



Colección La Antorcha

Organizaciones

Culturas, modelos, gobernanza

Antonio Cocozza

Organizaciones

Culturas, modelos, gobernanza

Traducción al español de Verónica Roldán



Unión Editorial
2021

Título original:
Organizzazioni. Culture, modelli, governance.
Franco Angeli, Milán, 2014.

© 2021 Antonio Cocozza
© 2021 UNIÓN EDITORIAL, S.A.
c/ Galileo, 52 • local • 28015 Madrid
Tel.: 913 500 228
Correo: editorial@unioneditorial.net
www.unioneditorial.es

ISBN: 978-84-7209-834-3
Depósito legal: M. 22.332-2021

Imagen de la cubierta: «El Discóbolo de Mirón». 455 a.C.
Compuesto e impreso por EL BUEY LIBERAL, S.L.
Impreso en España • *Printed in Spain*

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por las leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el contenido de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de Unión Editorial, S.A.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Introducción	15
1. El concepto de organización y los nuevos paradigmas interpretativos.....	25
1. La evolución del concepto de organización	27
2. Del concepto de organización como “máquina” de los nuevos paradigmas explicativos	31
3. El carácter polisémico del concepto de organización	34
4. La clasificación de los diversos tipos de organizaciones	39
5. La gobernanza de las organizaciones	50
2. Transformaciones económicas y sociales y la evolución de las teorías organizacionales	61
1. Taylor y la Administración científica	61
2. La escuela de las relaciones humanas, complejidad y cooperación en las organizaciones	71
3. Los modelos socio-técnicos y las teorías de la “contingencia”	79
4. Los nuevos paradigmas explicativos: los “costos de transacción”, las “redes organizativas” y el enfoque “cognitivo”	83
3. El desarrollo de los modelos organizacionales corporativos: innovación, calidad y centralidad del cliente	107
1. La organización como objeto de investigación interdisciplinaria	107
2. Complejidad organizacional y la teoría de los sistemas sociales	109

3.	Del modelo mecánico al modelo orgánico	112
4.	El desafío de la calidad total y la <i>Learning organization</i>	117
4.	Las reformas de las administraciones públicas y los nuevos modelos organizativos dirigidos a la persona ...	137
1.	Las características de la organización burocrática ...	137
2.	Las principales políticas de reforma de la Administración pública	141
3.	El desafío del nuevo <i>Título V</i> , aspectos críticos y perspectivas de la Reforma Brunetta	153
4.	Globalización, complejidad y evolución de la cultura organizacional de la Administración pública	176
5.	Instrumentos para el análisis, la planificación y el desarrollo organizacional	195
1.	La dimensión estructural de la organización	196
2.	La dimensión cultural de la organización	198
3.	Análisis de los roles organizacionales	200
4.	El papel de los mecanismos de coordinación	205
5.	Las principales configuraciones organizacionales ...	207
6.	Liderazgo, grupos profesionales y culturas organizacionales	213
1.	El liderazgo y las nuevas políticas de gestión	214
2.	Liderazgo, colaboración, competencia y conflicto ..	219
3.	Liderazgo y gestión de procesos de negociación	232
4.	Liderazgo, gestión de la diversidad y culturas organizacionales	284
5.	De jefe a líder eficaz para gobernar la creciente complejidad organizacional	294
	Conclusiones	311
	Bibliografía	333

Presentación a la edición en castellano

Con gran satisfacción, hemos acompañado la primera edición en castellano de esta obra del Profesor Coccozza y sentimos una gran alegría de colaborar en su difusión. La revisión de este ejemplar significó un verdadero desafío: hemos cuidado, por un lado, la claridad con que están expresadas las ideas; y atendimos, por otro, a la repercusión que podría tener en los lectores y lectoras de habla castellana.

Es de destacar que el autor nos ofrece una nueva perspectiva teórica basada en un paradigma interdisciplinario innovador que considera a la persona —trabajador, proveedor, cliente, parte interesada— en el centro de las estrategias de toma de decisiones y de los procesos de producción y organización.

¿Cuál es la importancia de contar con este nuevo libro sobre la Sociología de las organizaciones en castellano en los ambientes académicos y el público interesado?

En primer lugar, la riqueza del material surge de referencias concretas a realidades empresariales innovadoras o entes “virtuosos” de la Administración pública, así como a numerosos casos de investigación empírica en el contexto de Italia. Resulta de especial interés la descripción de algunos procesos que tuvieron lugar tales como la importante reforma de la administración pública y del sistema universitario nacional iniciada en la última década del siglo veinte.

En segundo lugar, el Manual nos introduce en la literatura italiana del análisis de las organizaciones, tanto mediante información actualizada como a través de las numerosas y consistentes citas y menciones que estimulan la lectura colateral. Adicionalmente, se abren nuevos interrogantes sobre una variedad de situaciones, conflictos y transformaciones en la vida organizacional, lo que resulta sumamente valioso para quienes leen en castellano.

Por último, confiamos plenamente en que será de utilidad para docentes y alumnos de las carreras de Ciencias Económicas y Administración; así como también para un conjunto de disciplinas afines en las Ciencias Sociales. Lo será además, para una diversidad de profesionales vinculados con el funcionamiento de las organizaciones desde otros ámbitos, tales como Relaciones del trabajo, Ingeniería y Psicología. Con esto queremos hacer hincapié en que esta publicación no se dirige únicamente a una audiencia ligada con la Sociología de las organizaciones, sino que incluye a otra más amplia y variada, caracterizada por diferentes trayectorias profesionales y laborales.

En suma, en un contexto donde en su mayoría el material disponible sobre el estudio de las organizaciones proviene del mundo anglosajón o del francófono, contar con esta obra del Profesor Coccozza es un acontecimiento que vale la pena celebrar, ya que permite ampliar el horizonte de los conocimientos y sentar las bases para eventuales estudios comparativos nacionales e internacionales.

Esperamos sinceramente que la nueva publicación sea recibida con este espíritu entre las personas interesadas en la Sociología de las organizaciones tanto en Argentina como en España y en otros países de Latinoamérica contribuyendo al desarrollo del debate actual y potencial entre los académicos de habla castellana.

María Cristina Acosta y Andrea Levin
Buenos Aires, mayo 2021

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera agradecer por esta edición del Manual a Verónica Roldán de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Niccolò Cusano de Roma, quien ha realizado la traducción del texto al español. A los colegas argentinos de la Universidad de Buenos Aires: a Fortunato Mallimaci de la Facultad de Ciencias Sociales por la gestión entre las universidades de Italia y Argentina; a María Cristina Acosta y Andrea Levin de la Facultad de Ciencias Económicas por la presentación a esta edición en lengua española y por la colaboración con la revisión de los capítulos en español.

Agradezco del mismo modo a Massimiliano Fiorucci, a Lucia Chiappetta Cajola, a Gaetano Domenici, a Francesco Susi y a Roberto Cipriani del Departamento de Ciencias de la Formación de la Universidad Roma Tre; a Gian Candido De Martin, a Franco Fontana, a Giuseppe Di Gaspare, a Sebastiano Maffettone y a Roberto Pessi de la Universidad Luiss-Guido Carli; a Michele Colasanto de la Universidad Católica de Milán y a Federico Butera de la Universidad de Milán Bicocca. Asimismo mi reconocimiento es para todas las autoridades y los responsables de la Dirección Organización y recursos humanos y de la Dirección de Comunicación y relaciones externas que se desempeñan en empresas innovadoras o en administraciones públicas virtuosas, y me han permitido profundizar las temáticas tratadas en este manual en las innumerables ocasiones de confrontación, en los numerosos seminarios,

congresos y proyectos de investigación realizados, a través de una *full immersion* en las distintas realidades operativas, lo que ha permitido una real verificación empírica.

Las eventuales imprecisiones en este volumen son responsabilidad del autor, aun cuando las elaboraciones aquí presentadas se han beneficiado de las indicaciones derivadas de las discusiones y debates realizados en los últimos años, en diversos contextos y situaciones, con colegas muy apreciados del Departamento de Ciencias de la Formación de la Universidad Roma Tre, como son Aureliana Alberici, Giuditta Alessandrini, Giuseppe Bove, Carmelina Chiara Canta, Cecilia Costa, Vittorio Cotesta, Federico D'Agostino, Marina D'Amato, Luca Diotallevi, Roberto Maragliano, Massimo Margottini, Paolino Serreri, Bianca Spadolini y Massimo Tomassini; con Simona Andrini, Gianfranco D'Alessio y Maria De Benedetto del Departamento de Ciencias Políticas, con Sebastiano Fadda de la Facultad de Economía y Giampiero Proia de la Facultad de Derecho del mismo Ateneo; con Dario Antiseri, Giuseppe Di Gaspare, Antonio La Spina, Nicola Lupo y Alessandro Pajno de la Universidad Luiss-Guido Carli y de otros prestigiosos colegas como Vincenzo Cesareo y Carlo Dell'Aringa de la Universidad Católica de Milán; Silvio Scanagatta de la Universidad de Padua; Maurizio Ambrosini, Gian Primo Cella y Mario Regini de la Universidad de Milán; Serafino Negrelli y Emilio Reyneri de la Universidad de Milán Bicocca; con Michele La Rosa, Costantino Cipolla y Paolo Zurla de la Universidad de Bologna; Giovanni Bachelet, Andrea Bixio, Luciano Benadusi, Luigi Frudà, Francesco Liso, Arturo Maresca y Gloria Pirzio de "La Sapienza"-Universidad de Roma; con Lorenzo Caselli, Mauro Palumbo y Luisa Ribolzi de la Universidad de Génova; Caterina Federici de la Universidad de Perugia; Guido Gili de la Universidad del Molise; Michele Cascavilla

de la Universidad “G. d’Annunzio” de Chieti-Pescara; Everardo Minardi de la Universidad de Teramo; Gianfranco Bottazzi y Gianni Loy de la Universidad de Cagliari.

A estos agradecimientos sumo aquellos para mis colaboradores que con dedicación participaron en diversos estudios realizados en los últimos años y en la reelaboración de los contenidos de este manual: Chiara Cilona que ha desempeñado un rol fundamental en la coordinación editorial, Stefania Capogna, Fabrizio Dafano, Paola Fanelli, Mario Iannaccone, Luigi Mazza, Concetta Mercurio, Sabrina Nulli, Alessandro Peluso, Antonio Ragusa, Giuseppe Rolli y Chiara Santarelli. Han contribuido además Valeria Buccilli, Laura Cribari, Marco Francavilla y Grazia Imbastro.

Por último, quisiera agradecer a mi madre Elena y a mi familia: a mi esposa Mariella y a mis hijos Alessandro y Davide por el apoyo y la paciencia demostrados durante la elaboración de este nuevo manual.

Antonio Coccozza

Introducción

Las sociedades, las organizaciones, las acciones, las culturas y los comportamientos personales están estrechamente interrelacionados y representan, debido a algunos aspectos, una correlación inseparable y no necesariamente lineal, sobre la cual este manual tiene el objetivo de llevar a cabo un análisis reflexivo.

En efecto, las actividades y los resultados de las diversas organizaciones públicas y privadas que permiten el funcionamiento de nuestras sociedades, están cada vez más interconectadas y dan lugar a procesos y *output* (de bienes y servicios) caracterizados por un nivel de complejidad cada vez mayor. Por esta razón, el funcionamiento “correcto” o “incorrecto” de las organizaciones con las que entramos en contacto todos los días —a causa de acciones y comportamientos (individuales, organizacionales e institucionales) más o menos orientadas estratégicamente, tanto a nivel local como a nivel global— tiene una gran influencia sobre nuestra capacidad de alcanzar los objetivos esperados (ya sean laborales como personales o familiares), pero también sobre la calidad general de la vida de la comunidad en la que vivimos.

En esta perspectiva teórica, y como señala claramente Giddens,

El papel de las organizaciones en el mundo de hoy es mucho más importante de lo que fue en el pasado.

Cada vez que usamos el teléfono, abrimos el grifo, encendemos el televisor o usamos el automóvil, nos ponemos en contacto con alguna organización y, en un cierto sentido, dependemos de ella. Por lo general, esto también significa que las diferentes organizaciones interactúan entre sí. La empresa del agua, por ejemplo, depende de otras organizaciones, como las que administran las cuencas hidrográficas, que a su vez dependen de otras, y así sucesivamente, casi indefinidamente (Giddens, 2001).

Es en este nuevo escenario que se enfatiza —en la última edición del *Cambridge Handbook of Culture Organization and Work* (Bhagat, Steers, 2009)— que no solo las relaciones entre las organizaciones dentro del mismo país son importantes, sino que las relaciones entre los diferentes países se están volviendo cada vez más interdependientes. En consecuencia, tanto las organizaciones públicas como las privadas se ven obligadas a asumir características organizativas cada vez más globales.

En el presente manual se evidencia el hecho de que todavía no está claro si la realidad global llevará a las diferentes culturas organizacionales a converger, armonizar y buscar un terreno común o, por el contrario, a asumir un papel de cierre, de resistencia, acentuando así las diferencias.

En ambos casos, es de fundamental importancia tanto para los expertos organizacionales como para los gerentes y los trabajadores, comprender las razones, dinámicas y corrientes culturales transversales que se encuentran en la base de este proceso irrefrenable de cambios culturales y comportamentales en curso.

En línea con este enfoque, Schein, luego de la contribución fundamental proporcionada con su obra *La cultura empresarial y el liderazgo* (1990), en su ensayo *The Corporate Culture Sur-*

vival Guide (2009), recuerda que para comprender la cultura empresarial y estructurar a los diferentes grupos profesionales presentes en la organización (*clustering professional groups*), no solo debemos analizar el comportamiento de los actores con un propósito común o un objetivo y un método para lograrlo, sino que se debe examinar y profundizar la estructura del “sistema de relaciones sociales” específica en que se actuó. De hecho, analizar exclusivamente las variables estructurales (propósito común, objetivo, método y recursos) solo revela la punta del iceberg de esa cultura que, en realidad, representa la “esencia” de las organizaciones y sus relaciones sociales, es decir, lo que las personas han aprendido conjuntamente, de manera compartida, las “presunciones básicas” sobre las cuales construyen sus estrategias y ejercen y experimentan los comportamientos cotidianos.

De acuerdo con este enfoque, es esencial conocer y mantener “bajo control” todos los aspectos funcionales de una organización; a su vez es imprescindible conocer las culturas que la pueblan para comprender su naturaleza y la causa principal que constituye el éxito o el fracaso de una determinada estrategia, tanto en las *startups* (empresas emergentes) como en empresas consolidadas; así como en empresas y/u organismos públicos, en aquellas que prestan servicios públicos o en las organizaciones sin fines de lucro.

En este proceso de profunda transformación, las dimensiones política, jurídica y económica ya no juegan un papel central, mientras que el papel de las culturas y el posible aumento de las “barreras culturales” surgen como uno de los principales desafíos para la supervivencia y el éxito de las nuevas tipologías de organizaciones.

En esta perspectiva paradigmática, la superación de tales “barreras culturales”, los análisis y las propuestas contenidas en el ensayo de Senge (2012b), *Schools That Learn. A Fifth*

Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education adquieren un interés particular para delinear el posible rol positivo que también podría jugar el sistema educativo: la escuela, la universidad y el sistema de aprendizaje permanente (*life wide learning*) a lo largo de toda la vida (*life long learning*).

Las organizaciones, por lo tanto, deben plantearse el problema estratégico de superar las “barreras culturales” presentes y futuras, tanto en su interior como en las relaciones entre las diferentes organizaciones.

El presente manual es el resultado de muchos años de investigación, docencia y acción en el campo del mundo empresarial, así como en el de la administración pública y en el de otros tipos de organizaciones (asociaciones y organizaciones de representación). El objetivo es reflexionar sobre la pluralidad, la especificidad y la diferenciación de los distintos tipos de organizaciones a través de una serie de herramientas conceptuales necesarias para analizar, comprender y diseñar nuevos modelos organizacionales. Es una reflexión que tiene una visión interdisciplinaria cuyo fin es ir más allá del enfoque clásico y tradicional —de tipo estructural y funcionalista— e investigar el papel de las culturas y las dimensiones ética, simbólica y valorativa en la dinámica fundamental de redefinir los activos estratégicos de las organizaciones innovadoras y en busca de una nueva gobernanza.

De hecho, como Hatch deja en claro en su obra *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (2006), para realizar un estudio efectivo de las organizaciones es necesario hacer converger los diferentes paradigmas conceptuales elaborados por la sociología, las ciencias económicas, las ciencias políticas, el derecho, la psicología, así como también por la informática, la arquitectura y la medicina del trabajo (ergonomía).