

Tendencias organizacionales de las empresas*

Rincón M., Derlisiret**
Romero, María Gracia***

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar la evolución de los modelos organizacionales utilizados por las empresas durante los siglos XX y XXI, a la vez que se intenta establecer las posibles tendencias para las empresas del futuro. Para ello, se caracterizan los modelos con base en la clasificación correspondiente a las visiones: mecanicista, naturista y ecologista de la organización. En tal sentido, se realiza una investigación descriptiva-documental a partir de la revisión de importantes aportes sobre las nuevas formas organizacionales, evolución y principios de las empresas. Los resultados revelan que la supervivencia de una empresa en contextos turbulentos como los actuales dependerá de variables como: rapidez, calidad, eficiencia, espontaneidad, desestandarización, flexibilidad e innovación. Se concluye que la tendencia es a la ausencia de estructuras organizacionales, formales y rígidas.

Palabras clave: Empresa, tecnologías de la información y comunicación, estructura organizacional.

Recibido: 01-11-29 . Aceptado: 02-05-08

* Este artículo corresponde a una parte del proyecto de investigación: Gestión de la información en las organizaciones, adscrito al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES).

** Comunicadora Social. Profesora Asistente. Departamento de Ciencias Humanas. Facultad Experimental de Ciencias (FEC) de la Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo, Venezuela. Teléfono: 582617546979. E-mail: derlyta@hotmail.com

*** Comunicadora Social. M.Sc. en Ciencias de la Comunicación. Profesora Agregada. Departamento de Ciencias Humanas. FEC-LUZ. Maracaibo, Venezuela. E-mail: marivictor2000@yahoo.com

Organizational Tendencies in Businesses

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the evolution of organizational models employed by businesses during the XX and XXI Centuries, and to establish possible tendencies for the future. In order to do this, corresponding organizational classification models from the following points of view were characterized: mechanical, natural and ecological. In this manner, a descriptive-documentary study based on the review of important contributions as to new forms of organization was carried out including the organizational form, evolution and principles of the companies. The results reveal that the survival of a company in turbulent times like the present depends on variables such as: speed, quality, efficiency, spontaneity, de-standardization, flexibility and innovation. The conclusion is that the tendency is towards the lack of formal and rigid organizational structure.

Key words: Business, informational and communicational technology, organizational structure.

1. Introducción

Tal y como lo afirma Drucker (1998:324-326) en el siglo XX ocurrieron algunas de las transformaciones más grandes de la estructura social en la historia de la humanidad. Los cambios que reconfiguraron la economía mundial son tan trascendentes, fundamentales y profundos que para lograr el éxito en el siglo XXI las empresas tendrán que asimilar nuevas formas de interacción. Las organizaciones de la nueva era, también llamada “era de la información”, han conocido el verdadero poder de la tecnología, no sólo por su capacidad de hacer que una empresa sea más eficiente, sino también su potencial para desatar un cambio completo.

Las etapas económicas anteriores se definían por largos períodos de estabilidad, seguidos de breves períodos de innovación que lanzaban a la crisis una se-

rie de industrias. Estos períodos de inestabilidad y estabilidad son definidos por Gates (2000:534) como “equilibrio intermitente”, en tanto que se refiere a “caos intermitente” para caracterizar los constantes cambios que en el entorno empresarial se presentan (inestabilidad constante interrumpida).

El auge de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se presenta a finales del siglo XX; dichas tecnologías han provocado transformaciones y generado varios tipos de retos y modificaciones de conceptos y comportamientos de los agentes económicos. Estos retos concretan lo que se ha denominado turbulencia tecnológica¹.

Ciertamente la dinámica del cambio tecnológico ha inducido a que se viva en un mundo de creciente complejidad, mutación e incertidumbre que obliga a dejar atrás los atributos que convirtieron a

1 Según Ait-El-Hadj (1990: 131) la turbulencia tecnológica consiste en la entrada de nuevas tecnologías que irrumpen y modifican el proceso de producción.

la economía industrial en un ideal durante casi todo el siglo XX. Según lo señala Ait-El-Hadj (1990: 131), la turbulencia tecnológica no sólo ha originado la desaparición de actividades, tecnologías y sectores industriales característicos de un Segundo Sistema Tecnológico o Sistema Electromecánico (SST), sino que ha aparecido un nuevo sistema denominado Tercer Sistema Tecnológico (TST).

El TST nace cuando las tecnologías tradicionales que imperaban en el segundo sistema entraron en una fase de agotamiento, debido al decrecimiento de los rendimientos técnicos y económicos de las tecnologías, situación que generó el desarrollo de otras que dieron paso a este tercer sistema caracterizado por la aparición de tecnologías genéricas en cuatro grandes sectores: las tecnologías de información, los nuevos materiales, la biotecnología y la energía.

Este nuevo sistema tecnológico ha generado rupturas radicales con el sistema anteriormente imperante. Aquel que sustituía la fuerza humana por la energía artificial, y la materia bruta por la materia transformada. En el nuevo sistema se sustituye la materia y la energía por la información. Se ha modificado también la relación de espacio y tiempo; factores estos que han generado las condiciones propicias para que se de la desaparición de sectores de tecnologías antiguas, de actividades, y sectores industriales por otros de naturaleza más informacional y abstractos.

Se está en presencia de un nuevo sistema en donde la sociedad hace uso intensivo de tecnologías de información y comunicación que da paso a una economía más creativa. Desde este punto de

vista, es evidente que el comportamiento de la organización tenderá en el siglo XXI a la invención de modelos administrativos contemporáneos dinámicos y flexibles, ya que se ha redefinido el concepto de trabajo y nuevos estilos de género, acordes con la realidad que debido al cambio tecnológico viven las organizaciones.

En este trabajo se desarrolla una investigación documental a partir de la revisión bibliográfica especializada, sobre la caracterización de la organización a través de tres grandes visiones organizacionales: mecanicista, naturista y ecologista, con el propósito de identificar los cambios más relevantes que se presentan en las estructuras organizacionales, con la implantación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en las empresas. Se presume que las TIC's posibilitan la innovación de procesos, las nuevas formas organizativas y la nueva naturaleza del trabajo en la empresa, conceptos que irrumpen con fuerza en el mundo empresarial.

El supuesto teórico desde el cual se emprende el conjunto de la investigación sostiene que, la tendencia estructural de las empresas del siglo XXI, depende en gran medida de los cambios en las variables tecnológicas y del entorno.

2. Visión mecanicista de la organización

La obra: La riqueza de las naciones de Adam Smith, empieza con un famoso pasaje sobre la división del trabajo. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extre-

mo para ponerle la cabeza". Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente, cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día" (citado por Szlaifsztein, 2000).

Como observa Smith, la gran ventaja de la división del trabajo consiste en que al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, la productividad total se multiplica en forma geométrica (Szlaifsztein, 2000). Es gracias a la división del trabajo, que se crean las tareas simplificadas que se podían aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en una tarea específica. Descompone el trabajo en múltiples tareas, cada una de las cuales es asignada a un trabajador.

Con la llamada división del trabajo, las actividades se dividían en pasos pequeños y discretos y cada trabajador era responsable de un paso. Se puede afirmar, sin lugar a dudas que el cúmulo de conocimientos sobre la teoría organizacional aceleró su desarrollo en la última parte del siglo XIX. En la práctica, el legado histórico de la Revolución Industrial y el surgimiento de las organizaciones en gran escala con obreros especializados

realizando tareas, requirieron el desarrollo de nuevas formas de dirección de la empresa. De esta forma, la teoría clásica de la dirección sugirió una organización basada en sistemas racionales que actuaran tan eficientemente como fuera posible.

Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber a principios del siglo XX fueron los principales contribuyentes del llamado enfoque clásico de la administración para diseñar organizaciones (Hall, 1996:29-49). En la visión mecanicista, las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica², en la cual los miembros de éstas eran guiados en sus acciones por un sentimiento de obligación y por una serie de reglas racionales internas a la corporación.

De acuerdo a Morgan (1996:19) el movimiento administrativo recibió un impulso con Frederick Taylor (1856-1915) cuyo punto de vista fue el estudio sobre el trabajo arduo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada persona debería desempeñar un rol social, sentaron las bases pragmáticas de la administración.

Durante el siglo XIX se hicieron grandes esfuerzos por establecer una eficiente organización del trabajo. Por ejemplo en 1801, Eli Whitney (Morgan, 1996:14) mostró públicamente una producción en serie de fusiles con partes in-

2 Se consideraba a la estructura jerárquica como el modelo burocrático o estructura piramidal-vertical, debido a que se caracteriza por una administración de arriba hacia abajo. Para los efectos de la investigación la jerarquía es el fundamento de transferencia de ordenes a los subordinados donde los miembros desempeñan tareas específicas, las cuales son monitoreadas y controladas (Kikta, 1999: 457).

tercambiables. En 1832, Charles Babbage (Morgan, 1996:14) publicó un tratado que promovía la aplicación científica a la organización, destacando la importancia de la planificación y la división del trabajo.

Los teóricos clásicos intentaron diseñar la organización como un ingeniero diseña una máquina que se ensambla: rigidez y resistencia, partes bien definidas. Así, se desarrollaron organizaciones funcionales que se descomponen en partes más sencillas. La responsabilidad de cada trabajo se engrana para complementarse con las otras, enlazadas a través de una cadena de mando.

La organización típica del siglo XX, pretendió funcionar con una precisión mecánica que espera de sus empleados un comportamiento parecido al de las fuerzas de una máquina. Las conductas y estilos de quienes en ella laboran deben estar en consonancia con los procesos rutinarios, repetitivos y simples que conforman cada pieza de la organización. Cada empleado debe seguir un determinado y preciso número de instrucciones simples en el que cada quien actúa como una pieza de una máquina que puede ser sustituida en caso de una eventual falla.

La teoría clásica de la organización se basa en ciertos principios fundamentales que se pudieran resumir en: dividir la carga de trabajo en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos, conocida como la división del trabajo; la agrupación de empleados y tareas en departamentos: departamentalización; principio de jerarquía en la organización. Estos principios junto a otros tipos de fundamentos, como son la burocracia y la coordinación,

forman la piedra angular de la visión mecanicista de la organización.

El francés Henry Fayol, se interesó en los problemas de la dirección práctica y dejó un legado teórico para que otros lo siguieran. Fayol ideaba la gestión como un proceso de planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar. El mencionado autor sostenía que la administración era una función universal que podía definirse en término de varios procesos, los cuales podían ser desarrollados por los administradores (Morgan, 1996:15).

La especialización del trabajo, junto a la burocracia, trajo como consecuencia el organigrama que permite describir la forma en que se divide el trabajo. Así, los cuadros que conformarían un organigrama serían la representación de la agrupación lógica de las actividades laborales que actualmente se denominan "departamentos". Por lo tanto, la departamentalización es el resultado de las decisiones que aún toman algunos gerentes, dividiendo las tareas en grupos "parecidos". El resultado de estas decisiones y de este diseño, es una conformación de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima, se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsable de toda la organización. El organigrama constituye la representación gráfica y formal de la jerarquía, y es el resultado de un proceso de agrupamiento que puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones (Schlczigztein, 2000).

Los teóricos de la administración tradicional se preocupaban por el diseño de una organización eficiente y por ello, la estructura que refleja un organigrama,

permite definir con claridad quien debe desarrollar una determinada actividad, basados primordialmente en la división del trabajo. El principio de jerarquía establece que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical desde la parte más alta de la organización, hasta la parte más baja; se hace hincapié en las relaciones de superior a subordinado.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional permite influir en primer lugar, en las relaciones laborales de un departamento específico, y en segundo término, afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implicaban por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles, desde los gerentes del punto más alto al más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en ambientes que cambian con rapidez.

Según Ait-El-Hadj (1990:56) lo anteriormente expuesto condujo a diferentes autores a plantearse el "mejor camino" para el diseño de la organización laboral más idónea; por ello, diseñaron una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de

niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica, propiciándose así la estandarización de la producción y la atomización de los puestos de trabajo, el control de la regulación y por ende del proceso de producción.

Otro de los factores que se evidenciaba en la organización tayloriana, era el recurso por el cual se supervisaba al personal con el fin de que no perdiera de vista su papel dentro de la organización y evitar la tentación de perseguir los intereses de su departamento a expensas de las metas de la organización. Además, la coordinación, es un complemento para la división del trabajo y la especialización laboral, que suele separar a las personas en las organizaciones.

En la teoría clásica tradicional³ surgió la idea de que la organización y su aplicación moderna deberían ser sistemas que actúen tan eficientemente como sea posible, por lo que se desarrolla un concepto de racionalidad burocrática mecanizada donde cada persona, unidad, departamento, debe desarrollar un rol específico en la organización.

En este tipo de ambiente, el diseñador de una estructura mueve las divisiones directamente, como bloques fijos en el organigrama. De la misma forma, las unidades de arriba hacia abajo son luego divididas en unidades menos operativas. En otras palabras, pocas veces se lleva a

3 Según Katz y Kahn (1990:83) cuando se habla de teoría clásica o teoría tradicional de las organizaciones se parte del concepto que enfoca los problemas de la organización más en términos de sistema cerrados que de sistema abierto. Katz y Kahn afirman que los modelos clásicos de la teoría de la teoría tradicional son: la descripción sociológica de la estructura burocrática, realizada por Weber (1947), la explicación de la administración pública hecha por Gulick (1937), y el enfoque de la administración científica de Taylor (1923).

cabo el diseño de una organización en el vacío; en general, se procede con conocimiento de estructuras pasadas. En la práctica, al cambiar las metas y las misiones de la organización, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo y en la medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, se procede de abajo hacia arriba.

Como se ha evidenciado, durante la mayor parte del siglo XX, la administración ha estado influenciada por el pensamiento de Taylor y el modelo burocrático de Weber, modelo que llevó a las organizaciones a operar con los parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria en la búsqueda de la maximización de la eficiencia, productividad y rentabilidad, olvidando el desarrollo integral de la organización (Wheatley y Senge, citados por Gallardo et al, 1999).

En suma, la organización burocrática es más impersonal, racionalista y formal que cualquier otro sistema organizacional precedente, pero es menos eficiente y efectiva que las nuevas organizaciones emergentes, porque los requerimientos del ambiente exigen sistemas mucho más orgánicos y menos mecánicos. Pensar en la organización como un organismo vivo es considerar los modos generales de supervivencia, de relación organización-entorno y efectividad de las organizaciones. Los objetivos, estructuras y eficacia pasan a ser subsidiarios ante los problemas de supervivencia.

Bennis (1965:31-35) predijo la decadencia y fin de la burocracia y esbozó, quizás por primera vez, el tipo de organización que la sustituiría. La burocracia

funciona perfectamente en una estructura piramidal de autoridad, con el poder concentrado en unos pocos. La burocracia es un aparato social muy adecuado para las tareas rutinarias. Según Bennis, cada época produce una forma de organización adecuada a su tiempo. Para él, Weber se equivocó cuando afirmaba que el tiempo óptimo de administrar en una época de aceleración de cambios, se logra en una organización estrictamente burocrática.

Durante el último siglo, los cambios han aparecido de manera tan brusca que la burocracia no puede soportarlos. "La información fluye con tal rapidez en la sociedad, y los cambios tecnológicos son tan radicales y se producen tan súbitamente que sólo unas nuevas formas de organización, de reacción aún más instantánea, tendrán que caracterizar el futuro" (Toffler, 1970). Al respecto, Toffler señaló que la velocidad del cambio tecnológico caracterizaría el futuro de las organizaciones, y al contrario de lo que suponía Weber, la burocracia no responde a la velocidad impuesta por los llamados cambios tecnológicos.

Pareciera que, las organizaciones con una visión mecanicista tienen dificultad de adaptación a los cambios y a las circunstancias, puesto que fueron diseñadas para alcanzar objetivos muy precisos; pese a estas limitaciones, no hay que dejar de reconocer que las fórmulas mecanicistas de la organización han resultado populares, en parte debido a lo eficaces que son para realizar tareas específicas, pero también por su capacidad para reforzar el control.

3. Visión Naturista. **La organización como un organismo vivo**

La teoría tradicional de las organizaciones ha utilizado un enfoque basado en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste, la llamada "Teoría Moderna"⁴ se ha orientado hacia las organizaciones abiertas que son más consonas con el entorno. Las organizaciones burocráticas tienden a trabajar, como se ha mencionado antes, más eficazmente en entornos que están protegidos o son estables. Sin embargo, si se analiza una organización en relación al entorno, se puede entonces entender que la organización funciona como un sistema abierto y no como una máquina que responde a un sistema cerrado.

El uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación las presenta a finales del siglo XX, como las tecnologías que dominarán el siglo XXI. Tecnologías estas que han provocado transformaciones y generado varios tipos de retos sociales, así como modificaciones de conceptos y comportamientos de los agentes económicos. Estos retos concretan lo que se ha denominado turbulencia tecnológica. Con la introducción de las nuevas tecnologías aparecen nuevos patrones de competitividad que imponen procesos de reestructuración de los siste-

mas productivos, cuya ventaja comparativa radica en saber asociar las nuevas tecnologías con nuevas formas de organizar el trabajo (producción flexible).

Es necesario evaluar a las tecnologías en términos de su productividad; en tal sentido ya no se ve el cambio tecnológico como sinónimo de progreso, sino como el factor que ha llevado a que en estos últimos años se perciban olas de desarrollo humano y organizacional que distan de semejarse a las nacidas en el Segundo Sistema Tecnológico. Se impone entonces, la necesidad de flexibilizar las formas y los métodos de organizarse, esto es, propiciar la innovación en un entorno que exige una gran velocidad de respuesta, así como una mayor capacidad de renovar rápidamente productos, procesos, habilidades y competencias, lo que implica aprender de manera expedita.

Actualmente, es necesario entender a la empresa como un sistema abierto que se desenvuelve en un medio ambiente cambiante y turbulento, cuya dinámica se refleja en el interior de la institución. Así, fenómenos como la globalización de la economía, la intensificación de la competencia, la reducción del ciclo de vida de los productos o la precipitación de los avances tecnológicos, entre otros, se presentan como factores que afectan todas las funciones organizacionales.

4 En esta investigación se denominará Teoría Moderna aquella en la cual se deja de lado la visión mecanicista de la organización y sus teóricos, entendiendo a la biología como fuente de ideas para repensar a la organización. En este proceso, la teoría de la organización se convierte en una especie de biología en la cual las relaciones y diferencias entre moléculas, células, organismos, especies y ecologías son paralelos a individuos, grupos, organizaciones, se estudian las organizaciones como sistemas abiertos (Morgan, 1996:30).

Sobre estos nuevos entornos empresariales y la globalización de la economía, Cuesta (1999:1-18) expone que debido a los cambios que se han producido en el mundo durante los últimos años, no parece lógico seguir aferrado a las estructuras empresariales tradicionales. Esta concepción evidencia que el nuevo concepto de formas corporativas se ajusta a las realidades de la economía.

Hoy, los postulados de escuelas como la de Frankfurt, donde la tecnología no era más que un medio instrumental para controlar los recursos, la naturaleza y hasta la propia vida, no se constituirán como los principios de las empresas del siglo XXI. Las nuevas corporaciones entienden a la tecnología como manifestación de innovación, como detonante de posibilidades y proceso de autorrenovación y como un proceso social imprescindible para el desarrollo organizacional.

Esta nueva realidad da paso a la selección apropiada de una técnica gerencial denominada teoría de la contingencia⁵ (Stoner y Wankel, 1989:310-323), la cual establece que el diseño de una estructura organizacional dependerá en gran medida de las circunstancias particulares de cada firma en un momento dado.

Por ello, las estructuras estarán en función de una serie de variables situacionales relacionadas con el entorno, las tecnologías y los recursos que en ellas operan. Así, dentro del estudio de la teoría de contingencia desarrollada en la década de los 60 (Woodward; Lawrence y Lorsch; Thompson) todos citados por Morgan (1996: 29-64) se concluye que no existe una forma óptima de organizar; es decir, toda organización que desee ser eficaz deberá procurar la congruencia entre su estructura y procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la caracterizan: entorno (Burns y Stalker; Lawrence y Lorsch), edad y tamaño (Blau y Schoenherr; Child y Mansfield), tecnología (Woodward; Barley; Goodman y Sproull, citados por Hall, 1996:29-118).

Puede entonces, asumirse que en el denominado Tercer Sistema Tecnológico, las formas de organización se tornan más informales, producto de las aparición de las nuevas tecnologías y será el dominio de la tecnología de la información el elemento que permita a la organización adaptarse al entorno y sobrevivir en él, puesto que, sin su uso sería imposible la existencia de las organizaciones.

5 Los teóricos de las organizaciones han definido como la adaptación de la organización al entorno como teoría de la contingencia. Para esta investigación se consideran los aportes de Morgan (1996:38-40), quien expresa que: "no hay un modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se esté relacionando. Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales del entorno". Según Dávila (2001:499) la edición de Alfaomega del texto "Imágenes de la organización" de Gareth Morgan, tradujo la expresión teoría de la contingencia como teoría de la dependencia.

En este sistema, las organizaciones no sólo se apoyarán en el empleo de la tecnología de la información, sino que se renovarán gracias a ella, adaptando sus estrategias y sus estructuras para utilizarla con eficiencia. Su impacto más significativo no sólo será en la elaboración de nuevos productos, sino en el rediseño organizacional. Es necesario acotar que este aspecto teórico será abordado más exhaustivamente cuando se describan teóricamente las tendencias estructurales de la empresa en el siglo XXI.

La teoría de la contingencia implica que: "La mejor forma para organizarse depende de la naturaleza del ambiente con el cual se tiene que relacionar la organización" (Scott, citado por Hall, 1996: 309). Así, cuando los cambios del entorno están a la orden del día y las organizaciones enfrentan situaciones inciertas y turbulentas, la formulación mecanicista tiende a abandonarse; requiriéndose organizaciones más flexibles y orgánicas para un desempeño operativo eficaz. La idea manejada por Burns y Stalker en el año de 1961, de que es posible identificar una cantidad de formas organizacionales que van desde la mecanicista a la orgánica y que se requieren formas más flexibles para tratar con entornos cambiantes y la necesidad de innovar como una condición esencial para sobrevivir, recibió el soporte de otros estudios realizados a finales de los años cincuenta y principios de los setenta (Burns y Stalker, citados por Hall, 1996:64).

Así por ejemplo, Woodward (citado por Hall, 1996:70) en un estudio de algunas firmas inglesas, distinguió una relación entre la tecnología y las estructuras de las organizaciones que tenían éxito.

Demostró que no era siempre correcto seguir los principios de la teoría clásica de dirección, puesto que diferentes tecnologías exigían diversas necesidades en los individuos y en la organización, que han de ser satisfechos a través de estructuras idóneas. Los hallazgos de Woodward también sugerían que en las corporaciones con éxito coincidían la estructura y la tecnología, demostrando que esta relación es una opción estratégica. Sus estudios comprobaron que la organización efectiva dependía de conseguir un equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, compromisos, necesidades del personal y del entorno.

Los estudios de Lawrence y Lorsch (citado por Morgan, 1996:29-64) muestran que el grado de diferenciación requerida en los estilos de organización y dirección entre departamentos varía de acuerdo con la naturaleza de la industria y el entorno, sugiriendo importantes perspectivas en los modos de integración. Por ejemplo, en los entornos relativamente estables, con burocracia convencional, los modos de integración eran jerárquicos, pero en entornos turbulentos necesitan reemplazarse por otros métodos tales como: el de equipos de proyectos multidisciplinarios y la dirección de personal hábil en el arte de la coordinación.

El análisis de contingencias pone de manifiesto la incidencia del contexto organizativo sobre las estructuras en un sentido amplio, es decir, la influencia de los distintos factores de contingencia se manifiesta tanto en la definición de las estructuras primarias como en otras variables de diseño relacionadas con la estructura operativa. En este sentido, Drizin y Van de Ven (citado por Rico, 1998),

oportunamente afirman que la "estructura y procesos de una organización deben ser apropiados a su contexto (características de la cultura de la organización, entorno, tecnología, tamaño o tareas), si quiere sobrevivir o ser eficaz".

Sin embargo, el problema que enfrentan las organizaciones que aplican tecnologías de información es definir una estructura que resuelva sus conflictos; aún cuando la estabilidad y la formalización se necesitan para la eficiencia en el corto plazo, la flexibilidad y la espontaneidad son necesarias para hacer frente al ambiente turbulento que se vive actualmente.

De acuerdo con lo expuesto, la supervivencia se ha presentado como un problema de adaptación y la teoría de la contingencia se presenta como un medio de identificar patrones; además, dependen para sobrevivir de su habilidad para adquirir un adecuado conjunto de recursos necesarios que sustenten su existencia; en este esfuerzo mantienen una competencia con otras organizaciones, y como generalmente los recursos son escasos, sólo el más hábil sobrevive. Desde esta perspectiva, el entorno es por tanto, el factor crítico que determina qué organizaciones tienen éxito y cuáles fracasan.

4. Visión Ecologista de la Organización

Hasta ahora la supervivencia se ha presentado como un problema de adaptación, sin embargo, la teoría ecologista permite entender a la organización como un todo que depende para sobrevivir de su habilidad de adquisición del conjunto de recursos necesarios para la sustenta-

ción de su existencia, y como generalmente los recursos son escasos, sólo el más hábil sobrevive al igual que lo hacen los organismos vivos en el ecosistema.

De esta forma, el entorno se constituye en el factor crítico que además de determinar el éxito o fracaso de las organizaciones, también selecciona a los competidores más robustos y elimina a los más débiles, por lo cual las empresas deben considerar no sólo las relaciones actuales, sino también las pasadas y las futuras, al igual que los ecosistemas de la naturaleza.

En consecuencia, dos ideas importantes generadas desde la visión de la ecología, radican en la importancia de las limitaciones de los recursos en la conformación del crecimiento, desarrollo y declinación de las organizaciones y el papel de las innovaciones con éxito en la conformación de las nuevas especies de organización; ideas que conllevan a la ecología organizacional a estudiar las relaciones existentes entre las distintas organizaciones, combinando la mano invisible del mercado (Adam Smith), con la mano visible de la gerencia (Chandler) lo cual le permite a las empresas de esta era aprender a vivir, manejar la complejidad y transformar cualquier paradoja en una verdadera ventaja competitiva (Eisley, 1992: 30-31).

Gracias a esta perspectiva, se neutraliza la tendencia a la adaptación generada por la teoría de la contingencia. Ello es debido a que la visión de la evolución organizacional tiende a ser unilateral y hace énfasis en la escasez de recursos, que es donde se fundamenta la selección, puesto que ignora el hecho de que en determinadas circunstancias los re-

cursos pueden ser abundantes y renovables, por lo que las corporaciones en lugar de competir, pueden colaborar para su existencia. La ecología percibe que es posible la supervivencia de los más aptos, y no exclusivamente del más apto. Es decir, se trata de organizaciones que colaboran entre ellas a fin de comprender y gestionar el mundo y el entorno que los envuelve. De esta forma, entran en disputa con la idea individualista que convierte al mundo social en algo poco manejable.

Se puede entender que, la corporación burocrática basa su sentido de seguridad en el control de los límites y la organización emergente en la flexibilidad e innovación. Se destaca entonces, que este nuevo concepto de corporación empresarial está teniendo éxito, porque responde mejor a los cambios que se han llevado a cabo en el entorno como fruto de las tecnologías disponibles.

Este hecho ha propiciado la aparición de nuevas formas organizacionales como: flexible, orgánica, virtual, de red, innovadora, inteligente, matricial, de hipertexto, entre otras, en virtud de la creciente necesidad de flexibilizar la estructura jerárquica de la organización al promover su desburocratización, evitando la resistencia al cambio y promoviendo la innovación.

5. La organización del futuro en la aldea global

Como se ha venido exponiendo en este trabajo, entre los años sesenta y setenta una gran parte de las investigaciones se interesaron principalmente en las formas organizativas y mecanismos de coordinación formales. Puede decirse

entonces, que en el TST poco se hablará de estructuras formales; el elemento básico del nuevo paradigma como dijera Peters (citado por Gallardo et al, 1999) estará en controlar cuando las cosas estén fuera de control; ahora el cambio es la regla y la estabilidad la excepción.

El siglo XXI se mueve hacia un nuevo paradigma que será profundamente diferente al antiguo y que incluirá dos aspectos: las estructuras convencionales y las estructuras suaves o humanas. Se requerirá entonces, ante todo, una enorme capacidad de abstracción, de imaginación y, por supuesto, de sensibilidad humana de parte de los dirigentes.

Varios son los puntos de referencia que están por desaparecer, por ejemplo, la figura piramidal de las organizaciones que durante mucho tiempo parecía insuperable, hoy deja su lugar a representaciones más imprecisas, a organigramas "líquidos" o "biológicos", a estructuras "policelulares", "redes" y, en resumidas cuentas, a una interactividad generalizada (Gallardo et al, 1999). Así, la nueva empresa debe ser una comunidad que persiga el desarrollo integral de las personas, una comunidad que favorezca la innovación y la creatividad, una organización que entienda conceptos como el análisis, la autoridad, la obediencia o el liderazgo de forma más flexible.

Las organizaciones del siglo XXI requerirán visiones, estrategias y diseños que las capaciten para contender con la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. Cada empresa deberá saber qué nuevas oportunidades emergen en un ambiente dominado por redes de conocimiento y habilidades que

modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, redes de multiniveles y añadiendo funciones o descartando otras.

Como lo expone Masifern (2001) este siglo es dominado por la economía del conocimiento, la cual se sumará a las economías minera, agrícola, ganadera, industrial y de servicios. Es así como, el mantenimiento y la mejora del nivel de vida de los países desarrollados pasa por el aumento de los empleados del conocimiento; de esta forma, se deja de lado la organización operativa para convertir a la empresa en una organización de especialistas de todos los tipos. Las organizaciones basadas en el conocimiento y la información, necesitan más que nunca funciones operativas centrales como asesoramiento legal, relaciones públicas, recursos humanos y relaciones laborales, pero la necesidad de servicios de "staff" -gente que asesora o coordina- se verá reducida de manera drástica (Drucker, 1990: 305).

Es menester recordar que la organización burocrática es todavía una constante en nuestros países, ya que sus estructuras han demostrado tener ventajas importantes sobre las formas de organización predecesoras a ésta, como lo fueron: la organización tribal, patrimonial, política y arbitraria; pues la tipología de esta organización siempre procuró disciplina, dirección, producción garantizada, haciéndola una forma organizacional estable y eficaz. Pero, la organización burocrática continua siendo impersonal, racionalista, formal y eficiente, más que cualquier otro sistema organizacional precedente, aunque menos eficiente y efectiva que las nuevas organizaciones

emergentes, porque los requerimientos del ambiente exigen sistemas mucho más orgánicos y menos mecánicos.

Las nuevas formas organizacionales como el caso del modelo matricial o el de red, emergen como respuesta a estos cambios, en búsqueda de resolver las consecuencias disfuncionales de la organización tradicional, estructurada jerárquicamente (McGill y Slocum; Miles y Snow, citados por Gallardo et al, 1999). Por ejemplo, la organización en red podría ser definida como un conjunto de relaciones de trabajo, fluidas, flexibles y complejas que cruzan varios límites dentro y fuera de las organizaciones (Nohria y Eccles, citados por Gallardo et al, 1999), permite entonces concebir una organización menos burocrática y simultáneamente más cooperativa, lateral y basada en el equipo.

En este mismo orden de ideas, se puede decir que las nuevas organizaciones, utilizan estructuras que van de las relaciones de contacto directo y distribución de roles, estructuras matriciales y de dirección de proyectos. Cada una de estas estructuras, incrementa la habilidad de la organización para procesar información bajo condiciones de alta interdependencia en la tarea de complejidad e incertidumbre. Las estructuras matriciales -en particular- facilitan la distribución de recursos y la transferencia del conocimiento interno en ambientes turbulentos (Jones, Jones y Deckro, citado por Gallardo et al, 1999).

Sin embargo, el problema al que se enfrentan las organizaciones que aplican la tecnología de la información es definir una estructura que resuelva sus conflictos, porque aún cuando la es-

tabilidad y la formalización se necesitan para la eficiencia en el corto plazo, siempre la flexibilidad y la espontaneidad son necesarias para afrontar los cambios tecnológicos.

En consecuencia con lo expuesto anteriormente, las organizaciones de este nuevo siglo tendrán varias características definitorias que se describen en este trabajo. Claro está, dichas características forman parte del concepto de nueva empresa y como se ha planteado aquí, se organizará esencialmente basada en: (Ver cuadro 1).

Innovación. El carácter innovador de las empresas de este siglo, radica en aquella que utilice este instrumento para crear algo nuevo, hecho que provocará la transmutación de los cánones hasta aho-

ra establecidos. Gracias a la innovación, se introducen novedades que desencadenan en el desarrollo, mejoramiento de productos y procesos en las cosas ya existentes.

La definición antes referida explica la innovación más allá de la mera creatividad a la que se asocia frecuentemente, mas en este caso se parte del concepto que describe dicha función como avance en las diferentes áreas de la organización.

De acuerdo con Kanter (citado por González, 2000:3) "las innovaciones deben verse como un proceso antes que como resultados o antecedentes. En este proceso las innovaciones pasan por un estadio de generación de ideas, en el cual pueden introducirse variantes por parte de agentes internos o externos para lue-

Cuadro 1
Puntos de vista de la organización
Las diferencias que marcan un siglo

VARIABLES	SIGLO XX	SIGLO XXI
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Piramidal	Supervirtuales, Horizontal, En Red, otras.
ESTILO GERENCIAL	Estructurado Rígido	Flexible
PRODUCCIÓN	Masiva Mejoras graduales	Personalizada Innovaciones radicales
CALIDAD	La posible	La mejor
DESEMPEÑO BASADO EN	Seguridad	Crecimiento
LIDERAZGO	Dogmático	Inspirador
ACTIVOS EMPRESARIALES	Bienes Físicos: Tangibles	Capital intelectual: Conocimiento e Información
TECNOLOGÍA	Uso de las TIC's	Las TIC's: elemento medular para crear la nueva organización
VALORES	Competencia Estabilidad	Colaboración Creatividad

Byrne (2000:37). Adaptado por las autoras 2001.

go pasar a un estadio de construcción movida por una coalición en la cual el poder es necesario para mover la idea hacia delante, hasta un estado de implementación en el cual se desarrollan prototipos y eventualmente se desarrolla y pone en práctica la producción o el servicio en cuestión”

Como se ha venido apuntando, el desempeño en la organización puede verse impactado por las innovaciones en un plazo de tiempo no muy lejano. La razón es, probablemente, que la adopción de la innovación crea cambios en una parte de la organización, la cual por su lado, inicia cambios en otros sectores de la misma.

Es importante especificar que los sectores de la organización representan a su vez la clasificación de las innovaciones, así pues se habla de innovaciones tecnológicas, innovaciones administrativas e innovaciones hacia el ambiente.

De ahí que sea necesario destacar, que entre los tipos de innovación antes señaladas, son las innovaciones tecnológicas las que más se discuten en todos los campos, quizás porque se las percibe como más esenciales en la organización.

La empresa moderna pasa entonces a considerar la innovación tecnológica y más aún, la innovación organizacional, como característica esencial en las transformaciones económicas, sociales y organizativas que generan un nuevo modelo de corporación.

Descentralización. Consiste en la presencia de un sistema verticalmente integrado y organizado para la rapidez en la toma de decisiones, el cual se irá desplazando, producto de los efectos de la mo-

dernización tecnológica y de una economía más global-competitiva que propicia la supervivencia de las empresas más productivas y descentralizadas en la toma de decisiones.

Personalización Masiva. La empresa del futuro personalizará los productos para cada individuo, y por tanto convertirá a los clientes en socios, proporcionándoles la tecnología para diseñar y solicitar exactamente lo deseado. La personalización masiva, es la tendencia a generar olas de productos y servicios individualizados, así como también grandes ahorros para los fabricantes, con el último propósito de responder a lo que quieren los consumidores.

En la actualidad los clientes son más exigentes, buscan satisfacer de manera bastante racional sus deseos con altos niveles de calidad, y por lo tanto, las grandes y pequeñas empresas se han visto en la necesidad de dejar de lado el modelo de producción en masa por una producción no estandarizada, más especializada y personalizada, siendo este último el nuevo estilo de producción y la norma de estos tiempos.

Capital Intelectual. Se trata de tener en esta nueva empresa los mejores talentos para lograr el éxito en la nueva era. Para este fin, se requerirá que las corporaciones establezcan un sistema de retribución y pagos atractivos con los mejores cerebros. La “cacería de talentos” será el objetivo esencial para el desarrollo de capital intelectual. El alto nivel de profesionalización e intelecto que destaca implícitamente el concepto de capital intelectual, se encuentra íntimamente ligado con la baja formalización en la es-

estructura organizacional, es decir que la estructura no definirá el cargo. En la nueva empresa las tareas serán las que definen las estructuras y por ende los cargos (Byrne, 2000:35).

Según lo antes descrito, en el capital intelectual de la empresa reside la verdadera arma diferencial de la misma; es por ello que autores como Cuesta (2000:193) caracteriza la tecnología de la información como facilitadora e integradora a partir de la formación del recurso humano.

En efecto, la empresa contemporánea tiene que ser una organización que permanentemente aprende y no una organización que sabe, debe ser una corporación capaz de gestionar el conocimiento para ganar en el futuro campeonatos intelectuales con suficiente poder.

Visión Mundial. El recurso humano de esta nueva corporación se ubicará en diferentes partes del planeta, pues ésta no tendrá una sede, sino que logrará penetrar los lugares donde se encuentren las mayores ventajas. En este caso, todas las divisiones se conectarán directamente por la red, de manera que los empleados y trabajadores independientes y distantes puedan cumplir con las tareas todos juntos, y en tiempo real.

Flexibilidad – Rapidez – Espontaneidad. Estos se constituyen en los instrumentos que de alguna manera favorecerán la constante evolución empresarial. En la medida que las organizaciones se hacen flexibles, la competencia las va obligando a ser ágiles, la flexibilidad entonces se convierte en el requisito para competir y responder más rápido que los competidores.

La rapidez y agilidad son factores cónsonos y claves que permiten detectar las nuevas tendencias de los consumidores, y por supuesto, los requisitos para diseñar, producir y comercializar con velocidad. En estos tiempos se han constituido en el modelo de las empresas que desean convertirse en líderes de la llamada nueva economía cuyos diez principios fundamentales son: materia, espacio, tiempo, gente, crecimiento, valor, eficiencia, mercados, transacciones, impulso (Business Technology, 2000:49).

Por último, la espontaneidad será la constante que favorecerá indudablemente la introducción de todos los nuevos pensamientos, para a la larga, gestar un clima de participación, tolerancia y recompensas; acciones que permiten hacer más permeable a la empresa.

Calidad. En esta era tendrá mucho más valor la calidad de cada producto que la cantidad existente del mismo. Los productos y bienes en general, están diseñados y pensados para responder de manera oportuna y casi inmediata a las necesidades de los exigentes consumidores, respondiendo de esta manera a los criterios de eficiencia preconcebidos por cada usuario. Se puede decir entonces que, la información útil permitirá hacer tratos directamente con los vendedores, así mismo se ofrecerá una asistencia inteligente al cliente, pues los servicios contarán con la ayuda de la tecnología lo cual es un valor agregado para el comprador o cliente.

Estilo Gerencial. Comprende la conexión en forma plana entretejida de socios, empleados, contratistas externos, proveedores, clientes y trabajadores independientes que realizarán la admi-

nistración de operaciones internas. En este sentido, el edificio o espacio físico no es lo que define el funcionamiento, sino las áreas geográficas basadas en la red. Por supuesto, que las tecnologías y la digitalización son herramientas fundamentales en este proceso. En términos sencillos, esto significa el retiro de mentes y manos humanas de las tareas más rutinarias de una organización y su reemplazo con computadores y redes.

Uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Como se ha expuesto, en esta nueva centuria que comienza, el éxito será sólo de aquellas organizaciones que se comprometan con un futuro nuevo. La corporación super eficiente de la que se habla depende en gran medida para su organización del moderno interés de la tecnología, ya que este recurso funcionará de acuerdo a aspectos que son resultados de procesos de organización: inmediatez de uso, disponibilidad constante y reducción de esfuerzos. Esto quiere decir que, la tecnología y la organización tienen en común el hecho de convertir lo complejo en simple, lo distante en disponible y lo inusual en rutinario. Esta relación es lo que define la relevancia del uso de las TIC's en la organización, y específicamente en la organización que se está visionando. "Desde los albores del consumo, se ha apostado por crear empresas duraderas. En el nuevo siglo, no pocas corporaciones serán efímeras, creadas para desarrollar nuevas tecnologías o productos, y luego ser absorbidas por sus matrices, cuando se completan sus misiones. Se pueden enumerar muchos factores desde la necesidad de expandir-

se más allá de las fronteras nacionales, hasta la transición inexorable al capital intelectual, están determinando los cambios, pero ninguno es más importante que el surgimiento de las tecnologías de internet" (Byrne, 2000: 36).

Esto significa que la empresa del siglo XXI debe adaptarse a la administración por intermedio del WEB, lo que implica entre otras tareas: establecer conexiones a través de una compleja red de relaciones externas - ecosistemas de proveedores, socios y contratistas- y el uso de la información como activo intangible de la organización.

En resumen, se puede asumir que las organizaciones de la llamada era de la información, no sólo se basarán en el conocimiento y la flexibilidad, sino también en la denominada cultura de la innovación, en el binomio tecnología-trabajo, transparencia y participación, rapidez, permeabilidad, espontaneidad, calidad y la presencia de nuevas estructuras organizacionales, en fin, crearán algo diferente o nuevo que transformará todos los valores y formas hasta ahora establecidas.

Como se ha mencionado, los avances tecnológicos y la transición a una economía de servicios, hacen ahora necesaria una mayor participación de los trabajadores mediante el empleo de nuevas técnicas gerenciales que faciliten a la organización lidiar con las fluctuaciones del entorno y afrontar de una manera ágil los cambios tecnológicos.

Ciertamente, esta es la realidad más clara y certera que se puede plantear en los albores del siglo XXI, sin aún tener claro como se configurará verdaderamente la organización del mañana; sin

embargo no se puede dejar de lado que existe una acentuada tendencia orientada a desplazar los modelos organizacionales que imperaron a lo largo del siglo XX.

Es bajo esta premisa, que nace la idea de concebir una organización sin barreras en todos sus aspectos, entendiéndola como un organismo vivo que es capaz de evolucionar, reconcebirse, moldearse, adaptarse o aniquilarse en cada uno de sus procesos y funciones para no responder a un único esquema, pero que de manera magistral se alimenta de las mejores técnicas gerenciales del pasado que resultaron exitosas para las empresas de otros tiempos.

Por ello, puede decirse que ante la urgencia de los cambios, se reducen entonces los ciclos de vida de las rígidas estructuras del pasado y se adoptarán estructuras novedosas e incluso revolucionarias a las que hoy se conocen. Las organizaciones del siglo que comienza estarán conscientes que la satisfacción que brindan las estructuras no dependerá tanto de ellas per sé, sino del hecho mismo de haberlas diseñado en detalle y haber ejecutado plenamente los nuevos diseños y sus mecanismos complementarios; buscarán siempre que la estructura organizacional se dirija a obtener el mejor y más efectivo uso de sus empleados, en apoyo de sus capacidades y ventajas competitivas (Drucker, 1998:99-100).

Asimismo, el modelo primario de estructura organizacional estará lejos de las pequeñas unidades de negocio, a fin de experimentar con los nuevos conceptos, hecho que dejará de lado la estructura como el primer paso para la solución

de sus problemas de negocio (Kikta, 1999:476). De esta forma, se dedicarán en primera instancia a definir la causa última de sus problemas de negocios desde la perspectiva de los procesos, para luego seleccionar la combinación apropiada de estructuras organizacionales disponibles a nivel estratégico, organizacional y táctico, sin buscar crear una estructura de talla única

En fin, las empresas modernas cambiarán entonces de manera vertiginosa las estructuras jerárquicas por estructuras heterárquicas (la jerarquía existirá, pero de forma diferente), las estructuras funcionalistas por modelos basados en procesos, las organizaciones centradas en el producto por organizaciones centradas en el mercado. En efecto, se trata de hacer reflexionar sobre una corporación completamente flexible, sin ataduras, sin limitantes, sin barreras, pero esto no significa que sea una organización completamente anárquica o desestructurada. Al contrario, estas pautas son necesarias para separar algunos procesos, personas, producción, para dar forma a la organización, la cual sin ellas resultaría un total caos, pero ciertamente los rígidos esquemas serán reemplazados, pues la organización del futuro buscará la manera de volver permeables las duras fronteras del sistema organizacional.

Quizás se pudiera concluir con la pregunta que el autor Ait El Had (1990:155) hace en el texto "Gestión Tecnológica, la Empresa ante la Mutación Tecnológica" sobre cuáles serán o son las estructuras de organización susceptibles de generar y mantener una corriente permanente de innovación, a fin de ga-

rantizar la supervivencia de la empresa en ambientes de gran turbulencia tecnológica.

A manera de conclusión

Las revisiones teóricas indican la posibilidad de ausencias formales y rígidas de estructuras organizacionales evidenciándose hasta el momento un aplanamiento, virtualización y funcionamiento en red, hecho que permite intuir que la supervivencia de una empresa en contextos turbulentos dependerá de la rapidez, calidad, eficiencia, espontaneidad, desestandarización, flexibilidad e innovación, entre otras.

Sin embargo, aún cuando se han operado algunos cambios organizacionales, muchas de las empresas existentes en el comienzo de este siglo, continúan funcionando bajo las premisas de hace 20, 30 ó 40 años atrás, es decir que aún prevalece el modelo del control, los múltiples niveles funcionales, y por lo tanto la información sigue siendo fragmentada. De allí que se afirme que, la denominada "nueva empresa" se encuentre en fase embrionaria, y en algún momento se abrirá camino en esta centuria.

Mucho de lo expuesto ha sido discutido por otros investigadores de alguna forma, pues bastante se ha escrito sobre el futuro, y según el punto de vista que se adopte, cualquiera de las características de la organización puede convertirse en el rasgo que las defina en el siglo XXI. Sin embargo, las TIC's, más que cualquiera otro factor, será el elemento medular para crear la nueva organización.

Finalmente, al pensar en la tecnología, se debe entender que de ésta desconocemos el cómo será su evolución o destino, pero si hay algo cierto, es que la innovación es un factor que garantiza la supervivencia de las empresas, y por esta razón exponer de manera radical una forma única de organización resulta un exabrupto; lo cierto es que aparecerán formas estructurales que hasta ahora son desconocidas, pues la innovación es la norma y la expectativa para llegar a encabezarse el ramo en el que la empresa actúa.

Bibliografía Citada

- Ait-el-Hadj, Smael (1990), **Gestión de la tecnología**. Addison-Wesley Iberoamericana. U.S.A.
- Bennis, Warren (1965), "Beyond Bureaucracy". **Transaction** julio-agosto 1965. Pág. 31-35.
- Byrne, Jhon (2000), "Gerencia por el WEB. - Revista Business Week", en: Revista **Gerente Venezuela**. 2000 No. 166 Pág. 28-38.
- Business Technology, Boom o Ficción (2000), **10 Principios Fundamentales de la Nueva Economía**. Mayo.
- Cuesta, Félix (1999), **La Empresa Virtual**. Ed. Mc Graw Hill, Madrid, España.
- Dávila, J. (2001), Comunicación a Gareth Morgan. En **Revista Venezolana de gerencia**. Año 6. N° 15. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo. Venezuela.
- Druker, Peter (1990), **Las nuevas realidades en el estado y la política, en la economía y los negocios... en la sociedad y en la imagen del mundo**. Ed. Hemmes. Buenos Aires, Argentina.

- Druker, Peter (1998), Fundación Drucker **La organización del Futuro**. Ed. Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Eisley, L. (1992), **Las Futuras 500** en: Cómo organizar hoy empresas con futuro. Hickman y Silva. Ediciones Juan Grannica. Buenos Aires, Argentina.
- Gallardo, et al. (1999), **Rediseño Organizacional y la Organización que Aprende**. Revista No 15 Gestión y Estrategia. Disponible: [http://:chandra.uam.mx/gestion/num15/doc08.htm](http://chandra.uam.mx/gestion/num15/doc08.htm). Consulta: 29/06/2000.
- Gates, William (2000), **Los Negocios en la era digital. Cómo adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio**. Traducción de J.A. Bravo. Editorial Plaza & Janés Editores, S.A. Barcelona, España.
- González, Jorge (2000), **La nueva Empresa**. Disponible: www.uas.departamento/publicaciones/textosnuoemp.htm. Consulta: 30/09/00.
- Hall, Richard (1996), **Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados**. Ed. Prentice Hall. Naucalpan (México).
- Katz, Daniel y Kahn, Robert (1990), **Psicología Social de las Organizaciones**. Ed. Trillas, México.
- Kikta, Paul (1999), **Estructura Organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI**. En Administración Total de Mejoramiento Continuo Harrington, J. Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.
- Masifern, Esteban (2001), **Empresas del Siglo XXI**. Disponible: <http://www.uah.cl/diplomados/2001/dge/docs/cursos/gestión21/ii/02doc>. Consulta: 1/10/01.
- Morgan, Gareth (1996), **Imágenes de la organización**. Ed. Alfaomega Grupo Editor, México.
- Rico, G. (1998), **Implicaciones del Entorno como Factor de Contingencia sobre el Diseño Organizativo de las Empresas Multinacionales: Una Síntesis Teórica**. Universidad Rey Juan Carlos I de Madrid. Disponible: [http://: www. Fcee.ulpgc.es/Acede98/Acede/mesa01/1-03c.htm](http://www.Fcee.ulpgc.es/Acede98/Acede/mesa01/1-03c.htm). Consulta : 11/02/2001.
- Szlaifsztein, Gabriel (2000), **Hipótesis y teorías de la organización**. Disponible: <http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/teo-organic/default.htm>. Consulta: 22/08/2000.
- Stoner, James y Wankel (1989), **Administración**. Tercera Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. Pág. 310-323.
- Toffler, Alvin (1970), **El Shock del Futuro**. Plaza & Janes S.A. Editores.