

2011

“El comportamiento de una organización Postmoderna”

Estudio de caso en la empresa eCGlobalPanel

Ricardo Cobertta
Maestria en Estudios Organizacionales
Universidad Autonoma Metropolitana
01/01/2011



UAMI 22594

Agradecimientos

Primeramente y antes que todo tengo que agradecer a mi familia, a mi madre, mi padre, mi hermana y mis abuelas, ya que todos ellos han sido la motivación principal para llegar hasta donde he llegado, y son una ayuda espiritual gigante en todo lo que me he propuesto.

Tampoco puedo olvidarme de todos los profesores que han marcado un punto de inflexión en mi vida, como es el caso de Héctor Pepe González, Elena Saccone, o como el caso de Rogelio Mendoza Molina que ha tenido una relevancia importancia en la ayuda para la culminación de este trabajo.

Por último, un especial agradecimiento a todo el equipo de la empresa eCGlobal, ya que desde su primer momento me abrieron las puertas y estuvieron abiertos a aceptar mis comentarios y locuras de investigación para con la organización.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: El postmodernismo y las organizaciones. Estado del arte en las organizaciones postmodernas	7
1.1. Definiendo el postmodernismo	7
1.2. La contingencia de la postmodernidad	10
1.3. ¿Hacia un modelo virtual?	20
1.4. Estructuras postmodernas	21
1.4.1. El tamaño (del latín tam, "tan", y magnus, "grande")	23
1.4.2. La complejidad	24
1.4.3. La formalización	24
1.4.4. La centralización	25
1.5. El aporte de Mintzberg	26
Capítulo 2. Discusión Metodológica	30
2.1. El investigador dentro de la organización. La propuesta metodológica de Action Research	30
2.2. Metodología de Action Research	34
2.3. La investigación por medio de Internet. El uso de encuestas online	40
2.4. Entendiendo una metodología híbrida	44
Capítulo 3. Entendiendo una organización Postmoderna. El caso de eCGlobal	46
4.2. Aplicando Mintzberg en la actualidad	53
3.2. Los procesos de cambio	70
3.2.1. Primera sección. Factores demográficos	70
3.2.2. Segunda sección. Factores estructurales.....	73
3.2.3. Tercera sección. Percepción de virtualidad en el Trabajo	82
3.2.4. Cuarta Sección. Relacionamiento, motivación y rotación de empleados	85
Balance y Perspectivas	94
Bibliografía	97

Introducción

La tesis que se está presentando a continuación busca tratar de observar y entender como es el funcionamiento estructural de una organización que se podría catalogar de postmoderna, relacionando lo que teóricamente sostienen los autores sobre organizaciones postmodernas, contra lo que realmente, a la luz de los datos empíricos, parecería estar sucediendo. El objetivo final es servir como una herramienta de esclarecimiento entre el mundo de la academia (teórico) y el mundo pragmático (realista). La metodología utilizada tampoco es algo menor en este aspecto, dado que la misma puede ayudar a comprender mejor el objetivo en cuestión, en un momento donde los sucesos acontecen mucho más rápido que el entendimiento de los mismos. Es desde este aspecto, que se ha decidido utilizar una metodología participativa, como puede ser la de Action Research, dado que esta permite integrar ambos conocimientos para trabajar en paralelo, con vías a encontrar mejores respuestas a los interrogantes expuestos.

Paralelamente al uso de dicha metodología, se utilizan las encuestas en línea, como técnica de recolección de datos, lo que permite realizar muestras mayores en un espacio de tiempo menor.

Con un mayor entendimiento de la realidad sobre el sujeto de estudio, la tesis ingresa en el entendimiento de eCGlobal, empresa brasilero-americana con negocios en tecnologías en relación con los consumidores, brindando servicios a toda América Latina, buscando encontrar situaciones que estuvieran ocurriendo en la organización estudiada, y contraponiendo lo encontrado contra la teoría observada.

Lo que se busca finalmente es ofrecer un poco de luz, siendo posible realizar todo lo contrario, entre las diferencias entre la postmodernidad y la modernidad, entendiendo desde una óptica contemporánea lo que está sucediendo en la realidad.

Capítulo 1: El postmodernismo y las organizaciones. Estado del arte en las organizaciones postmodernas

What of the role of the senior manager when a shared characteristic of organizations is thought to be a shift toward organizations as a "distributed network of minds" (Gibson, 1997)

1.1. Definiendo el postmodernismo

Desde el punto de vista lingüístico, cualquier palabra que viene antecedita de un "pos" o un "post", implica el "después de", de esta forma, para muchos de los teóricos organizacionales de la contemporaneidad, la post burocracia, o la post modernidad es todo aquello que viene después de la modernidad, lo que es un juego de palabras que parecería aclarar mucho, pero en realidad no termina diciendo nada más que el desconocimiento para poder explicar algo, y donde lo único que se ha aclarado, es que "nadie ha generado el consenso definitivo para saber qué principios estructurales emergerán" (GUNTHER McGrath, 2006).

La contemporaneidad solo deja certidumbre sobre lo que es la incertidumbre, ya que pareciera que aquello que también se conocía, de un día para el otro, se transformó en un ser extraño, diferente, alguien que al parecer no reconocemos como tal. En esta lógica del desconocimiento hacia lo conocido, lo que viene a prestación de análisis, es una pregunta, ¿Por qué? ¿Por qué este cambio tan drástico sin avisar?, el cambio permite meternos dentro de lógicas diferentes, pero que desde cierto punto de vista, siguen manteniendo raíces de aquello conocido. Pero, ¿qué ocurre cuando todo cambia de tal forma, y en tal magnitud de modo que no se llega a comprender? En esta situación, lo que nace es el miedo, *"el miedo a lo desconocido"*, y a la tibia búsqueda de aferrarse a aquello que vemos

como similar. Este es un proceso, que en función de la magnitud del cambio, implica la magnitud del miedo. Lo positivo de esto, es que así como cualquier situación participe del ciclo de vida de un ser, es transitorio, y ese es el punto de relevancia, la visión en la transitoriedad otorga luz en la oscuridad.

La postmodernidad, desde el plano académico, sea de cualquier campo de estudio, parecería expresar esto, que es la explicación a partir del no entendimiento de lo ocurrido, el postmodernismo, como concepto en sí, carece de algún significado (Simonsen, 1990).

El postmodernismo, se ha dicho, es todo aquello que viene después del modernismo. Como esto es una corriente que no solo incluye a los Estudios Organizacionales, principalmente porque estos, antes que nada, están vinculados directamente con los estudios sociales, se hace pertinente entender lo que es el postmodernismo desde el punto de vista social, donde se define al mismo como una forma teórica de la crítica involucrada con los problemas únicos asociados al capitalismo (Allan & Turner, 2000). Para estos autores, el postmodernismo es, en su cuerpo, una crítica al capitalismo y la ideología de la ciencia, que produce innovaciones y tecnologías para que el motor del capitalismo continúe funcionando. Capitalismo, que para a poder seguir funcionando, pasaría a tener mucho más énfasis en la creación de símbolos que en productos, ya que los segundos son los que permitirían la vida del mismo, pero son los primeros los que permiten su reproducción sin límite de espacio o tiempo. Consecuentemente, la simbología, principalmente se expresa a través de las imágenes visuales, que para poder multiplicarse, necesitan de un alto nivel de comunicaciones y velocidad en sus canales, buscando reajustar el espacio y tiempo. Todo esto genera una masificación de aparatos culturales dentro de la sociedad, con una gran cantidad de símbolos de afiliación para denotar significados de status. Este simbolismo

genera excesos de información, que producen ciclos de conocimiento en todos aquellos que consumen, entendiendo por consumo, cualquier símbolo asociado. Cuanto más se consume, mas aumenta la velocidad posterior, entrando en una instantaneidad del símbolo. Símbolos que en producción superan la fabricación de productos (Quinn, 1992)

A nivel socioeconómico se lo describe como un "modelo post-fordista de acumulación" (Hirsch, 1985) Algunos teóricos de la postmodernidad, entre los que se encuentra Baudrillard (1981) son críticos especialmente de la publicidad. En el caso de este autor hacía mención a su crítica de la televisión, diciendo que "no tiene ninguna relación con lo que pasa en la realidad". En la actualidad esta frase acaba teniendo aun más peso, porque Internet principalmente es visual, y tiene como empresas a Google o Facebook que son "estandartes" de la postmodernidad con la publicidad como su principal fuente de ingresos.

La liminidad del tiempo, con la insignificancia del espacio, sumado a un capital más libre y flexible permiten una movilidad del mismo mucho mayor que en el pasado, permitiendo que el capital adapte sus recursos, excepto la tierra, de una forma mucho más versátil.

El nacimiento de la sociedad postmoderna también ha envuelto un fenómeno de desinstitucionalización de la cultura, dando como resultado que muchos rituales interpersonales ya no sean controlados y resguardados por estructuras (Allan & Turner, 2000). Esta desinstitucionalización que no ata las cosas a ningún lado, fomenta que los grandes grupos pierdan las narrativas que los mantenían unidos, desgastando la identidad colectiva.

Esto último es otra de las explicaciones del postmodernismo, hablando del mismo como filosofía social postestructuralista, que encuentra en esta época el colapso de las grandes

narrativas. Esto significa que las ideologías y utopías universales de progreso que formaron las bases teóricas, sociales y políticas modernas acabaron fallando. Entendiendo que esta época, es la de “desencantamiento” contra lo que ha pasado, donde ningún modelo pudo cumplir con sus métodos de salvación, y llevando a caminos que no acababan beneficiando a la sociedad. Como todo proceso donde hay desencantamiento, paralelamente no se genera crecimiento, ni nuevas posturas ante la realidad. Por otro lado parecería que ahora se vuelve a reflexionar sobre lo acontecido, releendo las grandes teorías y viendo nuevos puntos de vista para las realidades contemporáneas.

1.2. La contingencia de la postmodernidad

Uno de los aspectos desde donde se puede observar a las organizaciones virtuales, o a las organizaciones postmodernas, es a través de entender a estos conceptos como factores de adaptación, cambio, transformación, o de consecuencia por parte de los entornos o ambientes cada día más turbulentos. Se entiende con esto, que la única forma de esclarecer que es lo que esto implica es ahondando en la actualidad de lo que se estudia en materia organizacional. Los siguientes párrafos trataran justamente esto, en todos aquellos aspectos que sirvan al análisis del objeto de estudio.

Luego de la segunda guerra mundial, surgen expectativas favorables al cambio organizacional (DEMERS, 2007), pero esto, es algo que sucede igual que en cualquier proceso de transformación social, ya que las guerras pueden ser vistas, desde ese aspectos, como mecanismos para romper o movilizar las estructuras sociales. Lo que si deja la segunda guerra mundial, y ahí es un cambio importante frente a otros hechos históricos, es el cambio, como sinónimo de expansión, Starbucks citado (DEMERS, 2007). Esta mirada de expansión, creo una especie de invulnerabilidad que sucumbió ante las

crisis económicas posteriores (DEMERS, 2007), pero lo que vuelve a generar esto, desde una mirada orgánica de las organizaciones, Lawrence y Lorsch citado por (GUNTHER McGrath, 2006), es que ante cada crisis, todos los organismos que se encuentran dentro de la misma, buscan la forma de adaptarse, para no caer ante crisis posteriores. Con esto, no se dice que se estén antes periodos de supuesta "vulnerabilidad" de las organizaciones (DEMERS, 2007), todo lo contrario, dichos periodos, ya sea desde el campo académico o pragmático corporativista, son sucesos naturales a organismos de reproducción social.

Esta gran incertidumbre sobre lo que vendrá, genera movimientos teóricos que buscan dar respuestas desde diferentes ópticas, así, desde la óptica de la ecología poblacional, por ejemplo, se establece que *"El cambio es raro debido a la inercia y es peligroso debido a que las organizaciones son vulnerables, acelerando su desaparición si es que no logra sobrevivir"* (DEMERS, 2007), pero como posteriormente terminan viendo los teóricos de esta corriente, esta visión original es inexacta al punto que las organizaciones pueden modificarse, y en ciertas situaciones, de forma muy extrema (ALDRICH, 2006). Lo que hay que tomar de esta corriente, para el análisis de las organizaciones postmodernas es que, como una especie con características diferentes a otra antes creadas, estas organizaciones, poseerán una flexibilidad y adaptabilidad mayor a otras que no lo posean¹, lo que, mirado desde una óptica funcionalista, le generara ventajas competitivas (Porter, 2002). Desde la mirada del nuevo institucionalismo, "la organización cambia gradualmente al adoptar el nuevo institucionalismo en sus prácticas y normas, para lograr legitimarse" (DEMERS, 2007), esto consecuentemente genera un isomorfismo en las organizaciones, algo que podríamos ver como una carrera incesante por parte de las organizaciones, por asemejarse a aquellas que se

observan como exitosas, donde desde el punto de vista del trabajo posiblemente conducirá a establecer medidas de control del trabajo virtual, bajo etiquetas de calidad del trabajo.

Para el estudio de las organizaciones postmodernas, es sumamente útil la mirada múltiple de la adaptación orgánica, entendiendo a esta como aquella que tiene puesto el foco en lo irracional del cambio (DEMERS, 2007). Dentro de las miradas de la adaptación orgánica, la teoría de lo "organizando", como aquel "proceso de cambio que tiene su énfasis en el actor potencial gracias a su subjetividad de cómo el contexto va a responder" (DEMERS, 2007).

La mirada del ciclo de vida (DEMERS, 2007) también otorga claridad en el análisis organizacional, pero, si se mira desde una óptica contingente, donde el ambiente está dado de forma similar al oxígeno que necesita el ser vivo para sobrevivir, termina siendo muy vaga y básica en su finalidad exploratoria, donde se podría finalizar diciendo que la relevancia de la misma es entender que la fase de muerte puede extenderse en el tiempo (DEMERS, 2007).

Luego de esto que se comenta, se llega a una conclusión general, pero diferente a cada una de las teorías, *"entender el cambio, es crítico para entender a las organizaciones"*, partiendo de estas como seres vivos, pero no como seres vivos porque así nacieron, sino porque su vitalidad está dada por el mismo grupo de seres que le dieron nacimiento, así, imaginar un producto catalizador, donde los seres humanos den vida a elementos de la sociedades, bajo comportamientos ajenos a la vida misma, implicaría paralelismos, a que un grupo de seres inertes y muertos puedan

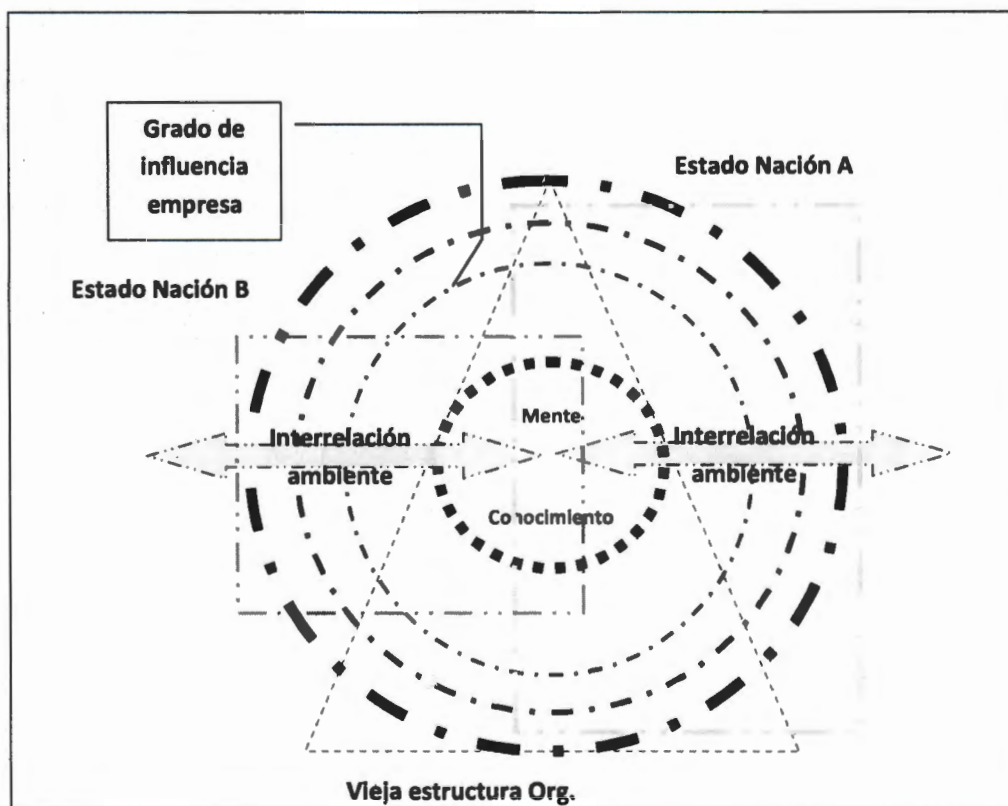
otorgar comportamientos de vida a productos sociales, cuestión que sería bastante ilógica.

Solamente se puede llegar a una conclusión del entendimiento sobre el cambio, y es, "el cambio con el paso del tiempo se vuelve más turbulento y inestable", es así que podríamos decir, desde una óptica completamente personal, la respuesta principal de las organizaciones viene de entender en profundidad, la biología, la sociología biológica, y la relación de estos con el ambiente, con esto, se busca poner nuevamente la mirada sobre estos campos, pero a la luz de todos los cambios de la contemporaneidad.

Esto exige retomar la teoría de la contingencia, donde la misma establece que "aquellas organizaciones que tengan estructuras acordes al ambiente van a tener mejores performances que aquellas organizaciones que no tienen estructuras acordes". (GUNTHER McGrath, 2006). Desde aquí, la posición de March, incorporando al aprendizaje de exploración y al aprendizaje de explotación como factores contingentes básicos para entender a las organizaciones, da mucha claridad en el entendimiento de las estructuras organizacionales, bajo una sociedad de la información, ya que la estructura, tal como establece March, necesita establecerse de forma tal que permita la coherencia, el orden, la productividad, la creatividad y la locura, March citado (GUNTHER McGrath, 2006). Hay que prestar atención al concepto de locura, porque este es un componente propio de la creatividad humana, y ahí es donde se llega a un punto más que interesante sobre las organizaciones postmodernas, viendo que estas, cada vez más, a medida que permiten crear estructuras acordes al desarrollo mental, son reproducidas como medios para desatar más libremente los aspectos irracionales

de los individuos. El aporte más importante de March en este aspecto de la contingencia, fue haber deducido que las contingencias críticas operan en los niveles sub-empresa, y no a nivel de la empresa, March citado por (GUNTHER McGrath, 2006), lo que da vuelta el foco de análisis, *ya que todo está adentro de uno mismo*.

Estos cambios, han roto literalmente con muchas de las hipótesis que se tomaban como validas, y generen el esfuerzo mental de plantearlas y contestarlas nuevamente, bajo un paradigma nuevo de análisis. Las hipótesis habladas corresponden a las retratadas por Gunther, y que de forma sumamente concisa y profunda al mismo tiempo, establecen la situación actual. Para comprender más fácilmente las hipótesis de Gunther, se genero un grafico que resume los puntos establecidos por el autor, sumando a otros factores que no fueron tomados en cuenta por el autor



La autora establecía como primer hipótesis, *la naturaleza de los activos productivos*, estableciendo lo siguiente,

“En la economía industrial, los factores de producción incluían activos físicos, como plantas de operación y equipamiento. Cuando la competitividad de una empresa depende de gran forma sobre la explotación de estos activos, las hipótesis de diseño, referidas a los factores contingencia les son directamente relacionadas con la utilización efectiva de estos activos. El capital se presume que es escaso, debido a que los activos son difíciles o costosos de adquirir y requieren inversiones sustanciales, donde el mantenimiento constante se convierte en el desafío operacional más significativo desde el punto de vista operacional. Cuando dichos activos productivos son reemplazados por servicios o bienes de información, están hipótesis dejan de aplicar”. (GUNTHER McGrath, 2006)

Lo que establece la autora es completamente cierto, y esto repercute en una redefinición en la valuación de los activos, dado que estos empiezan a estar en gran parte influenciados por el desarrollo intelectual de los trabajadores. Esto es algo que viene ocurriendo desde la infinidad de los tiempos, la diferencia en la etapa actual, es que las herramientas para la generación intelectual, empiezan a encontrarse al alcance de gran parte de la población, al punto de transformarse en un “*commodity*”ⁱⁱ. Lo importante en este aspecto, es que el creador más importante, es el mismo trabajador, y cada trabajador tiene todo el conocimiento, que es aquello que necesita la organización para sobrevivir, dentro de sí

mismo. *El hombre como tal, es el creador de significados, sin los cuales, una organización no tiene razón de ser* (GUNTHER McGrath, 2006). Que significa esto, el trabajador, o su conocimiento y significado, para hablar con propiedad, se convierte en el centro de importancia crítica en las organizaciones. Esto implica grandes cambios a nivel estructural, debido a que aquellas organizaciones que tengan las estructuras preparadas, podrán estar en mejor situación que aquellas que no (GUNTHER McGrath, 2006). Con esto, el individuo se transforma en un ser más codiciado por las organizaciones, lo que le da un mayor margen de negociación. Aunque, se debe aclarar que este margen de negociación no es para todos, sino solamente para aquellos que están preparados y pueden trabajar en esta lógica organizacional.

La segunda hipótesis establecida por la autora se refiere a la estabilidad en las relaciones de propiedad de las empresas, y lo que establece es que debido a la disminución de los costos de los activos, lo que impacta en una disminución de las barreras a la entrada para acceder a participar en las organizaciones, sumado a información en tiempo real, que hace que tanto públicos externos como internos a las organizaciones tengan información en tiempo real sobre lo que sucede, se tenga una inestabilidad creciente en la composición accionaria de las organizaciones (GUNTHER McGrath, 2006). La autora lo ve por el lado de la movilidad del capital, pero esto también se ve en la movilidad del trabajador, que al tener información en tiempo real sobre lo que sucede en la organización dispone de más herramientas para su toma de decisiones personal, lo que hace que la organización tenga que ser doblemente cauto en las acciones que emprende.

La tercer hipótesis se refiere a las cuestiones de nueva agencia, que lo que habla es de la situación donde debido a la disminución en las barreras a la entrada para crear

organizaciones que actúen de forma global, estas solo se construyen para responder a una función de viabilidad hasta la aparición de compradores (GUNTHER McGrath, 2006). El impacto de esto a nivel estructural, yace en que los trabajadores no buscaran hacer carreras de por vida dentro de las organizaciones, y las organizaciones dejaran de ser creadas con una mirada de perduración atemporal. Personalmente se tiene una opinión diferente al respecto, ya que lo que se permite con la implantación de las tecnologías de información adecuadas, es una mayor concentración de poder a través de la participación en multiplicidad de empresas, en una forma más significativa que la que se ha dado en el pasado, y con un agregado de pérdida de poder por parte de los managers.

La cuarta hipótesis es la habilidad para acumular información, de modo que las organizaciones mejor preparadas estructuralmente serán aquellas que pueden acumular información, de modo de disminuir la necesidad de información, entendiendo a este como el recurso escaso en la sociedad de la información (GUNTHER McGrath, 2006). Este punto se complementa con la primera hipótesis, en el sentido que dicha información se encuentra principalmente recogida dentro de los trabajadores, así, se entiende que la información, como dato estadístico utilizable para la toma de decisiones se puede alojar dentro de servidores u otros componentes tecnológicos, pero todo aquello que engloba el concepto de locura expresado por March, y que tiene gran relación con lo expuesto, no puede ser guardado dentro de ninguna maquina. La pregunta que se tiene como resultado es *¿Cómo van a hacer las organizaciones para resguardar este recurso escaso que se encuentra dentro de los trabajadores?* Aquí es, donde sumado a la próxima hipótesis, se podrá dar un poco de luz.

La próxima hipótesis expresada por la autora se refiere a la naturaleza y la ubicación de los

lazos entre los trabajadores, entendiendo que estos ya no se encuentran más dependientes de la estructura física de una organización determinada (GUNTHER McGrath, 2006), sea a nivel local o regional, pudiendo tenerse relaciones laborales globales, sin importancia de la ubicación geográfica de las partes. Se comenta que esta hipótesis podrá dar un poco de luz porque es de la mano de esta "flexibilidad" organizacional o estructural, que el trabajador podrá elegir en ser partícipe de aquellos proyectos o visiones empresariales acordes a sus gustos y preferencias. Que implica esto, el trabajador no trabaja en una única organización, sino que reparte su tiempo entre múltiples organizaciones y actividades, manteniendo relaciones flojas a lo largo de su vida, manteniéndose en las mismas siempre y cuando los objetivos de esta se complementen a sus objetivos personales.

La hipótesis anterior, impacta de forma directa con un punto que no es tocado por la autora, pero es clave, y es la posición de los Estados Nación en esta nueva configuración social. En este nuevo modelo, para llamarlo de alguna forma, los Estados Nación deben establecer mecanismos de cooperación para ver a que espacios geográficos determinados pertenecen los trabajadores, ya que, poniendo un ejemplo, un trabajador latino podría trabajar para empresas europeas y estar cobrando sus ingresos en Asia. La verdad que no se podría decir si estamos ante una situación de cooperación o conflicto, referido a la actitud que pudiesen tomar los diferentes países, pero lo que puede decir es que estaremos en presencia de marcos globales de control, ya que cada país, desde este punto de vista, podría ver reducido sus ingresos, principalmente en materia impositiva.

La última hipótesis esgrimida por la autora, es la referida a la Ambigüedad con respecto a la creación y captura de los valores, entendiendo la complejidad de legislar los

derechos de propiedad en una economía informacional de escala global (GUNTHER McGrath, 2006). Nuevamente aparece la noción de la posición que tomaran cada uno de los gobiernos al respecto.

1.3. ¿Hacia un modelo virtual?

Denotar organizaciones virtuales, a objetos que tienen por detrás a personas, implica jugar en una conjunción de palabras sin razón de ser. Solo se podría aceptar la virtualidad como tal, si quienes están por detrás, son un producto de la misma virtualidad. Esto llega a reflexionar sobre que es una organización virtual, no existiendo la virtualidad como tal. Es ahí

De acuerdo con Serralde, las organizaciones postmodernas o virtuales, ya que no se presentan diferenciaciones en la presente tesis se sustentan en algunos principios (Serralde, Mayo de 1994)

- Los sistemas humanos son imperfectos
- La pluralidad y la ambigüedad son constantes
- Caos es la mejor representación ontológica de la libertad
- La verdad es de terminantemente rápida
- Donde hay actividad humana existe deterioro
- Las acciones del ser humano no son siempre necesariamente la síntesis de sus antecedentes

En las organizaciones postmodernas prevalece la personificación de quienes dan los servicios y quienes los reciben, basados en la simplicidad de los procesos burocráticos y facilitando la cercanía entre las personas, enfatizando la orientación a los individuos, al estilo de la administración horizontal más que a la orientación de la función o la tarea. Por lo tanto la de-diferenciación del trabajo y los procesos es la principal característica de las organizaciones postmodernas.

Grande era mejor en las típicas burocracias, pero ahora la flexibilidad permite que las unidades sean más pequeñas, para tener mayor adaptación al cambio, y poder enfocarse únicamente en sus áreas centrales, y haciendo alianzas o redes. Redes que necesitan formar relaciones entre sus alianzas para poder crecer todas como tales.

Esto generaría cambios en la forma de estudio, ya que pasaríamos de un ciclo actual donde se observa la organización sin nunca perder el foco de la misma, y se pasaría a un ciclo donde la observación inicial de la organización es origen de la observación del contexto, y a través del todo es como se puede comprender lo que sucede. Donde las personas van a tener roles bien definidos para cumplir objetivos de largo plazo, pero bajo una relación laboral sumamente frágil e instantánea.

"Mowshowitz argumenta que la esencia de las organizaciones virtuales es la gestión hacia actividades orientadas a objetivos, independiente desde donde se esté realizando" (Child & McGrath, 2001)

Para otros autores estas nuevas formas organizacionales estarían caracterizadas por: baja supervisión, con un rol de supervisor que actúa dando consejos y ayuda, solucionando problemas a través de las reuniones de equipo, relajando las líneas de control para facilitar el trabajo flexible, aumentando los niveles de habilidad y multiplicidad de tareas de los empleados, desarrollando y entrenando a los mismos de forma extensiva, integrando a los empleados en la base de la cooperación, compromiso y gestión participativa (Geary, 1993)

1.4. Estructuras postmodernas

Cuando se habla de estructura se pueden considerar varias definiciones, una de ellas puede ser la de ver a la estructura como "el arreglo de las partes de la organización" (Hall, 1996). Perrow (1982) por otro lado, ve a la estructura como sinónimo de burocracia, concepto muy posiblemente similar a las ideas de Weber definiendo el tipo ideal de burocracia, donde se tiene jerarquía de autoridad, división de labores y reglamentos, entre varios elementos. Otra definición habla de la estructura como "la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente" Blau en (Hall, 1996, pág. 53)

Mayntz (Mayntz, 1972, pág. 106) por último, describe a la estructura como ensamblaje de una construcción; una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo, por tanto la estructura es el modelo relativamente estable de la organización; pudiendo iniciarse su análisis por describir los papeles que desempeñan todos los miembros que la conforman, entendiéndose por papel, el conjunto de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización

Posiblemente la pregunta crítica no se refiere a llegar a una posición o postura única en la definición de estructura, pero si comprender de qué se habla, cuando se habla de la misma. Es por esto que parecería correcto comenzar a profundizar en el entendimiento de dicha variable a través de los principales componentes que la conforman (Hall, 1996) (Robbins, 1983)

- El tamaño
- La complejidad
- La formalización

- La centralización
- La tecnología

Pero para comenzar a ver estas variables se hace relevante comprender desde que ángulo o ángulos, habría que comprender el análisis de las mismas, entendiendo que cada una de las variables mencionadas tiene múltiples aristas de análisis y donde solo algunas son relevantes al objetivo de estudio presente.

1.4.1. El tamaño (del latín tam, "tan", y magnus, "grande")

Para Khandwalla, el tamaño de las organizaciones influye en el establecimiento de sus metas y objetivos, siendo que a medida que el crece el tamaño de las organizaciones, mas grande es el conflicto entre la organización y el logro de sus metas operativas (Khandwalla, 1977). Otros autores buscaban encontrar relaciones entre el tamaño y la estructura de las organizaciones, pudiendo encontrar diferentes posibilidades, ya que los estudios de Woodward (Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice, 1965) (Woodward, Industrial Organizations: Behavioral and Control, 1970) y Harvey (Harvey, April) concluyeron que el tamaño no tenia efectos significativos en las características organizacionales. El estudio de Hall, Haas y Jonhson (Hass, Hall, & Johnson, Vol. 42, N° 1, (October)) concluye que el tamaño parecía ser irrelevante en la determinación de la estructura organizacional. En cambio, los estudios del grupo Aston (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968) concluyeron que el tamaño modificaba el impacto que la tecnología tenia sobre la estructura.

Ya vimos como el tamaño, así como el espacio y el tiempo aparecen desprestigiados, pudiendo continuar creciendo, sin aumentar su tamaño. Hay que aclarar que el tamaño

definiciones que intentan cubrir todas las circunstancias y que se aplican invariablemente) como una de las dimensiones básicas de la estructura organizacional.

La formalización implica la posibilidad de la predicción del comportamiento de los empleados; si la formalización es baja este comportamiento puede ser relativamente no programado, la formalización es una medida de la estandarización (Robbins, 1983, pág. 61)

Así la formalización dentro de una organización puede ser un indicativo de las perspectivas que quienes toman las decisiones respecto de los miembros organizacionales si se confía en su juicio y autocontrol la formalización será baja, en tanto que en caso contrario esta será alta; teniéndose así que la formalización involucra el control organizacional sobre el individuo (Clegg y Dunkerley en (Hall, 1996)).

Las organizaciones no formalizadas son aquellas que enfrentan constantemente situaciones nuevas sobre las cuales no hay precedentes; sin importar en ello si los procedimientos o normas se encuentran o no por escrito, puesto que pueden haber normas no escritas tan fuertes como las escritas aun cuando la formalización comúnmente llega a ser asociada casi únicamente a las normas escritas (Hall, 1996)

En el caso de la postmodernidad la informalidad acaba siendo lo formal, porque da un impacto directo con las relaciones laborales, dando como resultado una fragilidad de las mismas.

1.4.4. La centralización

estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones. Mintzberg estableció 6 mecanismos básicos de coordinación como eran *la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de procesos, la normalización de resultados, la normalización de habilidades* y un elemento que no fue tratado por Mintzberg pero consideramos de relevancia, como es **la comunicación**, dado que dicho mecanismo es característico de las nuevas organizaciones virtuales. La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes, las presentaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.

Partes fundamentales: Según Mintzberg, una estructura tiene 5 partes fundamentales como son *el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, el staff de apoyo y la tecnoestructura*.

Luego de definir las partes fundamentales de la organización y los mecanismos de coordinación el próximo paso planteado por el autor es el funcionamiento en conjunto de todos estos. El autor estableció varios **sistemas de flujos** según una serie de diferentes escuelas de pensamiento como son *de autoridad formal, de flujos regulados, de comunicación informal, de constelaciones de trabajo y de procesos de decisión ad-hoc*.

Todo esto desarrollado permite dar fundamento o inicio a lo que sería la esencia del diseño organizacional, que es la utilización de una serie de **parámetros** que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Estos parámetros son:

<i>Diseño de puestos</i>
• Especialización del puesto • Formalización del comportamiento • Preparación y adoctrinamiento
<i>Diseño de la superestructura</i>
• Agrupación de unidades • Tamaño de las unidades
Diseño de vínculos laterales
• Sistemas de planificación y control • Dispositivos de enlace
Diseño del sistema de toma de decisiones
• Descentralización vertical • Descentralización horizontal
Diseño del sistema de información
• Centralizado • Descentralizado

Posteriormente el autor prosigue analizando diversos **factores de contingencia** o situacionales que influyen en la selección de los parámetros de diseño y viceversa. Los factores analizados por el autor son *edad y tamaño, sistema técnico, entorno y poder*.

El análisis de todos los elementos anteriores como son las partes de la organización, los mecanismos de coordinación, los parámetros de diseño y los factores de contingencia permite formar un conjunto de configuraciones "naturales". Mintzberg presenta siete configuraciones estructurales donde en cada una de ellas domina uno

Configuración	Mecanismo de coordinación	Parte fundamental
Estructura simple	Supervisión directa	Ápice estratégico
Burocracia maquinal	Normalización de procesos	Tecnoestructura
Burocracia profesional	Normalización de habilidades	Núcleo de operaciones
Forma divisional	Normalización de outputs	Línea media
Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo

de los cinco
mecanismos
de
coordinación,
se ve el papel
de máxima

Capítulo 2. Discusión Metodológica

La pregunta de la metodología es sumamente importante en cualquier trabajo de tesis y representa ante todo entender de qué forma el investigador puede intentar demostrar hacia los demás su problemática de estudio, así como explicaciones sobre la misma. En este capítulo se buscara dar respuestas a nuevas posibilidades en la investigación social de los sujetos de estudio, comenzando con la propuesta metodológica de Action Research, buscando clarificar que es exactamente lo que se incluye en la misma y dando las razones de porque fue elegida como tal. Luego se busca hacer lo mismo con la recolección de datos a través de encuestas online, dando nuevamente las razones que validan su elección. Finalmente se dejan conclusiones sobre la utilización en conjunto de esta metodología y herramienta de recolección de datos, así como potenciales usos para mejorar la investigación de los Estudios Organizacionales.

2.1. El investigador dentro de la organización. La propuesta metodológica de Action Research

Dos puntos de partida van a servir como fundamento para la elección metodológica de la línea de Action Research

1. *El investigador había trabajado previamente en la organización estudiada, con lo que conocía aspectos de la realidad organizacional que serian de difícil conocimiento y acceso para personas o investigadores que estuvieran fuera de la misma.*
2. *Una crítica a la investigación como aquel conocimiento que está por encima de todo y puede explicar todo.* Claramente esto es algo que debe ser completamente desmitificado en base a como se está desarrollando el conocimiento en la contemporaneidad. Hoy, estamos frente a un punto de inflexión en la historia de la humanidad, y es el efecto de Internet. Internet muestra como una de sus consecuencias la colaboración en el conocimiento, generando que el mismo sea producido entre varios. Esto ha tenido impactos en diferentes aspectos, siendo que una de las características en común de las organizaciones que aparecen como postmodernista es la meritocracia. De esta

forma, la contraposición de conocimientos entre la "academia" y el "pragmatismo" no pretende solventar las respuestas ante el inmediatez de la sociedad. Seguramente en el futuro estaremos ante la presencia de otros problemas asociados con síndromes de atención, pero la creación de conocimiento entrara en un crecimiento geométrico por la complementariedad de las informaciones.

La investigación de cualquier tema no escapa a estos cambios sociales, y más aun las metodologías que investigan justamente los fenómenos sociales.

La metodología de "Action Research" o "investigación de la acción" fue originalmente desarrollada por Kurt Lewin (1947) y se basaba en la premisa básica que en cualquier investigación donde hubiera objetivos asociados, los investigadores necesitan dos tipos de conocimiento:

- Leyes generales sobre comportamiento de los sistemas derivadas de la investigación académica.
- Información específica sobre situaciones particulares donde la acción este ocurriendo.

"En términos simples, Action Research combina los procesos de investigación, con los procesos de dinámica de grupos" (Craig G. Heatwole, 1976). Es un grupo de personas trabajando en equipo, envueltas en un proceso de planificación, acción, observación y reflexión sobre el trabajo que hacen, pero de forma más sistemática y deliberada de lo que suele realizarse normalmente. (Zuber-Skerritt, 1992). La siguiente tabla refleja bien lo que es

Tabla 1. Definición de Trabajo de Action Research

Si usted tiene una situación donde

- Los trabajadores reflexionan (o implementan) su propio trabajo y sus hechos.
- Relacionan sus reflexiones con sus acciones.
- Hacen públicas sus experiencias no solamente para las personas que

trabajan en la organización sino con otras que se encuentran fuera de la misma.

Y la situación del investigador

- Permite recolectar datos sobre las mismas preguntas que generan los trabajadores
- Permite la participación en la toma de decisiones
- Permite romper con la jerarquía organizacional
- Permite observar procesos autoreflexivos, autoevaluadores, autogestionados por personas y grupos autónomos y responsables.
- Permite observar organizacionalmente procesos de aprendizaje progresivos y públicos a través de un proceso autoreflexivo de planificación, acción, observación, reflexión, re planificación, etc.

Entonces en esta situación es donde un proceso de Action Research está ocurriendo.

Este acercamiento al objeto de estudio posee otro beneficio adicional, que es la oportunidad de estudiar las reacciones de los sistemas sociales ante manipulaciones experimentales (Clark, 1980)

“La mayoría de los investigadores de Action Research adhieren a una visión postpositivista de las ciencias sociales. Ellos rechazan la objetividad y separación del investigador con su objeto de estudio, la superioridad del investigador como experto, y la habilidad del proceso de investigación por parecer neutral” (Oquist, 1978; Susman & Evered, 1978) por (Small, 1995)

La investigación de la acción reconoce que la realidad muta, y como tal, necesita de nuevos métodos que intenten comprenderla o explicarla. Desde su punto de salida, presenta una doble responsabilidad. Por un lado debe contribuir al enriquecimiento mutuo de los conocimientos prácticos de las personas, así como al conocimiento de las ciencias sociales. (Clark, 1980)

"Para la investigación de la acción tanto los investigadores como sus colaboradores poseen conocimientos y experiencias críticas para la investigación. Aunque el conocimiento que cada uno posee es diferente, este se complementa y es esencial para el proceso" (Susman & Evered, 1978)

Esta línea de investigación se clasifica como "socialmente constructivista" ya que la sociedad entra en existencia tanto como una realidad objetiva y subjetiva (Berger & Luckmann, 1966), siendo sus valores humanistas, democráticos y científicos (Clark, 1980). Humanistas en el sentido de que hay un compromiso con la dignidad y el valor del ser humano individual. Democráticos en el sentido de que cada individuo o grupo se ve con derecho a voz y voto en las decisiones que le afectan. Científicos en el sentido de que los supuestos son explícitos, y que las proposiciones son claramente establecidas y probadas en contra de la evidencia recogida pública y sistemáticamente.

Los valores que rigen el modelo expuesto son: maximizar la información válida, maximizar la libertad de elección, fortalecer el compromiso interno sobre las elecciones realizadas, y controlar las consecuencias de estas decisiones. Los conceptos que están por detrás pertenecen a la teoría de sistemas abiertos. La idea por detrás se basa principalmente en el concepto de interdependencia entre las partes de un sistema y su entorno (Emery, 1969)

Otro significado del Action Research es el estudio científico de las estructuras sociales, principalmente de aquellas que van de dos a cuarenta personas, tienen un espacio de actuación, una duración prolongada en el tiempo, intereses en común y está compuesto por una estructura formal e informal. (Bain, 1951)

Cuando el positivismo trata a los sujetos humanos como objetos que no son afectados por el proceso de investigación, el postpositivismo en general y la investigación de la acción en particular ve a los sujetos humanos como activos, como colaboradores que reflexionan sobre su realidad y juegan un rol crítico en el proceso organizacional.

"La mayoría de los investigadores de Action Research ve a esta línea de metodología de investigación como un proceso de intervención en sí, y el mismo hecho de modificar a los individuos y a los sistemas debe ser visto como un objetivo aceptado en el

proceso.” (Elden & Chisholm, 1993). Dicho proceso de intervención también podría tener un paralelismo conceptual con una estrategia, más que con una técnica o una metodología, dado que

“Intencionalmente el proceso ayuda a crear un extenso consenso sobre la naturaleza de los problemas y sus posibles soluciones. De forma simultánea el proceso provee pagos académicos en forma de acceso a datos y retroalimentaciones sobre aplicaciones posteriores. El proceso de Action Research permite cambiar el foco de atención, tanto de los académicos como de los participantes de la vida real hacia un entendimiento más realista sobre las posibles soluciones que se pueden obtener en un problema” (Craig G. Heatwole, 1976).

En la visión de sus seguidores, la investigación de la acción da herramientas para mejorar el futuro (Small, 1995), pero para esto maneja una hipótesis básica de llegar a comprender el presente. En la visión del presente trabajo se utiliza a la investigación de la acción como una metodología de entendimiento del mismo presente, buscando observar en el conocimiento pragmático de la realidad diaria, las explicaciones teóricas de su funcionamiento. O sea, no se habla de “futurología” o entendimiento del futuro, sino por el contrario, un mecanismo reduccionista ante la excesiva cantidad de información del presente.

2.2. Metodología de Action Research

Para comenzar, todas las metodologías de Action Research envuelven alguna tipo de colaboración entre el investigador y su sujeto de estudio. Esto se debe a que envolviendo la participación de ambas partes implica que la investigación va a tener mayor relevancia y utilidad para todos los participantes en base al conocimiento generado. Podemos ver el ciclo de Action Research de la siguiente forma

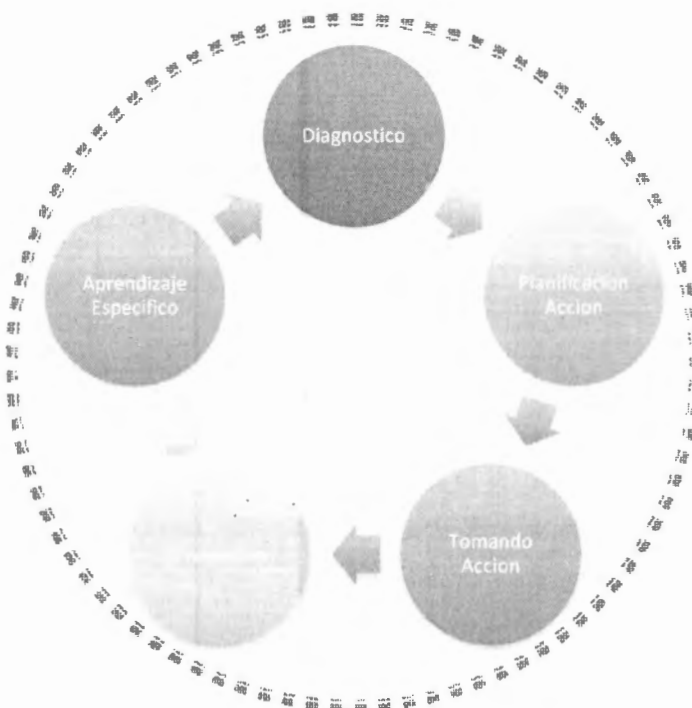


Figura xx. El ciclo de Action Research (Figura 1 en R. Baskerville, "Investigating Information Systems with Action Research", Communications of the Association for Information Systems, 1999, p.14. Copyright 1999 AIS. Usado con permiso)

La mayoría de los ciclos de investigación encontrados presentan varias similitudes (Baskerville, 1999) y (Craig G. Heatwole, 1976) siendo que los investigadores y las personas de la organización estudiada actúan como miembros de un equipo, donde en forma conjunta se

1. Realiza y diagnostica la situación empírica en donde es necesaria la intervención: En esta etapa las funciones más importantes están en (1) identificar los actores y problemas involucrados (2) desarrollar un contexto para el proceso de interacciones y (3) buscar las mejores relaciones entre las partes.
2. Planifica la acción de Intervención: Lo más importante de esta etapa es que todos perciban de forma similar donde se encuentran situados los problemas, concluyendo con un nuevo análisis de las conclusiones desarrolladas en la etapa anterior. Para Craig G. Heatwole esta etapa podría culminar con la generación de artículos o presentaciones académicas. En el caso presentado

creemos que esto ya es factible de realizar desde la primera etapa del proceso, de modo de documentar con mayor profundidad los avances que se van teniendo.

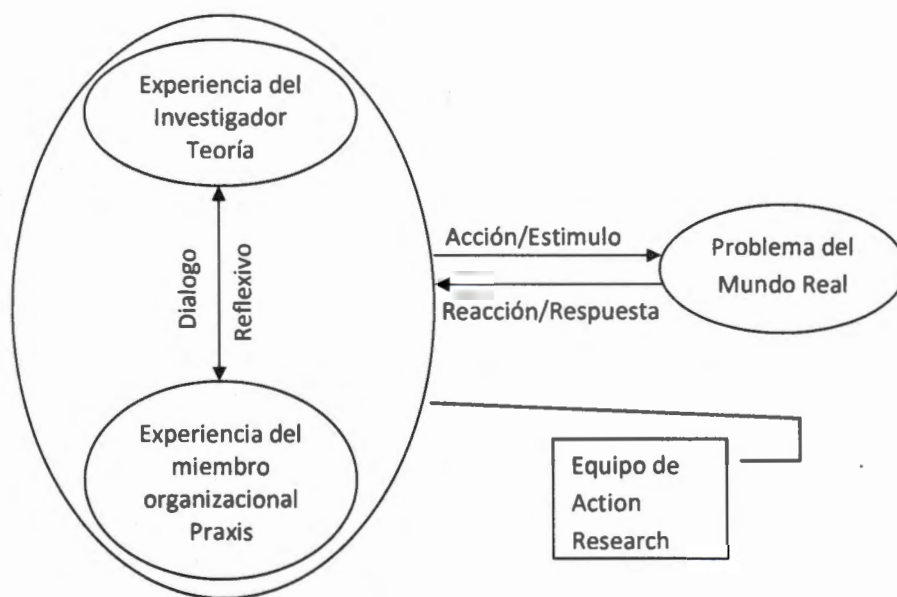
3. Lleva a cabo la acción: Esta etapa culmina con el desarrollo y finalización del plan de acción planificado en la etapa anterior.
4. Evalúa los resultados de la acción y implementa las soluciones necesarias y posibles
5. Busca entender los aprendizajes que se tuvieron con las acciones realizadas
6. Aplica retroalimentación al proceso para buscar la mejora

En el caso expuesto se ha llegado únicamente hasta la primera fase del proceso, ya que la finalidad de la tesis es presentar los principales problemas visualizados a través de la metodología de campo realizada.

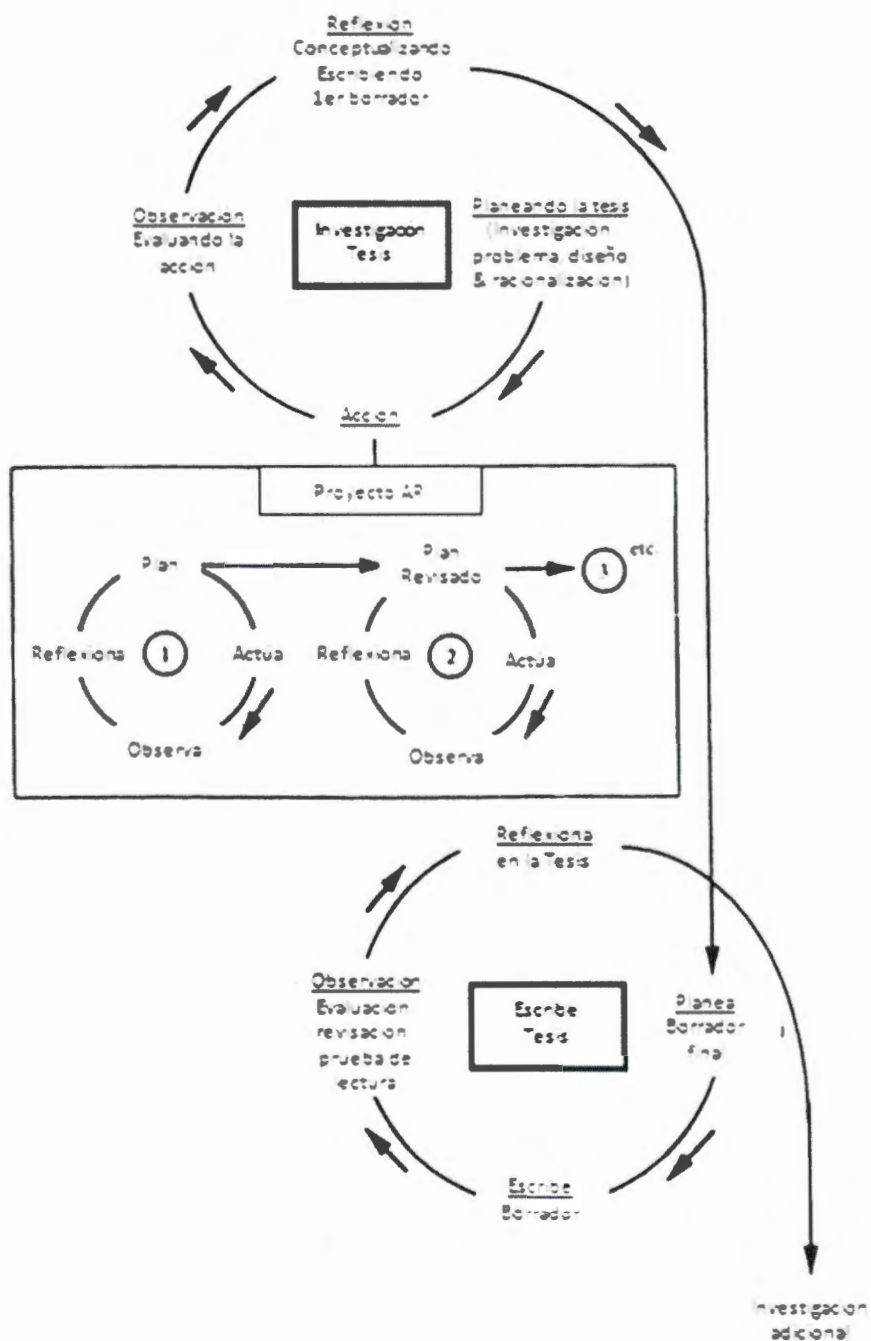
En otras palabras, mediante esta metodología se reconoce que **(1)** para entender y poder evaluar científicamente una investigación, un individuo debe tomar una postura científica y **(2)** para entender y poder evaluar el mundo de los problemas organizacionales o el mundo real, un individuo debe tomar la actitud natural del día a día.

Algo relevante mencionado por (Craig G. Heatwole, 1976) es que la importancia no hay radica tanto en las etapas, sino mas bien en el grado de análisis y profundidad a la que va accediendo a cada una.

Otra similitud metodológica encontrada es la utilización de una metáfora de dialogo, tal como ha sido expresada por Martensson & Lee (2004)



Es interesante también la aplicación que Zuber-Skerritt (1992) dan a la teoría de Action Research dentro de los programas de maestría y doctorado.



Esta alternativa de investigación posiblemente sea la que más se asemeja a la línea de investigación presentada en la presente tesis.

Para Zuber-Skerritt (1992) la mayor diferencia entre tesis de Maestría y Doctorado es el grado de profundidad en la contribución al conocimiento. En el caso de Action Research, hay 2 características adicionales de jerarquía entre Maestría y Doctorado. En un proyecto de Action Research de Maestría solamente es necesario un ciclo de planificación/acción/observación/reflexión para la investigación. En cambio para un Doctorado serian necesario dos o tres ciclos para ver una contribución directa al conocimiento.

La noción de ciclos se caracteriza por ser relevante en esta metodología, ya que al estudiar objetos sociales, dicho objetos sufren modificaciones con el paso del tiempo, con lo que es necesario su búsqueda de comprensión continúa. Esto posee por otro lado, beneficios para todas las partes vinculadas al proceso, debido a la profundización en las experiencias de los participantes (Conway, Kember, Sivan, & Wu, 1994)

El proceso de ciclos de Action Research es un ciclo de movimientos continuos. A través de los procesos reflexivos teórico – prácticos, se producen conexiones entre estos procesos que generan influencias entre los mismos. (Royer, 2002)

2.3. La investigación por medio de Internet. El uso de encuestas online

"Los aspectos más importantes en la investigación de opinión y mercado en el futuro serán el coste de la investigación y la velocidad de recolección de los datos" (Kasuaki, 1990) cit. en Tse (1995)

El uso de las encuestas online se encuentra muy poco desarrollado en el campo de las investigaciones de América Latina, pero el mismo se visualiza como una herramienta práctica y útil para realizar estudios sociales, debido a su utilización eficiente de tiempos y costos (Couper, Web Surveys. A Review of Issues and Approaches, 2000) (Dillman, Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method, 2000). En Estados Unidos ya se han realizado varios estudios analizando las diferencias entre las encuestas por Internet y otras metodologías. Heerwegh & Loosveldt (2008) han hecho una útil recopilación de los diferentes puntos de vista que diferentes autores han ido teniendo sobre el tema, pudiéndose ver que algunos estudios se han concentrado en la diferencia de tasas de respuesta entre web y e-mail (Kaplowitz, Hadlock, & Levine, 2004), mientras otros se han enfocado en la calidad de la información y el perfil de los respondientes (Bates, 2001) (Kwak & Radler, 2002) Otros estudios se han centrado en las comparaciones entre encuestas por teléfono y por web (Fricker, Galesic, & Tourangeau, 2005) (Dillman, 1991) siendo casi nulo la información encontrada sobre el tema en América Latina, siendo el artículo de Vidal Diaz de Rada (Diaz de Rada, 2000) uno de los pocos que se encuentran al respecto, pero bajo una lógica de aplicación en los Estados Unidos, y no así en un contexto latinoamericano. Algunos autores han señalado también que los cuestionarios realizados de esta forma generan una mayor sinceridad en las respuestas (Mehta & Sivadas, 1995)

Posiblemente el punto más importante de las encuestas online es, tal como informa Couper (2000) que Internet y el bajo costo de acceder a la misma ha posibilitado conducir estudios de colecta de datos de gran escala a cualquier que pueda acceder a la red, además con las encuestas web es posible la entrega de encuestas con elementos multimedia de una forma estandarizada. Esto realmente abre toda una inmensa posibilidad de alternativas que era mucho más difícil de implementar con otros métodos tradicionales. Otros beneficios son la flexibilidad en las respuestas, dado que las personas pueden participar en el momento que se encuentren más propicias a

responder, así como el control de anonimato, que se presenta como importante para muchos de los participantes.

Relacionado se observa la aproximación de la teoría de satisfacción (Krosnick, 2004) (Cannell, Miller, & Oksenberg, 1981) que asume que el óptimo proceso de preguntas-respuesta toma una considerable cantidad de trabajo cognitivo. Un respondiente debe interpretar el significado e intención de cada pregunta, recuperar de su mente la información relevante, integrar esa información en un resumen y dar una respuesta entre las posibles alternativas (Tourangeau, Rips, & Rasinski, 2000) En esta teoría la probabilidad de satisfacción está influenciada por tres factores, motivación, habilidad y dificultad de la tarea. Las dos primeras son inversamente proporcionales a la tercera.

Similarmenete, se debe desmitificar el hecho que solo exista un tipo de aplicación de este tipo de instrumento, siendo que en el caso de las encuestas web vemos dos tipos principales, aquellos que aplican métodos probabilísticos y aquellos que no. En el trabajo aquí presente, la elección de la metodología busco representar la "realidad organizacional" a través de la participación de una muestra de todos los diferentes actores, como son los empleados, ex empleados, los que trabajaron o han trabajado físicamente y los que trabajaron o han trabajado a distancia, resaltando con mayor énfasis este último punto, debido a que muchas de las personas se encontraban al momento de realizarse el relevamiento en otros países.

Posibles errores y temas a tener en cuenta

El error de cobertura es posiblemente el que más interfiere en la aplicación de encuestas web (Couper, 2000). Esto es todavía más importante en América Latina, dado que la penetración a Internet en la mayoría de los países no llega a abarcar todas las clases de nivel socioeconómico. En el trabajo presente eso no fue un problema dado que todos los que trabajan en eCGlobal o han trabajado en la organización son lo que se conocen como "heavy users" de Internet, o sea, personas que trabajan activamente con Internet. El error de muestreo sucede porque no todos los miembros del marco poblacional son medidos.

Otro error común es el que se llama como de falta de respuesta, situación que sucede cuando las personas no llegan a completar el estudio (Couper, 2000).

Existe otro problema ocurrente que se refiere a los problemas de medición, debido a que los participantes de las encuestas desvían sus respuestas de aquello que realmente gustarían de responder. Esto sucede por cuestiones del mismo respondiente (falta de motivación, problemas de comprensión, distorsión deliberada, etc.) o por cuestiones del instrumento (mal desarrollo del cuestionario o del diseño del mismo, errores técnicos, etc.). Una forma de mitigar estos errores es a través de la realización de encuestas de fácil comprensión, y realizadas de tal forma que no desmotiven al participante durante el transcurso de la misma. En la tesis este ha sido posiblemente uno de los argumentos que permitía favorablemente la utilización del mismo, dado que por el mismo objeto social de la organización, el uso de esta herramienta no representaba reto ninguno y como el objetivo final era mejorar la situación organizacional eso sumaba como factor motivacional.

Otro factor a tener en cuenta es que a diferencia del papel, la apariencia de las encuestas puede variar de respondiente a respondiente por las diferentes características de sus navegadores, preferencias de usuario y variaciones de hardware entre otras cosas. El diseño de las encuestas web es muy importante, principalmente porque todo es percibido por el respondiente (Couper, 2000)

Otro tema importante es la experiencia por parte del usuario, que va aumentando con las sucesivas participaciones que pueda tener en la generación de respuestas.

Luego de todo lo que se estuvo viendo parecería correcto clarificar aun mas las razones de la elección para con la herramienta de recolección de datos. Para esto se toma lo siguiente

"Para que una nueva técnica de recogida de datos sea viable se debe cumplir tres características: no debe afectar la representatividad de los participantes en el estudio, las respuestas de los que responden deben ser similares cuando se utilizan diferentes procedimientos, y por último, la innovación debe ser planteada para la investigación planteada" (Havice & Banks, 1991)

En el caso del estudio a eCGlobal todos los puntos son respondidos afirmativamente, principalmente por el conocimiento de los usuarios de la utilización de este tipo de herramientas, así como las pautas de comportamiento que poseen los mismos.

2.4. Entendiendo una metodología híbrida

Se habla de una metodología híbrida por la vinculación de una metodología de Action Research, con una metodología de recolección de datos online. En el caso de las razones de elección para con el objeto de estudio ya se buscaron fundamentar en los párrafos anteriores, pero en este momento se buscara dar una perspectiva de análisis diferente, tratando de entender las razones ante la escasa utilización de estas metodologías por separado, o directamente nula utilización de estas metodologías en conjunto.

Una hipótesis que se podría establecer para la falta de utilización de metodologías de investigación de Action Research es que las líneas de investigación no llegan buscar ahondar en los problemas organizacionales de modo de propiciar soluciones, quedándose únicamente en un análisis observacional de los hechos. Ya se ha comentado en los primeros párrafos que uno de los condicionantes de la aplicación de este marco metodológico es la "apertura a la búsqueda de soluciones" por parte del objeto estudio, cuestión que en muchos de los casos de las tesis de maestría o doctorado es difícil de lograr, ya que se presentan los proyectos por primera vez, y previamente a ello nunca había sido creado puntos de contacto o lazos entre los diferentes organismos (universidad – objeto de estudio). Desde esta óptica, la posición de la maestría debería ser de una orientación o guía, clarificando a los investigadores los espacios posibles de acción donde podría ser mas requerida la implementación de este tipo de metodologías. Se ha comentado que para el caso de Action Research, las diferencias entre una tesis de Maestría y una tesis de Doctorado es la cantidad de ciclos desarrollados en el sujeto de estudio, de modo que es indispensable que dichos ciclos sean continuamente profundizados en el paso del tiempo.

En el caso de la metodología utilizada para la recolección de datos se ve como hipótesis la falta de relacionamiento entre lo que se podría entender como "líneas de investigaciones en ciencias sociales" con la innovación que se da paralelamente en las "herramientas de recolección de datos". Es crítico que estas funcionen en forma conjunta, fundamentalmente para los beneficios que genera para las líneas de

investigación, ya que el desfasaje entre una y otra genera un retraso en la generación de conocimiento y un incremento en los costos de investigación.

Una de las cuestiones más relevantes del trabajo realizado en cualquier tesis es la aportación al conocimiento. Tomando esto de eje de salida, la propuesta del marco metodológico presentado, se considera relevante y pertinente para ser apropiada y utilizada en investigaciones posteriores, ya que la aplicación en conjunto de metodologías como las presentadas a través de ciclos sucesivos permitiría tener recolecciones rápidas de datos, con profundizaciones sucesivas de análisis y mejores conocimientos sobre los sujetos de estudio.

Capítulo 3. Entendiendo una organización Postmoderna. El caso de eCGlobal

Este capítulo está compuesto de tres grandes partes. La primera parte hace una descripción del caso, de modo de conocer la organización y el mercado donde actúa. La segunda parte analiza en forma práctica la mayoría de los contenidos abarcados en el libro de "La estructuración de las organizaciones" (Mintzberg, 1984), viendo como los mismos se pueden aplicar a una organización como eCGlobal. La tercera parte busca analizar los procesos de cambio que se suceden en la misma organización, diferenciando entre factores estructurales y representaciones que los empleados o ex empleados tienen sobre la misma.

3.1. Historia y actividad de la empresa eCGlobalPanel

ECGlobalPanel como tal nació en el año 2006, pero ya desde el año 2000 los socios fundadores venían trabajando en empresas de tecnología en relacionamiento con los consumidores. En ese momento, hacían parte de la empresa eWorldResearch, empresa pionera en la utilización de paneles online y tecnologías interactivas para investigación de mercados en América (Estados Unidos y Latinoamérica). "Un panel de investigación es una técnica de investigación de mercados cuantitativa que obtiene información periódica de una muestra de población. La muestra está formada por personas que colaboración libre y voluntariamente en el estudio comprometiéndose a permanecer en el panel durante un tiempo mínimo" (Wikipedia, 2011).

En 2003, eCGlobalPanel se convierte en la división de investigación por paneles de eCMetrics Inc., un proveedor líder en soluciones de investigación de mercado online para la región latinoamericana.

En 2006, eCGlobalPanel comienza sus operaciones como una compañía independiente, eCGlobalPanel Inc. proveyendo servicios de panel para la industria global de investigación de mercado, orientándose a los mercados latinoamericanos, ibéricos y de hispanos en los Estados Unidos.

Actualmente, eCGlobalPanel atiende clientes de todo el mundo, incluyendo las 25 firmas top globales en investigación de mercado así como otras empresas globales de investigación de mercado.

Los fundadores y directores de eCGlobalPanel poseen una amplia experiencia en investigación de mercado en diversas industrias y regiones (Europa, Latinoamérica y los Estados Unidos)

Los principales líderes de la empresa son:

- **Adriana Rocha**, que es socia fundadora. Posee más de 15 años de experiencia en Marketing, Investigación de Mercado y Tecnología. Actualmente es la CEO de la empresa. (Linkedin)
- **Catarina Rocha**, que es socio fundadora. Posee gran experiencia en la aplicación y consultoría para desarrollos de proyectos de investigación de mercado nacional e internacional. Actualmente es la Gerente de Operaciones de la empresa (Linkedin)

- **Ivan Casas**, que es socio fundador. Posee gran experiencia en Marketing, Investigación de Mercado y Tecnología. Actualmente es CEO de eCMetrics, otra de las empresas del grupo. (Linkedin)

Ambas socio fundadoras son brasileiras y hermanas, lo que no es un dato menor por las siguientes características:

- Ambas cofundadoras son brasileiras: Gran parte de la dotación de personal de la empresa es brasileiro, lo que repercute en la cultura organizacional que posee la misma
- Familiaridad de las fundadoras: Este factor genera que la empresa tenga el comportamiento de una empresa familiar en algunos aspectos.

La organización paso de 15 personas en diciembre del 2008, a 50 personas actualmente, lo que representa un crecimiento del 233% en el tamaño de la estructura organizacional. La cultura de trabajo de la organización es vista por la misma como un diferencial o ventaja competitiva, partiendo de la hipótesis que tiene la organización de que la única forma que tiene para crecer sustentablemente una organización es a través de la conformación de un equipo sólido de personas que se sumen a una visión compartida con los fundadores. Para lograr esto, la organización diseño una estrategia de cultura organizacional que consiste en la creación de una marca específica para representar la cultura, con la definición e implantación de una serie de valores o "mandamientos" como son:

Mandamientos

- 1 Define metas:** Trace metas de corto y mediano plazos. Planee y cumpla

etapas intermedias, conmemorando cada victoria

- 2 **Haz que suceda:** Busque soluciones que superen las expectativas. Realice cada tarea como si fuese la más importante.
- 3 **Monitorea resultados:** Defina indicadores de desempeño
- 4 **Apasiónate:** Tenga pasión y compromiso en lo que hace. Actúe de forma agradable, contaminando a los demás.
- 5 **Despierta al líder dentro tuyo:** Sea un ejemplo de líder. Desenvolver talentos es una de las principales atribuciones de los líderes.
- 6 **Comparta:** Colabore, sea transparente y útil con sus colegas.
- 7 **Actúa como dueño:** ¿Qué solución tú darías para esos problemas si la empresa fuese tuya? Encuentra la respuesta y colócala en práctica.
- 8 **Sea perseverante:** Encara los desafíos como grandes oportunidades. No te resistas o detengas delante de los obstáculos.
- 9 **Encanta a los clientes:** Encanta a los clientes y haz que ellos siempre te recomienden.
- 10 **¡Sea feliz!** Finalmente, sin este mandamiento ninguno de los otros tendría valor.

Para cumplir con estos valores o mandamientos, la empresa genera acciones de fidelización para con las personas que trabajan en la organización, y publicita dichas acciones a través de "social media". Todo esto queda demostrado en una página de la empresa creada específicamente con este objetivo. Dicha página es www.ecculture.comⁱⁱⁱ y lo que se ve como beneficios en la misma son:

- Ambiente de trabajo informal en una casa muy confortable de Salvador, Bahía

- Nintendo wii, mesa de ping pong, piscina y hamacas paraguayas para relajar en los intervalos.
- Almuerzo en la empresa al lado de la piscina.
- Horarios flexibles
- Plan de salud y odontológico
- Bono de transporte
- Oportunidad de trabajar en proyectos innovadores y en equipos multidisciplinarios

La empresa posee oficinas en São Paulo y Salvador (Brasil), Miami (Estados Unidos) y Distrito Federal (México).

La empresa "oficialmente" no posee una visión y una misión, por lo que la determinación de la misma escaparía a la finalidad del caso expuesto, y solo se toma para la descripción del caso la información recogida mediante observación y entrevistas.

La empresa

se ha

tres áreas

especializado en

trabajo:

principales de

Investigación
de Mercado

Publicidad &
Marketing

Afiliados &
Sitios Web

En el área de investigación de mercado sus servicios son

- **Muestras para investigaciones on-line:** para test de productos, hábitos y actitudes o cualquier categoría de investigación, sea estudios ad-hoc o tracking, proveyendo de consumidores segmentados por perfil socioeconómico, demográfico y/o estilo de vida.
- **Muestras para investigación cualitativa:** Es un servicio que incluye selección de la muestra, filtraje, agendamiento de sesiones y gestión de incentivos. Es un servicio tanto para investigaciones cualitativas on-line y/o off-line
- **Muestras para “central location”:** es un servicio para reclutar y programar la participación de grupos de consumidores en ubicaciones centrales para la realización de estudios cuali – cuantitativos.
- **Mystery shopper:** Es un servicio por medio del cual un grupo especializado de panelistas on-line en ciudades de todas las principales ciudades de América Latina son utilizados para técnicas de Mystery shopping por medio de la plataforma tecnológica que posee la empresa.
- **Muestras para metodologías híbridas:** La empresa posee diversas formas de comunicación sus panelistas (e-mail, SMS, teléfono o correo), incrementando el alcance de las metodologías de colecta de datos.
- **Paneles Personalizados:** Soluciones rápidas y eficientes para paneles específicos, como B2B (business to business), niños – adolescentes, profesionales u otros. Los servicios incluyen construcción del panel, planeamiento y diseño de la

muestra, campañas de reclutamiento, control de calidad, herramientas de investigación de mercado y programas de incentivos.

En el área de publicidad & marketing sus servicios son:

- **Exposición:** Exposición e interacción para testear conceptos de medios e iniciativas de marketing con una muestra representativa de su público / target, en función a los intereses, datos socio-demográficos, estilo de vida y hábitos de consumo.
- **Tracking y medición:** Tracking y medición de medios y propaganda para determinar las iniciativas promocionales y el mix de marketing que genere un mejor retorno en su inversión (ROI)

En el área de afiliados & sitios web sus servicios son:

- **Red de afiliados:** eCGlobalPanel está construyendo alianzas con portales y proveedores de servicios y contenido on-line en la región para participar en su red de afiliados. Los afiliados proveen profesionales y consumidores on-line para interactuar con conceptos y medios innovadores participando en diversos estudios de mercado
- **Behavioral targeting:** A través del conocimiento y experiencia en el desarrollo de comunidades basadas en el comportamiento on-line, intereses y búsqueda de palabras claves (keywords), la empresa puede agrupar audiencias por perfil, ofreciendo a los anunciantes audiencias altamente segmentadas.

Como se ha podido observar en los párrafos anteriores la empresa se dedica a una multiplicidad de tareas relativas al reclutamiento y gestión de datos, propios de una empresa consecuente de la sociedad de la información.

Más allá de que el acercamiento inicial a la organización surge como consecuencia de una relación previa entre la organización y el investigador, la razón principal y fundamental, es la observación de fenómenos organizacionales contemporáneos, viendo que se está en presencia de un "vacío" de índole práctico sobre el análisis de la postmodernidad en las organizaciones latinoamericanas, lo que termina impactando indirectamente en el funcionamiento organizacional eficiente de las propias organizaciones.

4.2. Aplicando Mintzberg en la actualidad

En el caso de la organización en estudio, lo correcto para comenzar a entender la misma es comprender cómo se desglosan las diferentes partes fundamentales, así como entender que es lo que hace cada una y como se encuentran compuestas las mismas. Como material anexo se detallan las descripciones de puesto, que es de donde se recabo la información para la siguiente clasificación:

Nucleo operativo: En eCGlobalPanel el nucleo esta compuesto por todas las personas que aseguran los inputs, transforman los inputs en outputs, distribuyen los outputs o proporcionan un apoyo directo a estas areas. En el caso de estudio esto esta formados por los "affiliate executive", los diseñadores, los "script programmer", los "project manager" y los ejecutivos de business development. Se puede decir que esta area tiene una totalidad aproximada de 19 personas.

Apice estrategico: En este caso, al estar frente a una organización que es “familiar” el apice estrategico esta formado por la CEO de la empresa y la “directora de proyectos”.

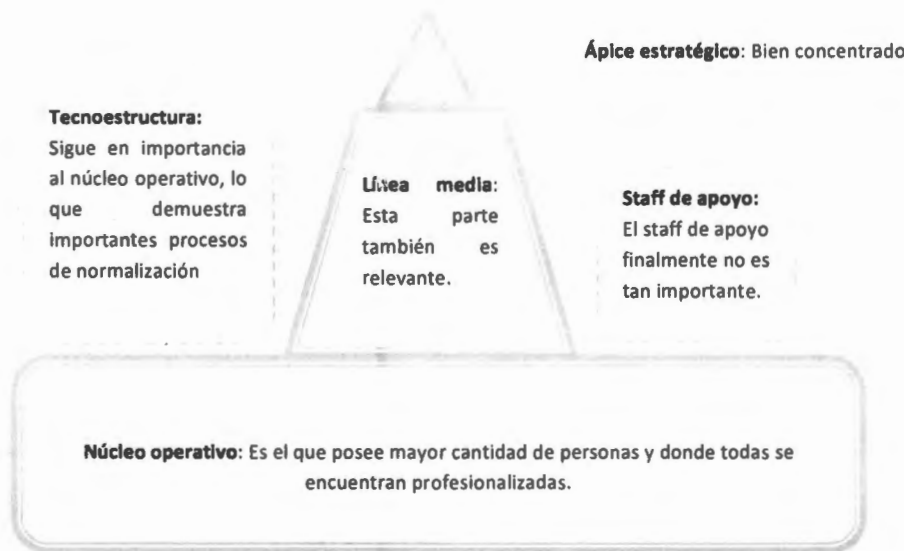
Esta area esta formada por unas 2 personas.

Linea media: La linea media esta compuesta por todos los ejecutivos de nivel medio de la organización, asi se puede encontrar el “software development manager”, que se encarga de la parte tecnologica, el “design team leader”, el “panel engagement team leader”, el “affiliate coordinator”, el “sales manager”, el “operation support team leader”, el coordinador de rrhh, el gerente administrativo financiero y el coordinador administrativo. En esta area se estaria hablando de unas 9 personas.

Tecnoestructura: Aquí encontramos un area que posee las siguientes posiciones, “system administrator” y “system integration”, DBA, “eckrm programmers”, PHP programmers, “statistics analisys”, el auxiliar administrativo, el tecnico de soporte y el analista de recursos humanos. En total son 15 personas.

Staff de apoyo: Algo del staff de apoyo se ha mencionado al comienzo de la descripcion de la organización cuando se hablo que la misma tenia actividades extra laborales como forma de mejorar el ambiente laboral, asi dentro de las mismas se puede encontrar las clases de idiomas, las sesiones de masajes, el personal de limpieza, los servicios de almuerzo y de “happy hour” asi como eventos fuera de la empresa. En terminos de personal la empresa solo tiene una relacion directa con 3 personas, pero indirectamente, por la prestacion de servicios que se presta estaríamos hablando de unas 8 personas.

El siguiente esquema, basado en el modelo de Mintzberg sirve para ejemplificar graficamente los resultados encontrados:



Lo que se ve en el análisis anterior que no parecería ser coherente con los postulados de Mintzberg es la proporción que tiene la línea media, en comparación con las otras áreas, dado que según Mintzberg al aumentar la tecnoestructura y consiguientemente aumentar la normalización, la línea media tiende a disminuir. A objetos del estudio también hay que incorporar que en dicha composición no hay ninguna posición relativa al área de marketing, lo que haría aumentar aun mas dicha parte.

Para proseguir con el análisis de Mintzberg se hace necesario comprender como actúan los diferentes mecanismos de coordinación dentro la organización, intentando

de ver cuál es el mecanismo de coordinación más importante actualmente, y cuáles son los mecanismos que la organización parecería ir asumiendo hacia el futuro, en base a las implementaciones que va realizando.

Adaptación mutua: La adaptación mutua en el caso de eCGlobal se da mucho entre los integrantes de las mismas áreas, así como entre las personas de diferentes áreas. Esto es posible gracias a los canales de comunicación que se tienen donde dos medios son utilizados principalmente. El primer medio es el mail, que permite comunicaciones rápidas, pero no facilita las conversaciones en tiempo real. Para lograr el objetivo de tener comunicaciones en tiempo real la organización utiliza un segundo mecanismo que es el “**skype**¹” y que esta institucionalizado dentro de toda la organización. Se dice que esta institucionalizado porque a todas las personas que ingresan a la compañía, al ingresar a la misma se les otorga su cuenta personal de mail, junto a su usuario de skype. Se podría decir que dichas herramientas llegan a ser más utilizadas que las reuniones cara a cara, siendo este el mecanismo de coordinación que originalmente era planteado por Mintzberg para referirse a la adaptación mutua. Actualmente la empresa se encuentra trabajando en un sistema de “**intranet**²” que permitirá a los empleados de la misma, desde cualquier parte del mundo, implementar sistemas de co-creación que permitan mejorar los procesos internos.

¹ Skype es una aplicación freeware que permite hacer llamadas telefónicas por internet (VoIP). Llamar a otros usuarios del servicio es gratuito, como así también a líneas gratuitas, pero sí tienen cargos otras líneas y teléfonos celulares. Fue desarrollado por Niklas Zennström, Janus Friis y un equipo de desarrolladores en Tallinn, Estonia y lanzado en agosto de 2003.

² Una **Intranet** es una red de ordenadores privada basada en los estándares de Internet. Las Intranets utilizan tecnologías de Internet para enlazar los recursos informativos de una organización, desde documentos de texto a documentos multimedia, desde bases de datos legales a sistemas de gestión de documentos. Las Intranets pueden incluir sistemas de seguridad para la red, tableros de anuncios y motores de búsqueda.

Supervisión directa: La empresa ejerce la supervisión directa en toda la línea media a través de la coordinación y supervisión de las diferentes áreas. Lo interesante a mencionar de la supervisión directa es que el hecho de ser “directa” no hace referencia a si la supervisión sea física, implicando con esto que varios de los managers de la línea media supervisan a su equipo de forma virtual. Esto por ejemplo se da en muchos casos en la gerencia de proyectos, donde la directora de proyectos en muchos casos se encuentra en viaje, así como también en el caso de la CEO de la empresa, para con los gerentes de línea media. El caso posiblemente más interesante se da en la gerencia de afiliados, donde el coordinador de la misma se encuentra la mayor parte del tiempo coordinando a distancia, estando solamente 2 de los 12 meses del año físicamente en las oficinas centrales. Nuevamente se vuelve al tema crítico de las redes de comunicación establecidas ya que sin las mismas sería imposible lograr estos mecanismos de coordinación.

Normalización de procesos: Luego de analizar la empresa se ve que no hay una normalización de los procesos. No se encuentran áreas dentro de la compañía que tengan definidas detalladamente las acciones a realizar ante determinada situación. Se supone que esto es proceso de la misma turbulencia e incertidumbre del ambiente, que hace necesaria una alta flexibilidad de su personal de trabajo.

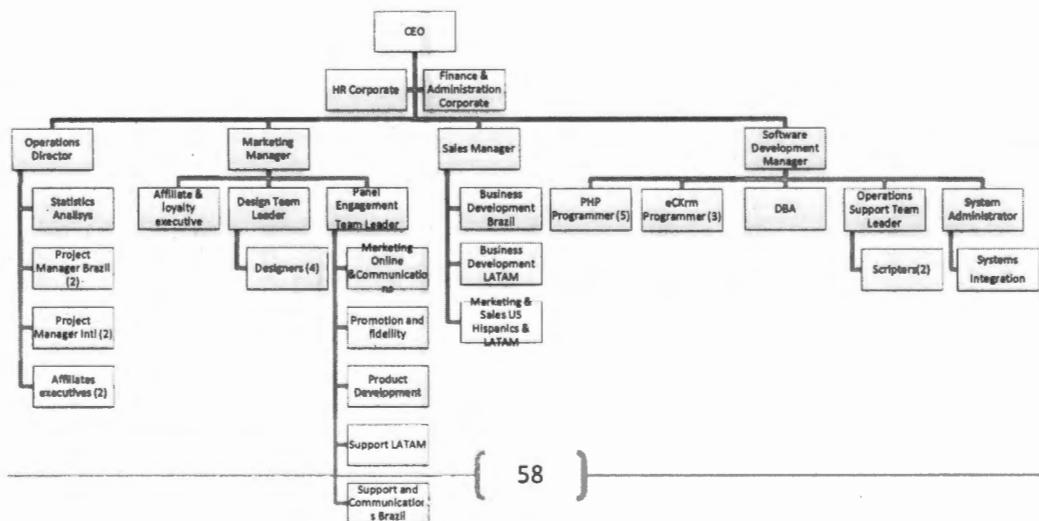
Normalización de resultados: Esto es algo que la organización ha ido incorporando en forma creciente a medida que ha pasado el tiempo, la consecuencia más factible de esto es la búsqueda en la implementación de un sistema de “Balanced Scorecard” que permita medir los resultados de cada área. Se podría decir que la implantación de sistemas de normalización de resultados es un mecanismo que tiene la organización

para establecer sistemas de control a distancia, sumado a tener un equipo de trabajo en gran parte profesionalizado.

Normalización de habilidades: La normalización de habilidades es el tipo de normalización que actualmente se denota como el que tiene mayor peso relativo entre los sistemas de normalización, esto puede verse de forma práctica al ver las descripciones de puestos, donde mínimamente las personas tienen que tener una carrera universitaria, siendo especialmente notorio en el caso del área tecnológica que obligatoriamente pide a sus miembros o trabajadores un cumulo de conocimientos tecnológicos mínimos. Este se puede ver como el principal mecanismo de coordinación a nivel organizacional.

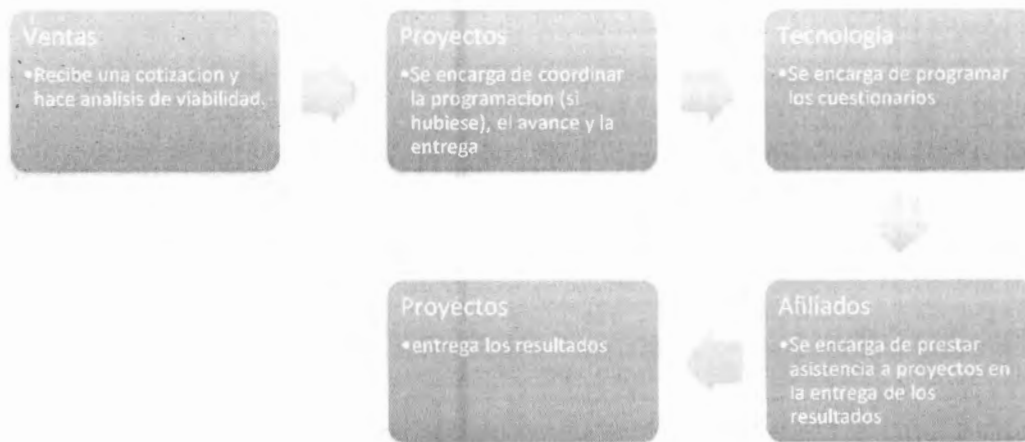
Lo que se incorpora como nuevo a estos mecanismos de coordinación planteados por Mintzberg es la **red de comunicaciones**, que en el caso de la sociedad de la información adquiere una relevancia crítica, ya que sin dicha red de comunicaciones la organización no podría funcionar como tal.

La organización como sistema de autoridad formal: Esta es una descripción tradicional y que puede verse trabajada desde eCGlobal



La organización como sistema de flujos regulados incluye tres flujos claramente diferenciados, el de *trabajo de operaciones*, el de *información y decisiones de control* y el de *información de staff*.

Aquí se puede observar como es el flujo del trabajo de operaciones



El

flujo de trabajo de información y decisión de control tiene un flujo vertical, donde no consideremos que tenga un peso relevante en materia del análisis de la problemática actual. En lo referido al flujo de información del staff lo que se considera critico es como corre la información a través del sistema "in-house" creado por la empresa, que permite coordinar todo el funcionamiento de la misma y es la función más importante realizada por la tecnoestructura.

La organización como sistema de comunicaciones informales: La empresa posee una estructura organizacional muy flexible que dificulta la diferenciación entre

comunicaciones formales y comunicaciones informales, no en términos de lo que es la comunicación como tal, sino que la mayor parte de las mismas se realiza a través de medios de chat, mail y videoconferencia, teniendo en estos canales, tanto comunicaciones formales como informales, con el detalle no menor de tener grabado todo lo que se está diciendo, lo que dificulta establecer los límites entre los tipos de comunicaciones.

Luego entramos a uno de los análisis más importantes en materia de comprensión organizacional, y es lo referido a los parámetros de diseño.

Mintzberg estableció los parámetros de diseño en cuatro grupos, como son el diseño de puestos, el diseño de la superestructura, el diseño de los enlaces laterales y el diseño del sistema de toma de decisiones. Dentro de cada grupo, hay diferentes parámetros, que serán vistos desde la empresa en estudio a través de un cuadro que permita simplificar su visualización.

Tabla XX. Parámetros de diseño

Grupo	Parámetro	Descripción
Diseño de puestos	Especialización del cargo	Los trabajadores poseen en general una ampliación horizontal , ya que una persona hace varias tareas. Por otro lado, una persona realiza y supervisa varias tareas, lo que implicaría ver que hay una ampliación vertical .
	Formalización del comportamiento	No se visualiza ninguna forma de formalización en forma clara, pudiendo decir que estamos ante una baja formalización
	Preparación y Adoctrinamiento	La falta de formalización se compensa con la alta preparación que se debe tener para ingresar a la organización, así como los planes de adoctrinamiento que tiene la misma a través de la implementación de programas de cultura corporativa.
Diseño de la superestructura	Agrupación de unidades	La agrupación de funciones representa un híbrido entre las dos formas de

		agrupación presentadas por Mintzberg, con la característica que la agrupación por funciones tiene un mayor peso relativo en relación a la agrupación por mercados . Se dice que las dos formas están presentes porque todas las personas se agrupan en base a las funciones que cumplen, solo que la empresa actúa para todo el mercado latinoamericano, lo que genera consecuentemente que en algunas posiciones las agrupaciones sean por mercado al que busca.
	Tamaño de la unidad	Lo relevante del tamaño de las unidades es que las mismas tienen una relación directa con la profundización en los procesos tecnológicos establecidos por la tecnoestructura, pudiendo establecerse dos momentos, el actual, que demuestra que como no hay una gran parte de supervisión directa, termina generando consecuentemente mucha supervisión directa, con una gran proporción de personas en la línea media, y un momento futuro, donde la tecnoestructura ha llegado a normalizar gran parte de los procesos, lo que procederá a disminuir la línea media y consecuentemente tener un tamaño de las unidades más reducido .
Diseño de los enlaces laterales	Sistemas de planificación y control	Actualmente este es un parámetro que no funciona correctamente, dado que "institucionalmente" se denota la importancia de la planificación y el control, pero como los procesos son establecidos y controlados por los mismos encargados de llevarlos a cabo, no se establece una rigurosidad en su aplicación. A esto se le suma que dentro de los procesos de normalización, todavía no hay sistemas de planificación y control "tecnológicamente" estructurados. Lo que se ve a futuro, es que habrá personas de la tecnoestructura encargadas exclusivamente del control, así como un establecimiento continuo de los procesos de planificación.
	Dispositivos de enlace	La organización utiliza dos dispositivos de enlace actualmente, con la posibilidad potencial de poder utilizar todos los restantes. Dentro del área de proyectos tiene una persona que se encarga de coordinar las relaciones de dicha área con todas las áreas relacionadas, esto actúa de la misma forma que Mintzberg

		hablaba de los directivos integradores. Lo otro que se ve, y ya se ha comentado cuando se hablo de la agrupación de las unidades es que en eCGlobal se ven las dos formas de agrupación, con lo cual esto daría la idea que nos encontramos ante una estructura matricial.
Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical	En la empresa se podría decir que hay un alto grado de descentralización vertical, producto de la alta preparación que deben tener los trabajadores, lo que facilita dicha descentralización, como contraparte, hay determinada información, como es el caso de la información financiera, que tiene una gran centralización en el ápice estratégico.
	Descentralización horizontal	Esto es algo que se ve que se va ampliando con el paso del tiempo, gracias a la tecnificación de la normalización, donde cada vez pasa a tener mayor peso relativo la influencia de la tecnoestructura.

Lo último que Mintzberg buscaba analizar antes de meterse a definir las configuraciones estructurales, eran los factores de contingencia, donde para objetivo del presente trabajo se corresponderán a través del análisis que se observa en el comportamiento de la empresa en estudio en base a las hipótesis establecidas por el autor.

El primero de los factores de contingencia analizados era la **edad y el tamaño**, donde se encontraban 5 hipótesis

Hipótesis	Comportamiento
<i>"Cuanto más antigua sea la organización, mas formalizado estará su comportamiento"</i>	Esto es algo que se comprueba, ya que los procesos formalizadores van aumentando con el paso del tiempo, siendo actualmente una organización con muchos procesos informales, que no están estructurados como tal.
<i>"La estructura refleja la época en que se fundó el sector"</i>	Para sacar una conclusión al respecto es necesario definir primeramente el sector al que pertenece eCGlobal, al respecto se puede decir que la empresa sería un híbrido entre dos sectores o industrias diferentes. Por

	un lado, a la industria de investigación de mercado, que es una industria más madura, y consecuentemente mas estructurada. Por otro lado, al sector o industria de empresas .com o de Internet, que es una industria más moderna, contemporánea y desestructurada. Al ser eCGlobal una empresa que tiene el funcionamiento de una empresa de Internet, pero sus clientes son empresas de investigación de mercado, debe funcionar rápidamente para adaptarse a los cambios tecnológicos y comportamentales de las empresas de Internet, pero debe mostrarse seria y estructurada para con sus clientes. Concluyendo, se podría decir que la empresa posee una estructura que refleja dos épocas diferentes.
<i>"Cuanto más grande sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, mas especializadas estarán sus funciones, mas diferentes sus funciones y más desarrollado su componente administrativo"</i>	Esto es algo que presenta diferencias, ya que se puede ver que la complejidad de la estructura no va únicamente relacionada con el tamaño de la organización, siendo eCGlobal una empresa pequeña en tamaño, pero compleja en su funcionamiento, aunque si se debe presentar la salvedad que es correcto lo planteado en base a la especialización y diferenciación de las funciones, así como en el desarrollo del componente administrativo, siendo que se ha observado una profundización de estos cambios en el transcurso de los últimos años, siendo proclives cambios más profundos a futuro.
<i>"Cuanto más grande sea la organización, mayor será la medida de la unidad media"</i>	En este caso falta información que permita aseverar una hipótesis de estas características.
<i>"Cuanto más grande sea la organización, mas formalizado estará su comportamiento"</i>	Es completamente coherente con lo que está ocurriendo en la empresa, siendo que la creación de un área de marketing va en concordancia plena con lo que establece esta hipótesis, dado que muchas de las funciones de marketing se cumplen, pero sin estar formalizadas y agrupadas en un área como tal.

El segundo factor analizado es el **sistema técnico**, donde las hipótesis establecidas por el autor eran las siguientes

Hipótesis	Comportamiento
<i>"Cuanto más regulador sea el sistema técnicos, mas formalizado resultara el trabajo de operaciones y mas burocrática será la estructura del núcleo de operaciones"</i>	En el caso de la empresa estudiada se observa que debido a la flexibilidad que se necesita para llevar a cabo las tareas del núcleo operativo, el sistema operativo no es altamente regulador, siendo coherente con la

	aseveración de un trabajo de operaciones más informal, y un núcleo de operaciones menos burocrático. Específicamente en el caso del área de marketing, siendo un área con necesidad de capacidades creativas, el sistema técnico será regulador hacia la organización del trabajo, pero debiendo dejar un espacio de flexibilidad para la realización de las tareas, sin perder creatividad en la realización de las mismas.
<i>"Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa; concretamente, mayor y más profesional será el staff de apoyo, mayor será la descentralización selectiva (hacia el staff) y mayor el uso de los dispositivos de enlace (con la finalidad de coordinar el trabajo del staff)"</i>	Se puede observar coherencia en lo expuesto por Mintzberg en la presente hipótesis, pero debiendo presentar como salvedad la profesionalidad, donde no se orienta tan profundamente para el staff de apoyo, como si para con la tecnoestructura, que se puede ver como el área con mayor conocimiento técnico, siendo también coherente la interpretación en el uso de los dispositivos de enlace, dado que se ve a estos como una respuesta ante la complejidad estructural. Específicamente para el área de marketing, se considera que no habrá una alta sofisticación, comparativamente hablando con la tecnoestructura, pero si se ve que tendrá procesos de coordinación con dispositivos de enlace.
<i>"La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica"</i>	Esta hipótesis no posee una importancia crítica en el caso de la organización estudiada, debido a que por el tipo de trabajo realizado por el núcleo de operaciones no se observa factible la automatización del mismo, siendo igual posible imaginar a la estructura más orientada a una estructura orgánica que burocrática.

Posteriormente al sistema técnico, el tercer factor de contingencia analizado por Mintzberg es el Entorno, que podía tener las siguientes dimensiones,

- *Estabilidad:* Estable o dinámico
- *Complejidad:* Complejo o simple
- *Diversidad de mercados:* Integrado o Diversificado
- *Hostilidad:* Munificente u hostil

Para el caso del presente se incorpora una nueva dimensión que se denota como relevante para el caso en estudio, y es entender al Entorno como Real o Virtual. El autor estableció cinco hipótesis al respecto:

Hipótesis	Comportamiento
<i>"Cuanto más dinámico es el entorno, mas orgánica resulta la estructura"</i>	Claramente en el entorno de las empresas de Internet el entorno es sumamente dinámico, requiriéndose de estructuras orgánicas para dar respuesta al dinamismo de dicho ambiente. Esta hipótesis es muy relevante para el área de marketing, ya que la misma debe actuar de forma "orgánica" para poder tener respuestas creativas rápidas al dinamismo del entorno.
<i>"Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura"</i>	Esto se observa coherente con lo que pasa en eCGlobal, siendo una empresa, como se ha comentado en párrafos previos, con una alta descentralización vertical y con una profundización paulatina de la descentralización horizontal.
<i>"Cuanto más diversificados sean los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado (suponiendo que existan economías de escala favorables)"</i>	En este caso nuevamente las conclusiones al respecto son coherentes con lo que se ha analizado en párrafos anteriores, dado que se observa a la estructura de la empresa como matricial, confluyendo unidades basadas en las funciones con unidades basadas en el mercado, siendo estas ultima más relevantes que las primeras. Para el área específica en análisis se observa que la división basada en el mercado tendrá una preponderancia, frente a la división en unidades basadas funcionalmente.
<i>"La extrema hostilidad del entorno conduce a toda la organización hacia una centralización provisional de su estructura"</i>	Esta hipótesis no posee una importancia crítica en el caso de la organización estudiada, principalmente porque no se han observado situaciones de extrema hostilidad en el entorno.
<i>"Las disparidades en el entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas"</i>	Por último, esta hipótesis tampoco se ve como relevante para la organización en estudio.

Para finalizar con el análisis de este factor, el autor concluye con la presentación de una matriz que sirve mucho para situar de forma sencilla la situación de la empresa en estudio. La matriz presenta la siguiente información

	Estable		Dinámico
Complejo	Descentralizada (normalización de habilidades)	Burocrática de las	Descentralizada Orgánica (adaptación mutua)
Simple	Centralizada (normalización de los procesos de trabajo)	Burocrática	Centralizada Orgánica (Supervisión Directa)

En la empresa estudiada, se observa claramente que hay una **estructura Descentralizada Orgánica**. Se puede ver que esto es consistente al funcionamiento integral de la organización, dado que hay un entorno Dinámico y Complejo.

Por último, más allá de lo expresado por Mintzberg, se ha incorporado la dimensión de entorno real o virtual, viendo que en este caso la virtualidad presenta mucha relevancia al funcionamiento de la misma.

El último factor de Contingencia analizado por Mintzberg es **el Poder**, estableciendo para esto 3 hipótesis

Hipótesis	Comportamiento
<i>"Cuanto mayor es el control externo de la organización más centralizada y formalizada resulta su estructura."</i>	Para el caso analizado la empresa no tiene control externo, posiblemente por esto se puede ver que no hay exigencias profundas por centralizar y formalizar la estructura.
<i>"Las necesidades de poder de los miembros acostumbran a generar estructuras excesivamente centralizadas"</i>	Esto cobra relevancia para el área de marketing, dado que parte del éxito en el funcionamiento de la misma va a radicar en la creación de una estructura de poder, fundamentalmente porque es un área que nunca ha existido y funcionado como tal.
<i>"La moda impone la estructura del momento (y de la cultura) aunque ésta sea, en ocasiones, inadecuada"</i>	Para sacar conclusiones al respecto sería necesario hacer análisis temporales en largos espacios de tiempo, que permita concluir si la estructura (y cultura asociada) es adecuada o no, por lo pronto se expresa lo mismo que se ha expresado en la hipótesis dos del factor de edad y tamaño, ya que parecería que la estructura de eGlobal es coherente con la presentada por las empresas de Internet.

Con todos los elementos estudiados en los apartados anteriores (Partes de la organización, Mecanismos de coordinación, Parámetros de diseño y Factores de

contingencia) se puede formar un conjunto de configuraciones estructurales. Mintzberg presenta cinco configuraciones estructurales, donde en cada una de ellas domina uno de los cinco mecanismos de coordinación, se ve el papel de máxima importancia de cada una de las partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de descentralización. Para objetivo del presente se ha añadido la organización virtual.

En el caso de la empresa en estudio encontramos una **Adhocracia operativa** mezclada con una organización virtual.

Mintzberg establecía el siguiente cuadro para sintetizar el funcionamiento de la Adhocracia.

Principal mecanismo de coordinación	Adaptación mutua
Parte fundamental de la organización	Staff de apoyo junto con el núcleo de operaciones
Principales Parámetros de Diseño	Dispositivos de Enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal del puesto, preparación, agrupación basada a la vez en la función y el mercado
Factores de Contingencia	Entorno complejo dinámico (a veces dispar), joven, sistema técnico sofisticado, influencia de la moda

Mintzberg describía la estructura básica de la siguiente forma

"Los parámetros de diseño. En la Adhocracia disponemos de una quinta configuración estructural: una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo; un uso de dispositivos de enlace para

fomentar la adaptación mutua – el principal mecanismo de coordinación – dentro y entre estos equipos; y una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización, constituyendo distintas combinaciones de directivos de línea y expertos de staff y de operaciones” (Mintzberg, 1984)

En el caso de eCGlobal, ya se ha ido comprendiendo el funcionamiento de la organización en los párrafos anteriores, pero los puntos ahora expresados sirven para ver las diferencias y aciertos con lo que expresaba Mintzberg, siendo como más relevante:

- Si hablamos de mecanismos de coordinación es correcto que el ajuste mutuo tiene una importancia crítica en el funcionamiento organizacional, pero no se puede establecer que este sea el más relevante entre los mecanismos, dado que tal como se ha explicado en su momento, todos son relevantes en diferentes momentos
- Se considera que las partes fundamentales son el núcleo operativo, por su grado de profesionalización, así como la tecnoestructura, que es el área responsable de crear las funciones correspondientes al análisis organizacional.
- La explicación de los Parámetros de Diseño, en conjunto con los Factores de Contingencia es posiblemente lo que ha fomentado mayor seguridad en la elección de la configuración estructural, principalmente porque todas las características otorgadas por Mintzberg a la Adhocracia se cumplen en mayor o menor medida.

Posterior a esto, la descripción sobre la estructura básica desarrollada por Mintzberg tiene mucha coherencia con lo que se ha estado desarrollando para la empresa en estudio.

Dicha área debe tener en cuenta un punto que Mintzberg hace referencia en relación a la Adhocracia, y es el desgaste que se genera en este tipo de estructura organizacional para con la coordinación de las comunicaciones, siendo estas muy críticas y difíciles de manejar, debido a como se trata la ambigüedad en esta configuración estructural. En el caso expuesto de forma práctica se ha otorgado mucho peso al tema de las comunicaciones, posiblemente más importancia de la que le otorga el mismo Mintzberg, al establecer que en una organización como la que se está estudiando, la red de comunicaciones actúa como un mecanismo de coordinación, sin el cual, la organización no podría funcionar como tal.

3.2. Los procesos de cambio

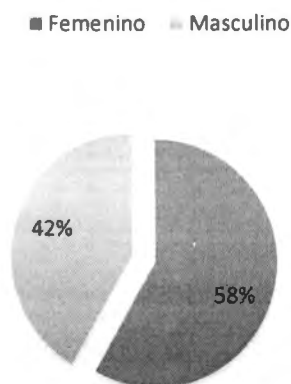
Esta segunda parte presenta el trabajo de campo realizado con una metodología de recolección de datos a través de encuestas online. El objetivo del estudio era tener otro punto de vista sobre lo que los empleados y ex empleados observan sobre la estructura organizacional, ver los tipos de liderazgo que aparecían en la organización, así como los impactos que la salida de las personas tenían sobre las tasas de rotación posteriores.

La encuesta fue realizada entre marzo y mayo del 2011, con Opinio^{iv}, que es una herramienta para la creación de encuestas online.

Podemos desglosar el trabajo realizado en varias secciones. La Primera Sección analiza los factores demográficos del estudio. La Segunda Sección analiza los factores estructurales de la organización. La Tercera Sección analiza la percepción de virtualidad en el trabajo. Por último, la Cuarta Sección analiza el liderazgo y la rotación de los empleados.

3.2.1. Primera sección. Factores demográficos

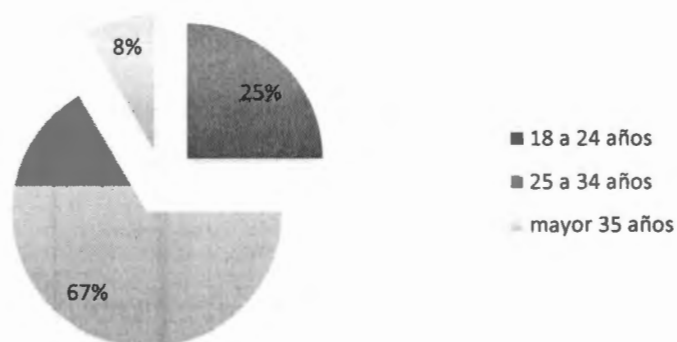
Dicho cuestionario fue aplicado a un total de 12 personas. 5 de los cuestionarios fueron realizados en español y los 7 restantes fueron realizados en portugués, de modo que el cuestionario fue programado en ambos idiomas. La participación de hombres y mujeres



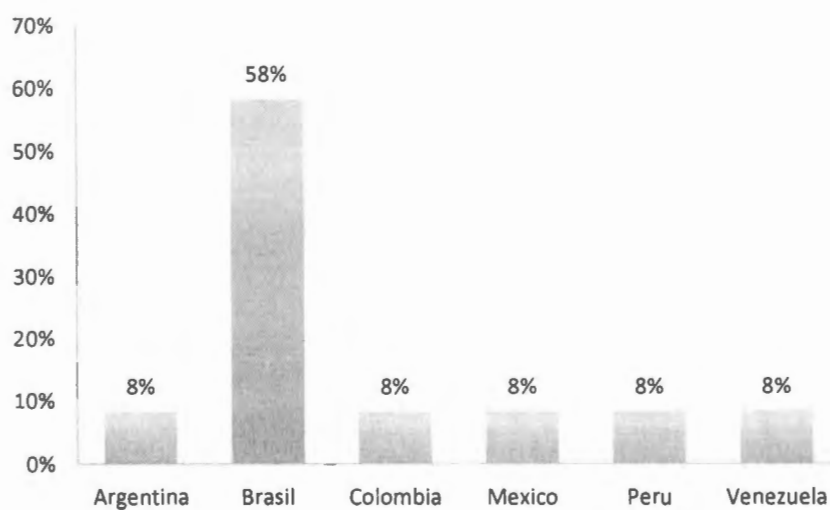
fue de un 42% mujeres y de un 58% hombres.

Este grupo de personas tenía la siguiente composición de edades

Composicion de edades



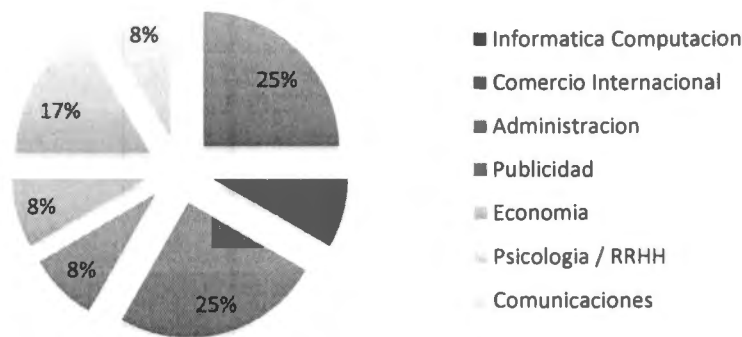
Los países participantes del estudio abarcaron Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela



Se observa una participación mayor por parte de personas de Brasil, pero esto es propio de la realidad organizacional, siendo que es una organización radicada en Brasil.

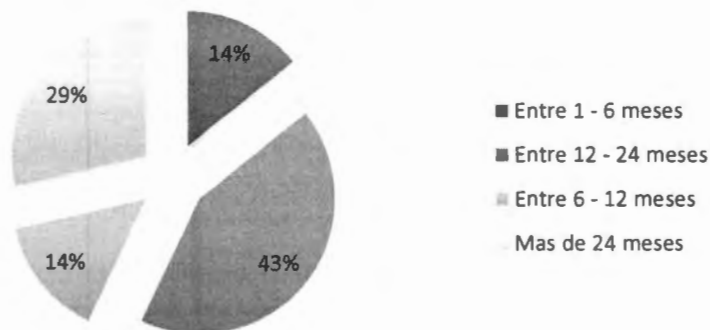
La composición de carreras de los participantes del estudio era de la siguiente forma:

Composicion de Carreras



Para que sea una muestra más representativa en el estudio se incorporaron trabajadores y ex trabajadores, 5 personas como ex trabajadores y 7 como trabajadores actuales. Entre los que actualmente se encuentran trabajando, el 43% lleva trabajando entre 12 -24 meses, y el 29% lleva más de 24 meses trabajando. Es importante mencionar que no hay empleados, exceptuando los socios fundadores, que tengan un tiempo trabajado mayor a los 2 años y medio. Esto es muy importante de mencionar, porque denota que la empresa todavía no tiene una antigüedad de muchos años, lo que tiene repercusiones en la cultura organizacional, y en la estructuración de la empresa.

Tiempo trabajando en la organizacion

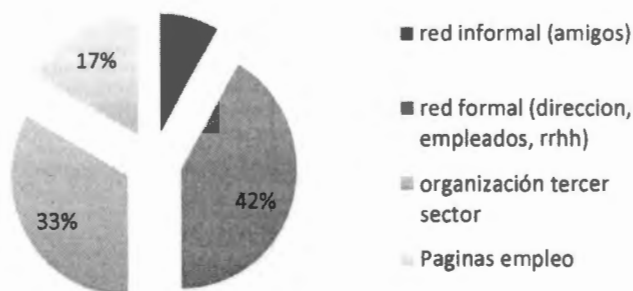


Otro factor interesante del estudio, y que permite ver que se estaba estudiando una organización postmoderna es que parte de las personas se encontraban trabajando a distancia. De las 12 personas incluidas en el estudio, 8 trabajaron o han trabajado en forma presencial y el restante trabajaba a distancia.

3.2.2. Segunda sección. Factores estructurales

Para comenzar a hablar de los factores estructurales en el estudio se comenzó preguntando cuales eran los mecanismos a través de los que las personas llegaban a

Mecanismos de llegada a eCGlobal

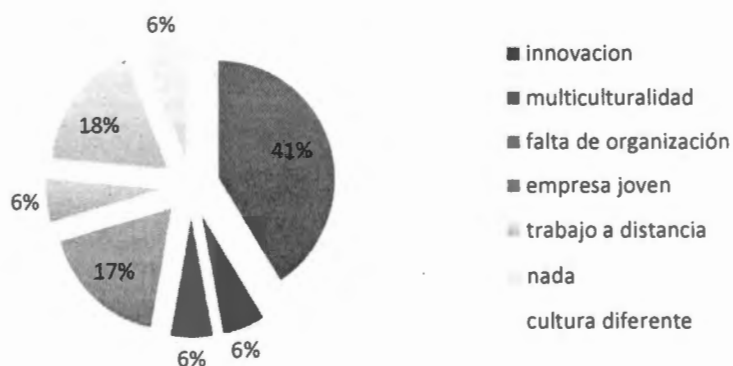


trabajar a eCGlobal. El principal mecanismo, con un 42% está representado por las redes formales de reclutamiento, como los conocidos de los socios fundadores, las búsquedas

de empleo del sector de RRHH y los colegas que tienen los mismos empleados de la organización. En un segundo lugar, con un 33% se encuentra AIESEC^y, que es una organización del tercer sector, definiéndose la misma como la red global de jóvenes universitarios y recién graduados más grande del mundo. Dicha organización ofrece una experiencia de intercambio internacional a sus miembros realizando una práctica de trabajo en una organización. En el caso de eCGlobal, la mayoría de las personas que no son de Brasil ingresan a la empresa a través de este mecanismo. El tercer mecanismo de llegada es a través de las páginas de empleo. Por último, con un 8%, se encuentra la llegada a través de la misma red de amigos que tienen los trabajadores de eCGlobal.

Luego se consultaba sobre los pensamientos que los encuestados tenían sobre la organización antes de entrar a la misma, de modo de ver las expectativas, preguntando esto de forma abierta. Las personas tuvieron variadas respuestas, que fueron simplificadas en las palabras expuestas. Se puede observar que la mayoría de las

Impresiones antes de ingresar a la empresa



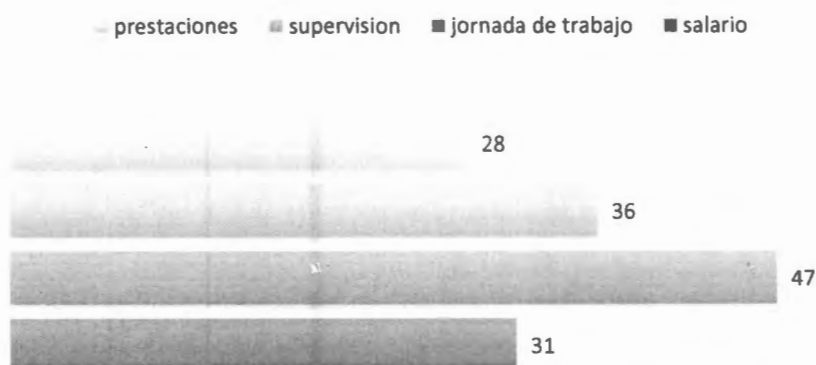
palabras tiene una relación entre las mismas, exceptuando la palabra "nada" que tiene su propio significado. La palabra que más veces apareció, con un 41% fue "innovación" de "innovar, que proviene del latín

innovare, que significa acto o afecto de innovar, tomarse nuevo o renovar, introducir una novedad" (wikipedia, 2011). Las causas de la aparición de esta palabra se relacionan con la industria en la que trabaja esta empresa, que es la de *tecnologías en relacionamiento con los consumidores*, algo que está directamente relacionado con innovación, y con un factor contextual relevante, dado que la empresa está radicada en Salvador de Bahía. Salvador es un reconocido destino turístico nacional e internacionalmente hablando, pero en materia de desarrollo tecnológico no tiene el mismo reconocimiento. Esto posibilita que la empresa tenga un destaque aun mayor en el mercado local de trabajo. Con un 18% aparece la palabra "nada", que sale de todas aquellas personas que no tenía ninguna impresión antes de ingresar a la misma. Seguidamente, con un 17% se encuentra el reconocimiento por parte de la mayoría de ver a eCGlobal como "empresa joven". El punto positivo de esta connotación está relacionado con que hay una asociación con juventud, y en la mayoría de los casos esto se relaciona con una adopción temprana de la innovación como algo normal de la juventud. Otro aspecto coherente de esta asociación es la edad de la organización, que se muestra como jovial, descontracturada, con una cultura organizacional joven, consecuencia también de los pocos años que tiene de vida. El siguiente factor también se relaciona con la juventud, pero con uno de los aspectos negativos de la misma, que es la "falta de organización". Muchos de los encuestados resaltan esto, quedando poco claro si su respuesta es por subjetividades posteriores al ingreso a la organización, o si la impresión de "falta de organización" acaba siendo positiva, por llegar a una organización que pueden ayudar a "organizar". Luego, con un 6% se resalta la "cultura diferente", y con otro 6% la "multiculturalidad". Estos aspectos se separaron porque el

primero apunta a una cultura de trabajo diferente a la que existe en el mercado de trabajo local, en cambio la multiculturalidad apunta al aporte que los extranjeros tienen dentro de la organización. O sea, ambos aspectos están vinculados a lo que es “cultura organizacional”, pero de diferente forma. Por último, el “trabajo a distancia” fue resaltado como una impresión fuerte entre los encuestados que entraban para trabajar a distancia. Esto es importante porque denota una connotación positiva.

El próximo punto era analizar cómo eran observados algunos puntos relacionados con las condiciones del trabajo, luego de haber ingresado a la organización. Puntualmente se analizaban como la empresa cumplía con cuatro aspectos, salario, jornada de trabajo, supervisión y prestaciones, definiendo de 1 (nada acorde al mercado) a 5 (muy acorde al mercado). Los datos recolectados daban el siguiente panorama

Aspectos laborales



Para hacer un mejor análisis de estos aspectos podríamos dividir a los mismos en dos categorías, la primera que podríamos denominar directa o mercantil, que incluye el salario y todas las prestaciones que tiene una organización, la segunda que podríamos

denominar indirecta o "de la realización del trabajo". La primera, según el estudio realizado, es la que aparecería como más deficitaria y que estaría por debajo de lo que se encuentra el mercado de trabajo. Esto permite establecer varias hipótesis o análisis, por un lado se observa que en las organizaciones postmodernas se encuentra una fragilidad de la misma condición del trabajador, propia de todas las luchas conseguidas durante el transcurso de las décadas. Esta fragilidad actúa principalmente sobre las prestaciones que poseen los trabajadores, que a su vez impactan sobre lo que el trabajador percibe como salario total. El otro análisis que se puede realizar es que al ser una organización de innovación, o de "tecnologías en relacionamiento con el consumidor" es un tipo organizacional que todavía no tiene un sindicato de trabajadores que nucleee este tipo de organizaciones. Esto realmente ocurre en el caso de eCGlobal, donde se encuentran cuatro relaciones laborales diferentes (1) aquellos contratados (2) aquellos que están realizando una práctica laboral y son reconocidos como pasantes (3) aquellos que son extranjeros y vienen a la organización de forma temporaria y (4) aquellos que trabajan a distancia y en los que rige un contrato de prestación de servicios. En el caso de la relación laboral (1) y (2) los empleados no tienen un sindicato "por defecto", por lo que pertenecen al sindicato de trabajadores de comercio, pero se puede imaginar que dicho sindicato no tiene ningún conocimiento sobre la sobre el tipo de actividades realizadas por estos trabajadores. En el caso de la relación laboral (3) y (4) directamente no existe organismo de trabajadores que nucleee a los mismos, con lo cual la individualidad es la que impera.

La segunda categoría está formada por la supervisión y la jornada de trabajo. En el caso de la supervisión está acorde al mercado, pero no hay que olvidar que en el caso

de esta organización, existen personas que trabajan a distancia, lo que incorpora matices diferentes en el concepto de supervisión. Según la observación realizada del trabajo, la supervisión, al ser una organización con falta de organización y planificación, encuentra espacios de poder e independencia hacia los mismos trabajadores. Esto fue observado en la primer parte del trabajo, donde se mencionaba que las principales barreras estaban dadas por el alto grado de conocimiento que tienen que tener los empleados para ingresar en la organización, propios de una burocracia profesional. En el caso de la jornada de trabajo, que es la que recibió las puntuaciones más altas, se observan varios análisis. Por un lado es la contracara “positiva” de la falta de organización, dado que una menor burocratización de la estructura conduce a una menor carga cognoscitiva del trabajador, accionando de forma positiva en su concepto de jornada de trabajo. Otra de las razones ya fue expuesta en párrafos anteriores y se relaciona con las características locales del mercado de trabajo, que encuentran en eCGlobal una organización con una cultura “diferente” o “multicultural”. Por último, y es algo que aparece muy explícito en los encuestados que trabajan a distancia, serían los beneficios positivos que ellos encuentran del trabajo.

A continuación se consultaba sobre los aspectos positivos y negativos de trabajar en eCGlobal. Para realizar esto se le preguntaba a los encuestados, de manera abierta, tres puntos positivos y tres puntos negativos. Hubo muchas respuestas, que analizadas, permitieron ser agrupadas en 3 grandes factores, estructurales, culturales y de innovación.



Los factores estructurales fueron los que aparecieron mas repetitivamente, por lo que aparecerían en la base de la pirámide. Dichos factores tuvieron connotaciones positivas y negativas, pero al realizar la sumatoria total, acaban teniendo un peso negativo (tabla 2),

Flexibilidad Horarios	4	
Trabajo a distancia	2	
Burocracia	-1	
Concentracion de poder	-1	
Falta de preparacion de los lideres	-3	
Alta Presion	-1	
Falta de Planificacion / plan de carrera	-3	Factores Estructurales
Bajo Salario	-2	
Mala Infraestructura	-1	
Bajo nivel de Burocracia	1	
Estructura plana	2	
Vestimenta de trabajo	1	
Trabajar con amigos	1	
Ambiente de trabajo	9	Factores culturales
Equipo	1	
Aprendizaje	1	
Implementacion Nuevas Ideas	1	
Innovacion	3	Factores de Innovacion
Trabajo fuera de lo comun	2	
Multiculturalidad / Viajes	3	

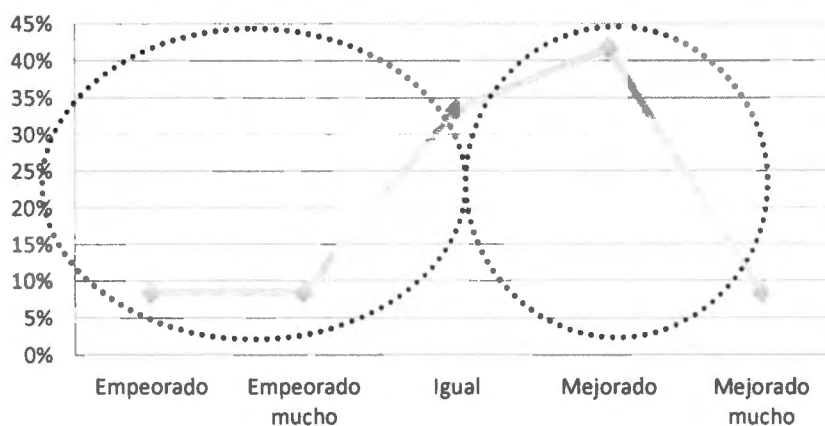
Tabla 2 (elaboración personal)

Apareciendo como más positivo, con 4 votos, la característica de flexibilidad de horarios, pero paralelamente apareciendo la falta de preparación de los lideres y falta de planificación / plan de carrera con 3 votos negativos cada uno. El segundo nivel de la pirámide estaría compuesto por los factores culturales, siendo el ambiente de trabajo, la característica positiva mas resaltada por los encuestados. Esto permite sacar una conclusión, que es la contracara de la situación negativa de los factores estructurales, donde se observa que está, está por debajo de los solicitado por los trabajadores, demostrando una fragilidad y falta de planificación en las relaciones de trabajo, pero que también permiten tener un ambiente de trabajo más "laxo" y accesible. En un tercer nivel se encuentran los Factores de Innovación, que es algo resaltado por los participantes del estudio. La conclusión más importante que se puede hacer de este análisis es que la empresa no está cumpliendo con las demandas

básicas de los trabajadores, siendo que estos están reconociendo positivamente a la organización por la cultura e innovación que posee la misma, pero criticando cuestiones básicas a las relaciones de trabajo como son la burocracia, la concentración de poder, la falta de planificación / plan de carrera, la falta de preparación de los líderes, el bajo salario y la mala infraestructura.

Finalmente se consultaba a los participantes del estudio que hicieran un análisis de todo el tiempo que se encontraron (o se encuentran) trabajando en la empresa, y definieran la situación de la empresa desde un escenario de "empeorado mucho" a "mejorado mucho". Esto se preguntaba desde el punto de vista de la estructura, considerando almuerzo, actividades extra laborales como masajes, idiomas, asados, happy hours, meriendas, material & espacio de trabajo y limpieza.

Situación de la empresa en el tiempo



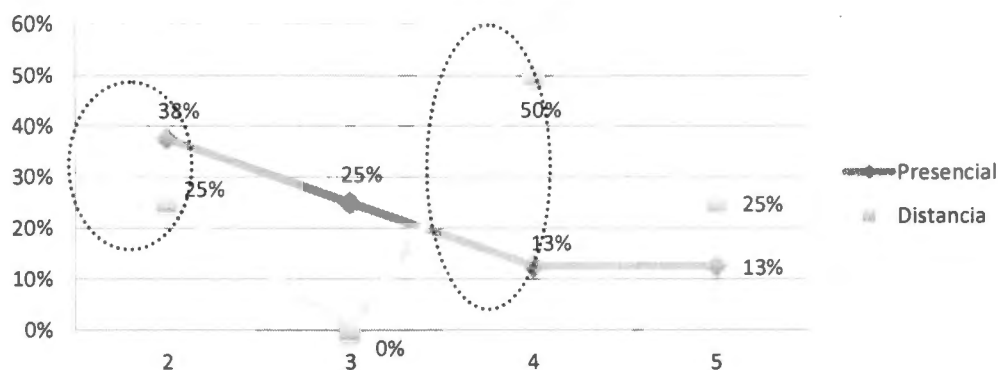
Se puede observar que para el 42% de los encuestados la situación ha mejorado o se ha mantenido igual (33%), teniendo un 16% aquellos que consideran que la situación ha empeorado o empeorado mucho y un 8% para aquellos que creen que la situación

ha mejorado mucho. La conclusión al respecto es que un 50% de los encuestados ve una situación organizacional que no acaba solucionando las demandas básicas de sus empleados. Para llegar a este total se ha sumado el 33% de los que no ven ningún cambio y el 16% de aquellos que ven el empeoramiento de la situación. El punto positivo de esta conclusión es que la empresa no tiene muchos años de vida, ya que un máximo de 3 años de antigüedad por parte de sus trabajadores, no es algo representativo en el tiempo, de modo que la organización, al tener una cultural organizacional joven, rápidamente puede resolver los problemas encontrados, pudiendo acabar con las percepciones de estancamiento o empeoramiento de la estructura organizacional.

3.2.3. Tercera sección. Percepción de virtualidad en el Trabajo

Este fue otro de los puntos comprendidos en el trabajo de campo, buscando analizar algunos aspectos de la virtualidad de los trabajadores a distancia. En total fueron 4 de los 12 los que trabajaban a distancia. Lo primero que se consultó es el grado de contacto que los encuestados tenían con los trabajadores a distancia. Para averiguar esto se pedía a los encuestados que imaginaran la relación que tenían con los trabajadores a distancia, colocando entre 1 (nada de contacto) a 5 (mucho contacto)

Grado de Relación con los trabajadores a distancia

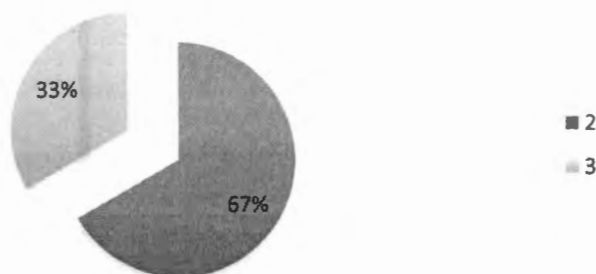


Para observar si las respuestas eran iguales entre los trabajadores a distancia y los trabajadores presenciales se separaron las respuestas de los mismos, pudiéndose ver que los grados de relación se diferenciaban. En el caso de los trabajadores presenciales, los mismos respondieron que casi no tenían relación con los trabajadores a distancia, ya que un 38% respondió en 2 y un 25% respondió en 3. En el caso de los trabajadores a distancia, ocurrió totalmente lo contrario, dado que un 50% respondió en 4, y el 50% restante, mitad respondió que tenía mucha relación, y mitad respondió que no tenía ninguna relación. Focalizando en la principal elección de cada una de las modalidades de trabajo se puede llegar a las siguientes conclusiones. La primera conclusión es que la empresa tiene trabajadores virtuales, pero no tiene una estructura organizacional pensada para los mismos. Que tenga trabajadores virtuales es propio de la industria donde trabaja, que permite que se pueda continuar trabajando de esta forma. Que no tenga una estructurada organizacional acorde es producto de la falta de organización / plan de carrera ya resaltado en los párrafos anteriores. También hay que resaltar que los trabajadores virtuales son todos extranjeros, y los mismos han trabajado en las áreas de marketing o proyectos, no encontrándose trabajadores a

distancia en el área de tecnología. La falta de planificación en los planos de trabajo a distancia se ve manifestada de dos formas: (1) es muy probable que estos después de determinado tiempo vuelvan a sus países de origen, con lo cual si su trabajo fue provechoso para la organización seguramente está quiera continuar con el trabajo de los mismos a distancia, y (2) la baja tasa de retención que se tiene de los mismos, luego de que estos se encuentran trabajando a distancia. Otra conclusión que se puede sacar es sobre la causa principal sobre el alto grado de relación entre los trabajadores virtuales. Dicha relación es porque ambos pertenecen a dos áreas de trabajo, marketing y proyectos, siendo áreas que tienen mucha relación entre sí.

La última pregunta sobre la virtualidad iba relacionada a considerar si las personas que trabajan a distancia tienen conocimiento de todos los hechos que suceden en la empresa, seleccionando entre 1 (no tienen conocimiento) a 5 (tienen mucho conocimiento). En este caso la respuesta fue generalizada, sin encontrar diferencias entre los trabajadores a distancia y los trabajadores presenciales.

Conocimiento sobre los hechos organizacionales



De esto se pueden determinar algunas conclusiones. Por un lado ya se comento que la organización no está correctamente preparada para tener trabajadores virtuales, con lo cual es normal que los empleados de la misma, sean o no virtuales, tengan la percepción o sensación de falta de conocimiento.

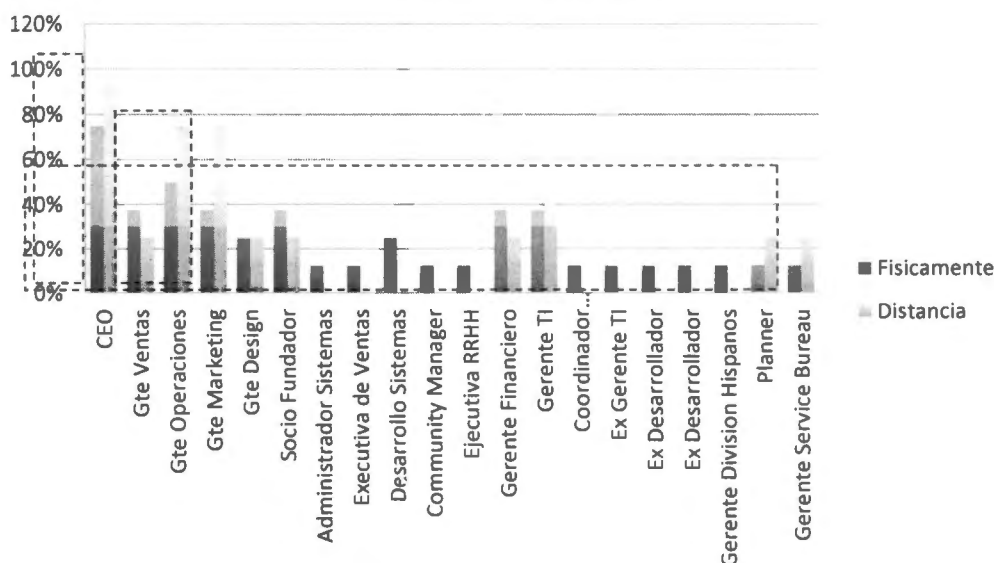
3.2.4. Cuarta Sección. Relacionamiento, motivación y rotación de empleados

Este análisis originalmente estaba fuera de los planteamientos de la tesis, pero el mismo surgió como consecuencia de una serie de hechos ocurridos durante el transcurso de la estancia del investigador en la organización. Puntualmente lo que sucedió fue la salida, por diversos motivos, de personas que aparentemente aparecían como líderes. La salida de estas personas generó una aparente inestabilidad organizacional, con muchos rumores corriendo por los canales informales de comunicación. A partir de estos hechos, y aprovechando la experiencia de estar inmerso dentro de la organización, se formuló un nuevo planteamiento que buscaba observar el impacto que la salida de determinadas personas tenía sobre la motivación y rotación posterior dentro de la organización.

Para analizar esto, se planteaban dos tipos principales de relacionamiento, aquellos formales, relativos al trabajo, que buscaban determinar los líderes de la organización, y la relación que se tenía con estos. El otro tipo de relacionamiento era en función de los lazos de amistad, viendo si al existir este tipo de relación, también se generarían efectos por la salida de las personas.

El relacionamiento formal era planteado a través de la consideración, por parte de los encuestados, de las 5 personas que eran vistas para la mayoría como líderes (en términos laborales) de la empresa.

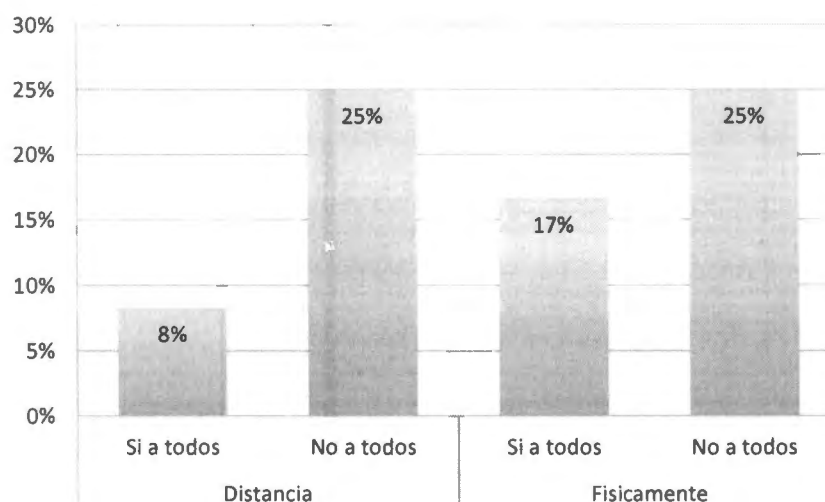
Lideres Formales



Para facilitar el análisis se realizó la sumatoria total que tuvo cada uno de los mencionados como líderes, pero comparando entre las elecciones realizadas por las personas que trabajaban a distancia, y las personas que trabajaban en forma presencial. Con esto se quería ver si había un reconocimiento similar de los líderes. Dicha similitud en algunos casos fue encontrada, pero en otros no. La persona principalmente reconocida como líder, con un 100% de elección por parte de las personas a distancia y un 75% de elección por parte de las personas trabajando en forma presencial fue la CEO de la empresa. Otras personas también fuertemente reconocidas como líderes por ambas formas de trabajo fueron el gerente de operaciones, el gerente de marketing, el gerente de TI, el gerente financiero, el gerente

de ventas y otro de los socios fundadores. Otra conclusión que se puede observar es que el concepto de liderazgo se encuentra mucho mas fragmentado para las personas que trabajan físicamente de las que trabajan a distancia. En el caso de estas últimas el liderazgo está concentrado principalmente en tres personas. Esto posee coherencia dado que se comento que las personas que trabajan a distancia son de proyectos, teniendo como líder el gerente de operaciones, y de marketing, teniendo como líder el gerente de marketing. Únicamente esta por fuera la CEO, pero ya se dijo que esta persona fue la más elegida.

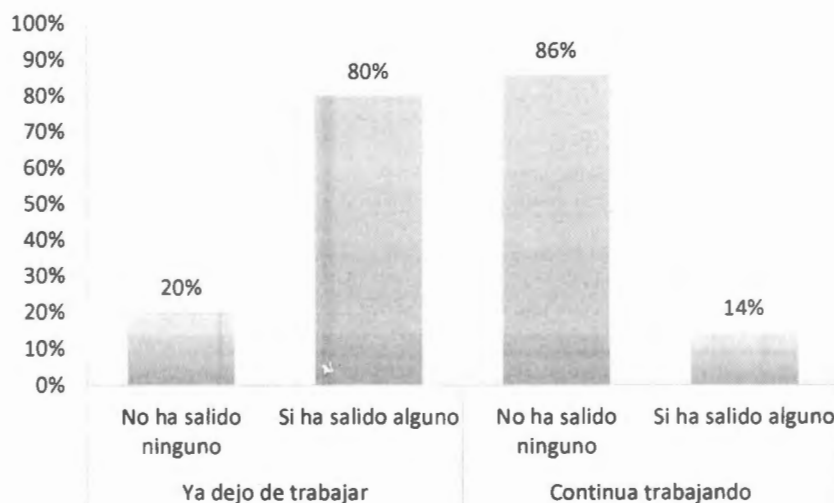
Luego de preguntar la elección para la mayoría se preguntaba específicamente de la relación que cada uno de los encuestados tenía con los líderes elegidos y si personalmente los veían como líderes.



En ambos casos, sea de aquellos trabajando a distancia o trabajando físicamente se encontró que no todos eran considerados como líderes, pudiendo

A continuación se preguntaba si alguno de los líderes mencionados ya había salido de la empresa. En este caso, como lo que se buscaba observar era la igualdad o

diferencia en las respuestas de aquellos que continuaban trabajando, en comparación de aquellos que ya no se encontraban en la misma.



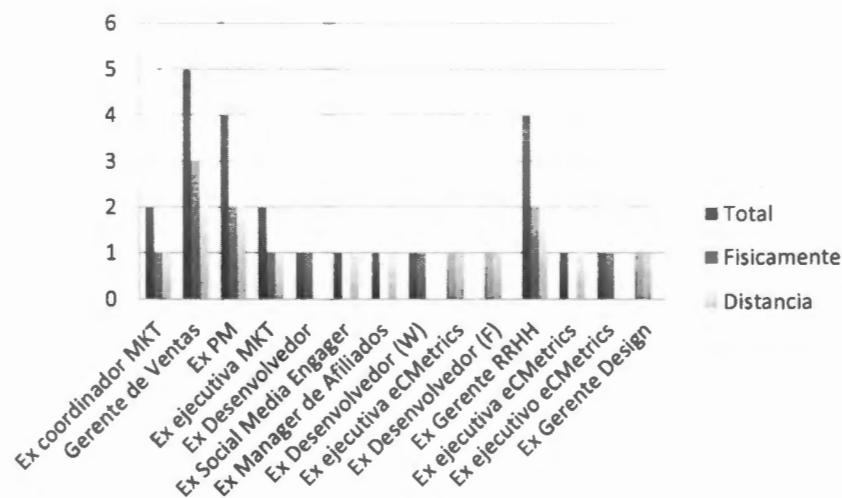
Estos resultados hallados son importantes, porque muestran que en aquellos que ya no se encuentran trabajando, en un 80% de los casos, los líderes que estos encontraban como tales, ya habían salido de la organización. En cambio, este resultado, con un 86% se muestra justo al revés para los que continúan trabajando, siendo que casi ninguno de los líderes mencionados ha salido todavía de la organización. Una conclusión de esto es que las personas, ante la salida de los líderes, manifiestan inseguridades sobre su misma situación. Esto se busco profundizar con las dos preguntas posteriores

La siguiente pregunta hacía hincapié en los sentimientos ante la salida de esta persona. Esto fue otra forma de ver quien era visto como líder dentro de la organización. El 66% de las respuestas iban direccionadas a la salida del gerente de ventas, viéndolo como una pérdida importante de la organización, dado que está no supo retenerlo de forma adecuada. Luego se preguntaba si la salida de esta persona

había influenciado en el comportamiento posterior en el trabajo, al punto de tener interés de salir de la empresa. En este caso las respuestas fueron del 100% negativas, demostrando que las personas no influenciaban en su comportamiento posterior.

En este análisis surgieron dos respuestas contrarias, que deberían ahondarse de modo de tener una aseveración mayor. Por un lado, si abiertamente se pregunta sobre la motivación ante la salida de los líderes, la respuesta es negativa, no encontrándose ningún influencia en el comportamiento posterior. En cambio, si indirectamente se pregunta a través de quienes eran los líderes, y si estos se encuentran todavía en la organización, las respuestas son completamente diferentes entre los que están y no están trabajando actualmente.

Al inicio se planteo que también se analizaría las relaciones desde los lazos de amistad entre las personas, de modo de comprobar la misma hipótesis anterior, pero desde un aspecto más informal. En este caso se comenzaba en análisis preguntando a los encuestados si estos habían hecho amigos dentro de la empresa. El 100% de las personas respondió afirmativamente. Luego se les preguntaba si alguno de estos amigos ya había salido de la empresa. Esta pregunta tuvo un 75% de respuesta positiva, lo que permitía determinar que todos habían perdido amigos dentro de la empresa desde su ingreso a la misma. A continuación se preguntaba sobre los sentimientos con la salida de esta persona, diferenciando su salida como justa o injusta y dando su parecer al respecto.

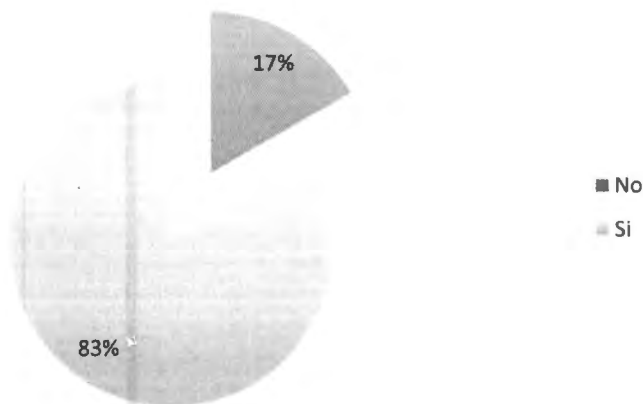


El caso que mas resalta a la vista es el del Gerente de Ventas y el Gerente de RRHH, que ambos aparecieron en el ranking de líderes en términos laborales, luego se incorpora una ex Project manager. Al parecer estas personas poseían un alto grado de relacionamiento o lazo de amistad con los encuestados. En este caso se observa una coherencia de respuestas entre el trabajo a distancia y el trabajo presencial. Cuando se pregunto si parecía justa o injusta la salida de esta persona, y hablar sobre las razones de la misma, se encontraron los siguientes argumentos

Gerente de Ventas	Ex Project Manager	Ex Gerente RRHH
"Pérdida significativa e innecesaria en mi opinión. Podría haber sido solucionado" "Desmotivación" "Creo que la salida fue e interesante. La misma ocurrió sin problemas" "Fue una salida inesperada, por los planes futuro de esta persona. Siento que fue una perdida muy importante pues el simbolizaba gran parte de la trayectoria de la empresa. Especialmente por las cosas que aprendí de esta persona en lo profesional"	"Totalmente injusta, además de ser una tontería y una gran perdida para la empresa" "Falta de claridad en el despido" "Una persona bastante representativa en la empresa por su modo de trabajar, era el ejemplo importante a seguir" "Perdimos a un excelente elemento para el área de proyectos"	"Falta de autonomía en el trabajo" "Gana mucho mas, en una empresa mejor" "Falta de reconocimiento" "Abrió y dio vida a la cultura corporativa de la empresa"

"Dio todo lo que pudo de sí y no fue muy valorado. Su salida era cuestión de tiempo"		
---	--	--

En la mayoría de las respuestas encontradas se encuentra un gran factor emocional asociado, asociado a desmotivación y falta de valoración. Para ver si este impacto era de tal forma, se pregunto si la salida de esta persona había influenciado en su comportamiento posterior en el trabajo, y en caso de responder afirmativamente, se preguntaba si luego de la salida de esta persona había tenido ganas de salir de la empresa. Para la primer pregunta las respuestas fueron indiferentes, dado que mitad de las personas respondieron que si había sido influenciado por la salida de estas personas, y la otra mitad no. En cambio, cuando se analizan los resultados de la segunda pregunta



El 83% respondió afirmativamente, demostrando que la salida había tenido un fuerte impacto en su persona.

Luego de haber analizado los impactos sobre las relaciones formales e informales se puede sacar como conclusión que la proximidad en las relaciones, al tener personas

que tienen una lazos de amistad dentro de las organizaciones, al momento de surgir problemas organizacionales, dependiendo de las razones de los mismos, generan desmotivación y comportamientos consecuentes. De esta forma, un problema de trabajo, que afecte a un grupo de personas con relaciones próximas de afectividad, donde aquellos que son vistos como "líderes" o más cercanos, puede tener impactos en los rendimientos posteriores de las personas. No se ha podido establecer el mismo grado de correlación entre las personas trabajando a distancia y las personas trabajando presencialmente, posiblemente porque en este último caso, las relaciones no orientadas al trabajo, tienden a ser más frágiles. Desde otro punto de vista, pero relacionado al anterior, esta misma fragilidad en las relaciones entre los trabajadores a distancia, sumado a la falta de conocimiento que se percibió sobre la totalidad de los hechos organizacionales, podría tomar una conclusión sobre la manipulación o control con grados diferentes según la modalidad de trabajo, siendo que en un trabajo a distancia sea mucho más sencillo de orientar a las personas únicamente a realizar sus tareas, sin que estas se vean tan impactadas por hechos "informales" que puedan afectarla de manera emocional.

3.3. Aspectos principales del apartado

En el caso analizado se observan múltiples dimensiones de análisis de una organización postmoderna latinoamericana. El caso tiene como principal conclusión, la cantidad de incógnitas que se tienen sobre el tema, necesitando una mayor profundización de los mismos. Profundización que positivamente actúa desde la realidad organización y la investigación académica, siendo necesario un estudio en

conjunto, para poder entender de mejor manera la actualidad de los Estudios Organizacionales.

Balance y Perspectivas

Inicialmente se había planteado tratar a este apartado como "Conclusiones" pero visto todo el trabajo realizado hasta el momento, es incorrecto llamar a las mismas de esta forma, dado que el objetivo del trabajo ha sido una aproximación clarificadora sobre los estudios organizacionales en la postmodernidad. En función de esto, y de las posibilidades encontradas en el camino del entendimiento sobre el sujeto de estudio, se decidió llamar al presente apartado de Balances y Perspectivas, viendo a las primeras como una postura ante el entendimiento actual de la materia, y tomando al segundo como acercamientos sucesivos y próximos que se debieran realizar de cara al futuro.

Durante el trabajo se busco entender la postmodernidad desde diferentes ópticas, quedando posiblemente como "moraleja del cuento" que la postmodernidad es un proceso de vacío ante el entendimiento de la realidad, donde recién ahora se está entendiendo la misma, volviendo a reflexionar sobre las grandes teorías. Donde los símbolos son los que acaban teniendo más peso, como manifestación reproductora del capitalismo, y donde las estructuras ya no resguardan más a las personas. La realidad supera al entendimiento de la misma, quedando una sensación de anarquía imperante.

Se pudo ver a la virtualidad y a las organizaciones postmodernas como orgánicas, adaptativas, locas y flexibles de su realidad, buscando readaptarse todo el tiempo, "organizándose" ante la realidad, en una mirada de "ciclo de vida", pero con una mayor velocidad por los tiempos actuales, hasta llegar a isomorfismos organizacionales, dando lugar a estructuras "de desarrollo mental".

Se hablo de tendencias organizacionales postmodernas desde la naturaleza de los activos productivos y de la acumulación de información, de las relaciones de propiedad de las empresas, de las cuestiones de la nueva agencia y la ambigüedad con respecto a la creación y captura de los valores, desde la naturaleza y ubicación de los lazos entre los trabajadores y desde la nueva situación del Estado Nación.

Se realizo un especial énfasis en el concepto de estructura organizacional postmoderna, en vías a comprender el problema de estudio. En este aspecto, se busco aproximarse a la concepción de la estructura desde los principales componentes que la conforman, y relacionando los mismos con la postmodernidad. Al finalizar estos aspectos se busca reflexionar con Mintzberg, pero en una contextualización de la actualidad.

La metodología y las técnicas de recolección de datos han sido un punto crítico e innovador en el trabajo expuesto, intentando mostrar que con la metodología de Action Research y las técnicas de encuestas online, se pueden diseñar procesos rápidos de creación de conocimiento en América Latina.

El último balance hecho en el trabajo fue realizado en el entendimiento de una organización postmoderna latinoamericana. Inicialmente se busco describir a la misma, para luego analizar esta desde diferentes puntos de vista. Se retomo lo visto con Mintzberg, pero aplicándolo al objeto de estudio, incorporando la dimensión del entorno virtual o real. Por último se utilizaron las encuestas online para analizar la organización, realizando el análisis en varias secciones. La primera sección analizaba los factores demográficos. La segunda sección analizaba los factores estructurales de la

organización. La tercera sección analizaba la percepción de virtualidad en el trabajo, finalizando con la cuarta sección que analizaba el liderazgo y rotación de los empleados

Las perspectivas de aquí para adelante son muchas, ya que poco se o casi nada se sabe sobre la postmodernidad organizacional en América Latina, siendo critico, relevante, oportuno y necesario, la investigación sobre estos temas. No parece pertinente cerrar con conclusiones, pero si con preguntas, volviendo a releer el presente trabajo desde este aspecto, preguntando por lo que podría suceder ante diferentes objetos de estudio, diferentes ambientes, o diferentes realidades de todos los países latinoamericanos. Para el caso puntual de eCGlobal, el trabajo ha servido como una puerta de entrada ante todo lo que es necesario ahondar en materia de entendimiento, reflexión y canal de soluciones organizacionales. Al fin y al cabo, una de los imperativos de los Estudios Organizacionales es la necesidad de comprender, pero por sobretodo ayudar a mejorar la realidad cotidiana de las organizaciones.

Bibliografía

- ALDRICH, H. y. (2006). Organization Evolving. *Sage Publications*, 2ª Edición, Gran Bretaña , pp.106-113 y 114-151.
- Allan, K., & Turner, J. H. (2000). A Formalization of Postmodern Theory. *Sociological Perspectives* , 363-385.
- Bain, R. (1951). Action Research and Group Dynamics. *Social Forces* , 1-10.
- Baskerville, R. (1999). Investigating Information Systems with Action Research. *Communications of the Association for Information Systems* , 1-31.
- Bates, N. (2001). Internet versus Mail as a Data Collection Methodology form a High-Coverage Population. *AAPOR Anual Conference*. Montreal, Canada.
- Baudrillard, J. (1981). *For a Critique of the Political Economy of the Sign*. St. Louis: Telos Press.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books.
- Cannell, C., Miller, P. V., & Oksenberg, L. (1981). Research on Interviewing Techniques. *Sociological Methodology* , 389-437.
- Child, J., & McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered: Organizational Form in a Information-Intense Economy. *The Academy of Management Journal* , 1135-1148.
- Clark, A. W. (1980). Theory, Practice and Values. *Journal of Occupational Behaviour* , 151-157.
- Conway, R., Kember, D., Sivan, A., & Wu, M. (1994). Making Departamental Changes through Action Research, Based on Adult Learning Principles. *Higher Education* , 265-282.
- Couper, M. P. (2000). Web Surveys. A Review of Issues and Approaches. *Public Opinion Quaterly* , 464-494.
- Couper, M. P. (2000). Web Surveys: A Review of Issues and Approaches. *The Public Opinion Quaterly* , 464-494.
- Craig G. Heatwole, L. F. (1976). Action Research and Public Policy Analysis: Sharpening the Political Perspectives of Public Policy Research. *The Western Political Quarterly* , 597-609.
- DEMERS, C. (2007). Organizational Change Theories. A syntesis. *Sage Publications* , EUA, pp.1-46 y 229-234.
- Diaz de Rada, V. (2000). Utilizacion de nuevas tecnologias para el proceso de "recogida de datos" en la investigacion social media encuesta. *Centro de Investigaciones Sociologicas* , 137-166.
- Dillman, D. A. (2000). Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method. *Annual Review of Sociology* .

Dillman, D. A. (1991). The Design and Administration of Mail Surveys. *Annual Review of Sociology* , 225-249.

Elden, M., & Chisholm, R. P. (1993). Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue. *Human Relations* , 121-142.

Emery, F. E. (1969). *Systems Thinking*. Harmondsworth: Penguin.

Fricker, S., Galesic, M., & Tourangeau, R. (2005). An Experimental Comparison of Web and Telephone Surveys. *Public Opinion Quarterly* , 370-392.

Geary, J. F. (1993). New Forms of Work Organization and Employee Involvement in Two Case Study Sites: Plural, Mixed and Protean. *Economic and Industrial Democracy* , 511-534.

Gibson, R. (1997). *Rethinking the Future*. London: Brealey.

GUNTHER McGrath, R. (2006). Beyond Contingency: From Structure to Structuring in the Design of the Contemporary Organization. *Handbook of Organization Studies* , Londres, Sage, pp. 577- 597.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Mexico: Prentice Hall.

Harvey, E. (April). Technology and the Structure of Organizations. *American Sociological Review* n° 33 , 247-259.

Hass, E., Hall, R., & Johnson, N. (Vol. 42, N° 1, (October)). The Size of the Suportive Component in Organization: A Multi-organizational Analysis. *Social Forces* , 9-17.

Havice, M. J., & Banks, M. J. (1991). Live and Automated Telephone Surveys: A Comparison of Human Interview and an Automated Technique. *Journal of The Market Research Society* , 91-101.

Heerwegh, D., & Loosveldt, G. (2008). Face-to-Face versus Web Surveying in a High-Internet-Coverage Population. *Public Opinion Quarterly* , 836-846.

Hirsch, J. (1985). Auf Dem Wege zum Postfordismus? Die Aktuelle Neuformierung des Kapitalismus und ihre politischen . *Folgen* , 151.

Kaplowitz, M. D., Hadlock, T. D., & Levine, R. (2004). A Comparison of Web and Mail Surveu Response Rates. *Public Opinion Quarterly* , 94-101.

Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt, Brace and Jovanovich.

Krosnick, J. A. (2004). Response Strategies for Coping wirh the Cognitive Demands of Attitude Measures in Surveys. *Applied Cognitive Psychology* , 213-236.

Kwak, N., & Radler, B. (2002). A Comparison between Mail and Web Surveys: Response Pattern, Respondent Profile, and Data Quality. *Journal of Official Statistics* , 257-273.

Lash, S., & Urry, J. (1987). *The End of Organized Capitalism*. Madison: University of Winsons in Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: 2. Social planning and action research. *Human Relations* , 143-153.

LinkedIn. (n.d.). Retrieved 07 03, 2011, from LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/adricrocha>

LinkedIn. (n.d.). Retrieved 07 03, 2011, from LinkedIn: <http://www.linkedin.com/pub/catarina-rocha/2/685/10b>

LinkedIn. (n.d.). Retrieved 07 03, 2011, from LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/ivancasas/es>

Martensson, P., & Lee, A. S. (2004). Dialogical Action Research at Omega Corporation. *MIS Quaterly* , 507-536.

Mayntz, R. (1972). *Sociologia de la Organizacion*. España: Alianza Universidad.

Mehta, R., & Sivadas, E. (1995). Comparing Response Rates and Response Content in Mail versus Electronic Mail Suvrveys. *Journal of the Market Research Society* , 429-439.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuracion de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Blue Eagle Group.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimension of Organization Structure. *Administrative Science Quaterly* , Vol. 13 n° 1 June, 65-101.

Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A knowledge and service based parading for industry*. New York: Free Press.

Robbins, S. P. (1983). *Theory organization: The Structure and Design of Organizations*. New York: Prentice Hall.

Royer, R. (2002). Supporting Technology Integration through Action Research. *The Clearing House* , 233-237.

Serralde, A. (Mayo de 1994). Hacia la organizacion flexible: el nuevo habitat del ser humano libre. *Management Today en Español* .

Simonsen, K. (1990). Planning on "Postmodern" Conditions. *Acta Sociologica* , 51-62.

Small, S. A. (1995). Journal of Marriage and Family. *National Council on Family Relations* , 941-955.

Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An assesment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quaterly* , 582-603.

Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. A. (2000). *The Psychology of Survey Response*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tse, A. C. (1995). Comparing Two Methods of Sending out Questionnaires: E-mail versus mail. *Journal of the Market Research Society* , 441-445.

Victor, B., & Stephen, C. (1994). The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay. *Organization Science* , 479-482.

wikipedia. (2011, 06 16). Retrieved 06 29, 2011, from <http://www.wikipedia.org>

Wikipedia. (2011, 05 11). Retrieved 07 03, 2011, from Wikipedia:
http://es.wikipedia.org/wiki/Panel_de_investigaci%C3%B3n

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Woodward, J. (1970). *Industrial Organizations: Behavioral and Control*. London: Oxford University Press.

Zuber-Skerritt, C. P. (1992). Action Research in Graduate Management Research Programs. *Higher Education* , 195-208.

ⁱ Al continuar los párrafos siguientes se ahonda en profundidad a lo que se refiere.

ⁱⁱ productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades (Wikipedia, 2010)

ⁱⁱⁱ Actualmente la pagina se encuentra fuera de funcionamiento

^{iv} <http://www.objectplanet.com/opinio/>

^v <http://www.aiesec.org>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00062

Matrícula: 209380564

EL COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN POSTMODERNA. ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA ECGLOBALPANEL.

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 22 del mes de julio del año 2011 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ROGELIO MENDOZA MOLINA
DR. GERMAN VARGAS LARIOS
DR. ARTURO ANDRES PACHECO ESPEJEL

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JORGE RICARDO CORBETTA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

JORGE RICARDO CORBETTA
ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE

DR. ROGELIO MENDOZA MOLINA

VOCAL

DR. GERMAN VARGAS LARIOS

SECRETARIO

DR. ARTURO ANDRES PACHECO ESPEJEL