi Strauss, Claude (1968), *Antropología Estructural*. Capítulo dedicado a problemas de método y enseñanza. En especial el subtítulo: “La noción de Estructura” Pags 249 - 310. Edit Eudeba. Buenos Aires.
- Meginson, Leon C; Mosley Donald C. y Pietro Paul H. (1983), *Management Concepts and applications*, Harper & Row, Págs. 235–240.
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood, Cliffs, N. J.
- (1983), *El Poder y Alrededor de las organizaciones*. Prentice-Hall.
- (1989), *Sobre Administración: Al interior del extraño mundo de las organizaciones*, Free Press.
- Peters Thomas J. (1980), *The Structure is Not Organization*, publicado en Business Horizons. Edit.
- por la Escuela de Negocios de la Universidad de Indiana.
- Quinn Mills, Daniel (1991), *Rebirth of the Corporation*, Willey & Sons, (pags 15 a 25).
- Rothschild, William E. (1980), “How to Insure the Continuous Growth of Strategic Planning”, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, verano 1980, pp. 11-18.

- Taylor, W. Frederick (1911), *The principles of Scientific Management*, Harper & row.

- Weber, Max (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, traducido y editado por Talcott Parsons y A. M. Henderson, New York, Free Press.

- (1968), *Economy and Society*, volúmenes 1 a 3, Traducido y Editado por Guenther Roth y Claus Wittich, New York, Bedminster, Press.

- Womack, J. P. Jones D. T y Ross D. (1990), *The Machine that Change the World*. Ransom Associated, New York. traducción al Español McGraw-Hill, 1992, Madrid.