



Primeras Jornadas Académicas de la Licenciatura en Administración **UNIVERSIDAD NACIONAL DE JOSÉ C. PAZ**

TITULO DEL TRABAJO: Engagement, Empowerment y descentralización de las decisiones conceptos básicos de un modelo de gestión organizacional basado en redes sociales en línea. Exploración bibliográfica y documental para la formulación de una propuesta viable.

AUTORES: Lic. Inés Alejandra Gonzalez – Universidad Nacional José Clemente Paz – ines.g72.ig@gmail.com

RESUMEN:La posibilidad de poder llegar a una enorme cantidad de personas, en un mismo tiempo y ámbito, ha despertado el interés de muchas organizaciones que pueden beneficiarse de las aparentes bondades de las redes sociales en línea. Trend Topics de tweeter, recomendaciones de LinkedIn, likes de Facebook, etc. posicionan marca o generan una opinión acerca de una situación, persona o hecho en cuestión de minutos, determinando el éxito o no de una campaña de marketing o política.

La necesidad de tener en las organizaciones nuevos parámetros de decisión teniendo como foco la opinión de una audiencia inestimable y casi desconocida, conlleva a la consideración de ciertos interrogantes ¿Bajo qué conceptos gerenciamos esta nueva forma de comunicarse con los clientes? ¿Qué habilidades y competencias deben desarrollar las organizaciones para dar una respuesta efectiva que procure la satisfacción de la mayor amplitud de intereses involucrados? ¿Qué caracteriza el ámbito de acción de las redes sociales?

El presente trabajo se dedicará a explorar desde la teoría los conceptos de Engagement (compromiso organizacional), Empowerment (Empoderamiento) y descentralización de decisiones como fuentes fundacionales de los modelos de gestión para organizaciones cuyos procesos se basan en la articulación de relaciones mediante el uso de redes sociales en línea. También se explorará el estado del arte en el estudio de las características de las mismas, por último, se indagará acerca de las diferencias y características de los modelos de negocio que están en vigencia.

PALABRAS CLAVE: Modelos de gestión – Gestión de Recursos Humanos – Redes sociales – Modelo de negocios.

5. Área temática

Gestión de Recursos Humanos

6. Introducción

Las organizaciones son una forma de canalizar las necesidades de satisfacer algún tipo de carencia social, mediante la reunión de los esfuerzos de personas orientadas a ello.

Para su expansión y permanencia, han recurrido a los conocimientos desarrollados por la sociedad, lo que llamamos **tecnología**.

Realizando una breve cronología del impacto que la misma ha tenido en las formas de administrar y gestionar organizaciones, podemos identificar dos grandes paradigmas del desarrollo tecnológico para la mejora del desempeño organizacional: el desarrollo tecnológico orientado a satisfacer las necesidades de los inversionistas, en cuanto a retornos de inversión, y otro paradigma más actual, el desarrollo de tecnologías sociales, orientado a satisfacer necesidades más inclusivas y democráticas.

En nuestros días, la tecnología social ha surgido como un movimiento social espontáneo que intenta representar pensamientos provenientes de diferentes culturas del mundo, enlazándolos tras proyectos sociales que intentan derribar fronteras políticas, religiosas y raciales. Su finalidad de desarrollo ya no es netamente económica, ideales pacifistas y sociales se hallan inmersos en su estructura de crecimiento.

Las redes sociales en línea son la manifestación concreta de la utilización de tecnologías sociales. Se han conformado en organizaciones que reflejan este momento de la sociedad en su conjunto; manifiestan una nueva forma de comunicación, facilitando el intercambio de información entre personas por medio de la web, basada en tecnologías de Internet.

El cambio cultural social provocado por las redes sociales en línea -Facebook, tweeter, whatsapp, etc. - han modificado profundamente la manera de gerenciar operaciones y transacciones en las organizaciones.

Nuevos tiempos, nuevas formas, una sociedad con nuevos valores para el consumo, requiere de un estilo de gestión adaptado a los intereses de los ciudadanos, devenidos en públicos, en clientes internos, en partners de negocio, en stakeholders, etc.

Comunidades en línea, redes sociales, sitios de intercambio de fotos y videos, y las plataformas blog, se convierten en un medio facilitador para la transmisión de intereses y actividades en común de un cliente/usuario hacia un oferente/marca, esto le permite a esta tomar decisiones más precisas vinculadas a satisfacer la necesidad del cliente/usuario basada en su percepción de valor y lo que estaría dispuesto a pagar por ella.

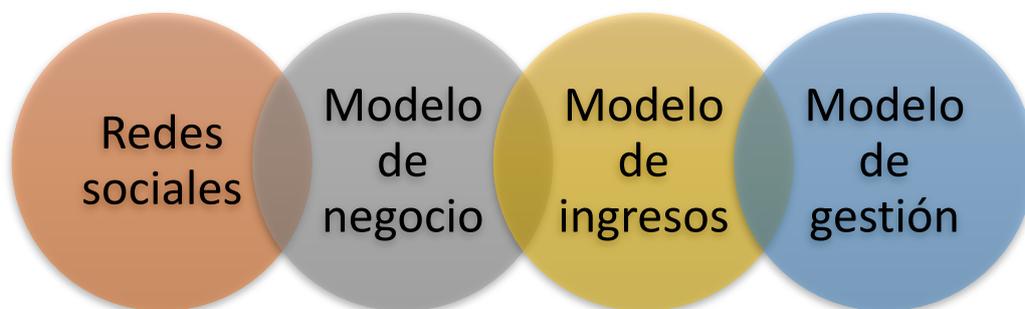
Organizaciones empresariales, no gubernamentales y gubernamentales, las han ido incorporando a sus gestiones con el objetivo de capturar tendencias que le permitan ajustar sus estrategias a la fidelización de los públicos (clientes/usuarios).

Por otro lado, la administración ha desarrollado algunos conceptos facilitadores del proceso administrativo en función de estos nuevos requerimientos sociales.

La consecuencia lógica, a todos estos trabajo y desarrollos generados en la sociedad, primariamente, y luego en las organizaciones, secundariamente, traen aparejados cambios en las formas de hacer negocios, en los productos y servicios ofrecidos.

No es objeto de este trabajo, analizar la naturaleza de los productos y servicios ofrecidos mediante las redes sociales, pero si es objeto analizar brevemente como se transforman los conceptos de redes sociales en línea, en modelos de negocios específicos por cada tipo de red social o comunidad en línea, un modelo de ingresos apropiado y adaptado al mismo, que repercute en modelos de gestión facilitadores del control y planificación estratégica.

Este gráfico muestra esa interdependencia y como los conceptos de un entorno, se van trasladando hacia adentro reconfigurándose en nuevas formas que permitan la adaptación continua:



7. Objetivos

El presente trabajo tendrá como objetivo explorar desde la teoría los conceptos de Engagement (compromiso organizacional), Empowerment (Empoderamiento) y descentralización de decisiones como fuentes fundacionales de los modelos de gestión para organizaciones cuyos procesos se basan en la articulación de relaciones mediante el uso de redes sociales en línea.

Se introducirán conceptos y clasificaciones de modelo de negocio y modelo de ingresos, derivados de las distintas formas que toma el comercio electrónico en la web, con la finalidad de crear un marco conceptual que fundamente el objetivo de este trabajo.

Finalizando el mismo, se incorporará al proceso administrativo y las adaptaciones necesarias en el mismo para brindar un eficiente control de gestión. La toma de decisiones, el diseño organizativo y los mecanismos que aseguren la supervivencia organizacional serán puestos en análisis con la finalidad de describir de qué forma deben adaptarse a un modelo de negocio vertiginoso e inconmensurable.

8. Marco teórico

RED SOCIAL Y RED SOCIAL EN LINEA: Diferencias y similitudes

El concepto red social ha sido acuñado hace más de cincuenta años, la diferencia en su utilización en la actualidad se debe al cambio espacial que la misma ha experimentado.

Se entiende por red social a la estructura social compuesta por un conjunto de actores (sean estos individuos u organizaciones) que se relacionan entre sí a través de un criterio específico, el que puede pertenecer al ámbito personal-individual- o bien grupal – profesional- de las personas que en ella se involucran, se caracteriza por la presencia de patrones de interacción entre los miembros, que suelen sostenerse en un tiempo- espacio determinado.

De acuerdo a las palabras de Nadel, SF;(2017) Las redes sociales se caracterizan por la presencia de:

1. Una estructura de relaciones formada por actores (nodos) y relaciones (líneas) que unen los nodos.
2. Una organización establecida mediante la asignación y ejercicio de roles específicos.
3. Valores y creencias compartidos

De acuerdo a estos parámetros, las redes sociales presentan una estructura donde por interacción de los actores sociales que la componen se pueden evidenciar lazos personales y directos, aquellos que vinculan a los individuos unos con otros por compartir una serie de valores y creencias, y vínculos más formales e instrumentales de tipo grupal. De esta forma, las redes sociales se constituyen en un entramado complejo de relaciones que puede ir desde el aspecto individual y alcanzar el ámbito internacional.

Hasta aquí, hemos revisado los conceptos de red social tradicional donde las personas in situ interactuaban en un tiempo y espacio real y concreto, pasaremos a analizar ahora el concepto red social virtual.

De acuerdo a las palabras de Laudon y Laudon (2012)

“[...]El servicio web 2.0 más popular es el de las redes sociales, los lugares de reunión en línea en donde la gente puede reunirse con sus amigos y con amigos de sus amigos. Cada día, más de 60 millones de usuarios de Internet en Estados Unidos visitan un sitio de redes sociales como Facebook, MySpace, LinkedIn y cientos de lugares más.

Los sitios de redes sociales vinculan a las personas a través de sus conexiones mutuas de negocios o personales, [...]” (p.389)

Ambos conceptos se caracterizan por la presencia de grupos de personas, interacción social, lazos comunes entre sus miembros y personas que comparten un área durante un cierto período de tiempo. (Laudon & Guercio Traver,2013, p.706)

La gran diferencia entre ambos la da el espacio – interpretado como terreno- donde se despliegan, en el caso de la red social tradicional se desarrollaba en un ambiente y espacio determinado concreto, mientras que la red social virtual se desarrolla en el ciberespacio.

El ciberespacio posee características fundamentales bien definidas y diferentes al espacio donde se desarrollaban las redes sociales tradicionales, ellas son: inmediatez de la comunicación, oralidad como medio de comunicación, ampliación del área de influencia, el individuo como fuente de valor para los procesos organizacionales, acelerada movilización de recursos informáticos, supersocialización, navegabilidad no exclusiva y el encuentro puede producirse cara a cara (Skype) o no (Facebook u otros chats). Esta evolución, sin embargo, no ha podido hasta el día de hoy solucionar el problema de privacidad de datos en las redes, a la fecha, el debate se plantea en dos sentidos hasta donde es lícito resguardar la privacidad de los perfiles, y hasta donde es posible hacerlos públicos sin damnificar al usuario.

TECNOLOGIA SOCIAL Y BRECHA SOCIAL: Dos conceptos a tener en cuenta en el diseño y planificación de acciones para la gestión organizacional.

Laudon y Guercio Traver (2013) aseguran que la expansión y apropiación de redes sociales en línea, por parte de distintos actores no hubiera sido posible de no mediar el desarrollo de tecnologías más accesibles a diferentes públicos – consumidores- y amigables en su manejo:

“[...] También surgió una nueva cultura. La amplia democratización de la tecnología y su difusión entre una población mayor significó que las redes

sociales en línea ya no estaban limitadas a un pequeño grupo, sino que se habían ampliado para incluir una mayor variedad de personas y gustos, en especial preadolescentes, adolescentes y estudiantes universitarios que fueron los más rápidos en adoptar muchas de las nuevas tecnologías. Pronto se adhirieron familias completas y redes de amigos”. (p.706)

Encontramos definiciones para tecnología como conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. (Tecnología social, s.f.)

Otros autores, califican a las tecnologías que se desarrollaron en pos de internet como tecnologías sociales cuyas principales particularidades son:

- Responden a una línea de pensamiento popular
- Ideales de integración de lo diverso en un solo espacio (etnias, edades, religiones, intereses, etc.)
- Fundamentados en un proyecto social mayor, buscan expresar los saberes conjuntos de distintos actores sociales, de distintos lugares, distintas culturas, la diversidad.
- La finalidad de su creación es pacífica, netamente social y carece de objetivo comercial o militar.

Es válido aclarar, que dentro de lo que denominaremos tecnología social se incluyen los conceptos software libre, desarrollos de hardware – dispositivos móviles como smartphones, tabletas, notebooks y computadoras de escritorio y sus periféricos- y otras tecnologías de la información que permiten caracterizar al ciberespacio.¹

Con el mismo sentido, los autores Laudon y Laudon (2012) sostienen que:

“[...]las tecnologías de Internet y del comercio electrónico han evolucionado para ser mucho más sociales, al permitir a los usuarios crear y compartir contenido con sus amigos personales (y una comunidad más grande a nivel mundial) en forma de texto, videos, música o fotos. Al utilizar estas formas de comunicación, los usuarios pueden crear nuevas redes sociales y fortalecer las existentes.

¹ TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN (TI): Conjunto de dispositivos físicos y aplicaciones de software requeridas para operar toda la organización, comprende recursos telemáticos (internet y otros), recursos informáticos (software y hardware) y servicios (gestión de datos, administración de instalaciones, gestión de la TI, educación en TI e I+D)

Todos los medios de comunicación masivos anteriores en la historia moderna, entre éstos la imprenta, usan un modelo de difusión (uno a varios) en donde los expertos (escritores profesionales, editores, directores y productores) crean contenido en una ubicación central y las audiencias se concentran en enormes cantidades para consumir un producto estandarizado. Las novedades en Internet y el comercio electrónico confieren poderes a los usuarios para crear y distribuir contenido a gran escala, además de que permiten a los usuarios programar su propio consumo de contenido. Internet ofrece un modelo único de comunicaciones en masa de varios a varios". (p.378)

La brecha digital va a estar relacionada con la posibilidad o no, de que esa tecnología social pueda ser apropiada por un segmento importante de la sociedad de manera tal que a mayor apropiación menor brecha digital, y viceversa:

“El concepto brecha digital es una expresión que se utiliza indistintamente con dos sentidos. Uno de alcance restringido que remite a las diferencias socioeconómicas entre aquellas comunidades o grupos sociales que disponen del servicio de Internet y aquellas que no lo tienen. Tiene otro alcance amplio cuando entendemos que se trata, no solo de Internet, sino de todos aquellos instrumentos relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (teléfonos móviles, tecnologías de redes, telecomunicaciones, pda y demás dispositivos) lo que se viene a denominar TIC.

La brecha digital, por tanto, nos dimensiona y ayuda a entender las diferencias que se producen en los grupos, personas y territorios en el acceso a la tecnología y su uso normalizado y capacidad de disfrute de las ventajas que aporta.” (MAYA ALVAREZ, 2008, p.1)

BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO DE INTERNET Y LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN

A título informativo, para introducir luego los cambios que se han ido operando en los modelos negocio a partir de la expansión de internet y del comercio electrónico, conjuntamente con las posteriores consecuencias en la actividad interna de las organizaciones, comentaremos brevemente la historia del desarrollo de internet y las tecnologías de la información, que han actuado como facilitadoras de la expansión de su utilización:

1958 – Se diseña e implementa **ASCII** Código de estándar para el intercambio de datos.

1959 - **COBOL** Lenguaje común orientado a negocios.

1959-1975 – **UNIX** Sistema operativo multitarea y multiusuario.

1971 – Se envía el primer mail

1973 – Se desarrolla **ETHERNET** Una red estandarizada.

1974 – Desarrollo de la suite de protocolos **TCP/IP** Protocolos de transmisión/ de Internet.

1978 – Se intercambian **BBS (Bulletin Board Systems) – Plataforma Usenet.**

1981 – Las empresas **Intel/Microsoft/IBM** desarrollan **PC computadora de escritorio.**

1989 – 1993 – Desarrollo del **WWW World Wide Web** estándares de almacenamiento, recupero, formato de información y enlace de red.

1994 – Primer red social **GEOCITIES.**

1995 – TheGlobe.com

1997 – Social Networking Site (SNS) > sixdegrees.com > AOL INSTANT MESSENGER

2000 – Burbuja de Internet Estalla.

2002 – FRIENDSTER comunidad de amigos reales.

2003 – MySpace

2004 – FACEBOOK Solo en el ámbito universitario

2006 – TWITTER es una red microblogging

2009 – WHATSAPP

La evolución de las tecnologías de la información ha acompañado el desarrollo de las herramientas destinadas a ser soportadas por internet, de acuerdo a lo descrito por Laudon y Laudon (2012) en este proceso se han podido evidenciar la presencia de impulsores tecnológicos como han sido:

- Ley de Moore y el poder de los microprocesadores: Los posteriores desarrollos al chip han ido incrementando la velocidad de procesamiento de los mismos, de manera tal que, se han reducido costos de desarrollo con incremento en la velocidad de procesamiento de datos de los microprocesadores.

- Ley de almacenamiento digital masivo: La reducción en los costos de almacenamiento de datos en medios magnéticos crecerá de manera exponencial, permitiendo una mayor capacidad de almacenamiento a menor precio.
- Ley de Metcalfe y la economía en red: Implica el crecimiento de la relación beneficio/costo de emisión y procesamiento de información mediante el incremento de la cantidad de participantes en una red.
- Reducción en costos de comunicaciones e internet: A medida que los procesos se van estandarizando, se consiguen economías de escala y los precios de venta tienden a bajar.
- Estándares y efectos de la red: La estandarización de protocolos de comunicación en redes ha permitido la participación de más clientes (unidades) en la red.

Mientras que los impulsores de la expansión de internet y su aprovechamiento mediante la utilización de redes sociales han sido:

- El estudio Milgram de mundos pequeños en 1967 – Aporta la idea de conectividad de la red y las relaciones que pueden establecerse entre los actores entre sí.
- Las estructuras sociales facilitadoras de Watts en los 90's: Aporta el diseño de la estructura nodal a la red mediante la identificación de hubs (actores nodales o principales de la red) que permiten la conexión con subgrupos.

MODELO DE NEGOCIO Y MODELO DE INGRESOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: caracterización

Hasta aquí hemos rescatado la evolución de la tecnología de la información, los nuevos conceptos que ha perfeccionado bajo la forma de tecnología social y brecha digital, y el redimensionamiento del concepto red social adaptado al ambiente del ciberespacio bajo la forma de red social virtual o social networking.

Se desarrollará a continuación, la adaptación de las formas tradicionales de gestión de negocios hacia nuevas formas adaptadas a internet y sus tecnologías derivadas.

Introduciremos una diferencia necesaria de establecer en cuanto al E-business que se describe como la organización de todas las actividades virtuales que realiza una organización relacionadas con el negocio de la misma que incluye al comercio electrónico, en cuanto el comercio electrónico en sí, contempla solo aquellas actividades transaccionales dirigidas a

comprar/vender en un entorno virtual incluyendo a los sistemas de información (SI) necesarios para llevarla adelante. (Laudon & Laudon, 2012) (Laudon & Guercio Traver, 2013)

En concordancia con lo expuesto, los mismos autores y otros, tipifican al comercio electrónico en relación al público al cual van dirigidos, se han detectado hasta el momento los siguientes tipos de comercio electrónico:

SIGLA EN INGLÉS/Nombre	Tipo	Descripción
B2C	Negocios a los consumidores	Comercios que venden por internet – Dafiti.com
B2B	Negocios a los Negocios	Ventas entre comercios
B2E	Negocios a los empleados	Intranets o redes sociales corporativas
B2G	Negocios al Gobierno	Web Site o correos que permiten la interacción entre ciudadanos/proveedores con el estado nacional de un país.
C2C	Consumidor a Consumidor	Conocidos como subastas, son negocios que se establecen entre consumidores – Mercadolibre.com
Comercio electrónico social		Se realiza por medio de las redes sociales. Facebook
M-Commerce		Se realiza en dispositivos móviles.
Comercio electrónico local		Mediante suscripción se realiza solo transacciones, en comercios del área local donde se encuentra el usuario.

De allí que cada tipo de comercio electrónico, engendre un modelo de negocios particular y adaptado a su modalidad de ofrecer valor a los usuarios/clientes/público y la necesidad de captar valor desde estos hacia el proceso:

Modelo de negocio por internet	Ejemplo/descripción
Portal	Provisión de un punto de entrada a la web. Ej: Google
E-tailer	Venta de productos físicos de manera directa a consumidores. Ej.: arredo.com.ar

Agente de transacciones	de	Permite a los usuarios ahorrar tiempo de gestión en punto de venta. Ej.: Despegar.com
Creador del mercado	del	Provisión de un espacio digital para que compradores y vendedores, puedan reunirse y ofrecer y regatear oportunidades de compra/venta. Ej: OLX – mercado libre
Proveedor de contenido	de	Provee espacio para la consulta y generación de fotos, noticias, videos, etc. Ej.: Google+
Proveedor comunitario		Provisión de un lugar de reunión en línea, donde personas con intereses en común acuden y pueden realizar transacciones comerciales también. Ej.: Facebook
Proveedor de servicios	de	Provisión de servicios de Web2.0 ² – Ej.: Google Apps

Cada modelo de negocio, adoptará en función del público dirigido, su forma particular de sostener la actividad mediante la generación de ingresos, para la producción de utilidad y retorno sobre la inversión realizada, esto se lo conoce como modelo de ingresos:

Modelo de ingresos	Descripción/ejemplo
Publicidad	Exponen a su audiencia/clientes/visitantes a observar un anuncio publicitario.
Ventas	Acto transaccional de venta puro, igual al de la economía real. Se combinan con sistemas de pago en línea (e-cash). Ej.: Tematika.com
Suscripción	Cobro de un monto para acceder a parte o a todos los servicios. Ej.: Spotify
Gratuito / freemium	Ofrecimiento de un servicio/producto inicialmente sin costo, pero que precisa de un pago para acceder a características avanzadas. Ej.: Spotify premium.
Cuota por transacción	Cobro de una comisión por transacción realizada – Ej.: E-bay
Afiliación	Cobro por intermediación en transacciones comerciales. Una parte contrata a la otra para que le lleve clientes de un sitio a otro sitio.

² WEB 2.0: Es un conjunto de aplicaciones en Internet, que atraen enormes audiencias y representan nuevas e importantes oportunidades para los ingresos del comercio electrónico.

Donaciones	Las actividades se sostienen por aportes voluntarios de los usuarios/públicos de la web. Ej.: wikipedia
Patrocinios	Las actividades se sostienen por aportes sistemáticos de organizaciones con fines de lucro que buscan amparar alguna actividad. El patrocinio a veces consiste en el diseño y mantenimiento de la página web.
Subsidios	Las actividades son solventadas por subsidios estatales o privados.

En todos los casos, los modelos no se presentan puros en la realidad, generalmente se da un mix virtuoso que permita aprovechar los beneficios de realizar este tipo de transacciones por internet. (Laudon & Guercio Traver, 2013, pp.381-387)

PARADIGMAS EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS: DEL MODELO DE MANDO CONTROL A LOS CONCEPTOS DE ENGAGEMENT Y EMPOWERMENT

Hasta aquí se ha descrito la base teórica que fundamenta la interdependencia de los conceptos red social virtual, modelo de negocios y modelo de ingresos, basados en el concepto de tecnología social se ha explorado las distintas formas que es posible que adquiera la gestión comercial de una organización empresarial.

Esta idea de expansión hacia todas las áreas de proceso comercial involucradas, internas y externas, puede también visualizarse en organizaciones gubernamentales y en organizaciones sin fines de lucro, en estos casos, puede evidenciarse la falta de cobro de arancel, comisión o derechos publicitarios, pero adquieren la forma de subsidios, donaciones y/o patrocinios sobre todo en las organizaciones sin fines de lucro y no gubernamentales.

Resta ahora, explorar el estado del arte de las herramientas y métodos de gestión interna que resultarán facilitadoras del proceso administrativo cuando se decide gestionar la organización por medio de redes sociales.

El diseño organizacional es aquella actividad de la alta dirección, destinada a formalizar los circuitos de tareas y actividades – división del trabajo- promovidos para alcanzar los objetivos de la organización, este diseño se encuentra alineado a la estrategia de la misma, la cual se origina en la satisfacción de necesidades sociales manifiestas o latentes. De esta manera, el diseño organizacional indicará como se harán las cosas aquí, de qué forma particular se

racionalizarán los recursos disponibles – medios-, cual es el proyecto de la organización en el futuro y que necesidad intentará satisfacer, dotará a la organización de una singularidad constitutiva única semejante a la identidad de la personalidad, esto recibe el nombre de identidad organizacional. También facilita la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, el desarrollo procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí. (Robbins & Coulter, 2005).

Esto lleva a la reflexión de que cada circunstancia económica-social-financiera, ha determinado una forma única de hacer negocios, de configurar los recursos para su realización y sostenimiento en el tiempo.

De acuerdo a un autor, el modelo de la organización administrativa – en sus configuraciones industrial y funcional (administración general) – está en crisis, esto se debe al creciente abandono de las tareas basadas en la utilización de la fuerza física, para ser reemplazadas por la creciente utilización de la fuerza intelectual. Esto se plasma en el abandono de la designación Recurso Humano, en pos de la utilización del concepto Capital Humano el que refleja la magnificencia de la creatividad de las personas en áreas de trabajo, la expresión genuina de sus habilidades aprendidas tanto dentro como fuera de los ámbitos de la organización y la aplicación práctica y atinada a la resolución del problema de la organización en su tarea de racionalizadora de recursos, el trabajo.

Por otro lado, se evidencia una migración necesaria de las estructuras altamente estratificadas- niveles de jerarquías-, verticalistas – toma de decisiones centralizadas- y de comunicación ascendentes – de superiores a subordinados-, funcionales – basadas en la administración de una actividad-, hacia estructuras menos estratificadas, achatadas, divisionales, con toma de decisiones descentralizadas, utilización adecuada de todos los canales de comunicación, basadas en procesos y con tendencias a la informalidad.

La expresión de la racionalización de recursos de la organización tradicional era el “mando-control” ejercido por el capataz, desplegó sobre la forma de coordinar los recursos una emocionalidad básica el miedo. De acuerdo con Echeverría (2015) los mecanismos de las empresas tradicionales se tornan obsoletos en función de las nuevas necesidades de la empresa de hoy:

“La manera como se había resuelto el problema de la productividad del trabajo manual determinó el mecanismo a través del cual el trabajo debía ser regulado dentro de la empresa, para garantizar que el trabajador rindiera al máximo de su capacidad. A ese mecanismo se lo llamó “el mando y control” y consistía en ordenarle al trabajador exactamente lo que tenía que hacer y

controlar su estricto cumplimiento. Tal mecanismo de regulación del trabajo era coherente con la solución del problema de la productividad.

[...] Dos rasgos del mecanismo “mando y control”. El primero de ellos apunta al hecho de que se trata de un tipo de regulación que opera estableciendo un “techo” al rendimiento del trabajador. [...] El segundo rasgo del mecanismo “mando y control” que deseamos destacar es el hecho de que, para que este funcione, requiere sustentarse en la *emocionalidad del miedo*.” (pp. 35-44)

En la misma obra Echeverría (2015), rescata que el “mando y control” como mecanismo de coordinación de tareas no es viable en las empresas de hoy día:

“[...] La estructura piramidal y jerárquica de la empresa tradicional demuestra ser lenta y poco eficaz para tomar decisiones, lo que afecta severamente su capacidad competitiva. Empresas nuevas, más flexibles, se anticipan en su toma de decisiones y logran sacar importantes ventajas de ello. [...] la estructura de la empresa tradicional ha devenido lenta, poco eficaz, distorsionadora de sus procesos de trabajo y negocio, cara y poco competitiva. [...] El problema fundamental es el siguiente: el “mando y control” permitía que el obrero hiciera lo que el capataz le indicaba a partir del trabajo de diseño realizado por el ingeniero. Pero cuando se trata de del trabajador no manual, muchas veces nos encontramos con el hecho de que nadie en la empresa – e incluso menos su jefe- sabe mejor que él lo que podría hacer en el ámbito de su trabajo y como debería hacerlo. Mal puede entonces dejarse en manos del jefe que le ordene lo que tiene que hacer y que luego controle que lo cumpla” (pp.35-44)

En función de lo expuesto hasta el momento, se enunciarán las recomendaciones del autor acerca del modelo de coordinación de tareas sustentado en el poder generador de la palabra, las competencias conversacionales y la emocionalidad de la confianza, como base de la productividad del trabajo no manual.

“[...] Las nuevas relaciones de trabajo requieren estar reguladas por mecanismos diferentes, que limiten o eliminen el papel del miedo. Mientras más importante sea el trabajo no manual, mientras mayor sea la presencia del trabajo contingente o innovador y mayores sean los desafíos de aprendizaje, más importante será contrarrestar el poder del miedo y más inadecuado será el “mando y control” como mecanismo de regulación.

Los nuevos mecanismos de regulación requieren sustentarse en una emocionalidad diferente. Esta emocionalidad es *la confianza*. [...] La confianza es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa. [...]" (Echeverría, 2015)

A partir de las ideas del autor, se expondrán a continuación dos conceptos sumamente importantes para llevar a la práctica mecanismos de regulación basados en la confianza, ellos son *Empowerment*- empoderamiento- que como consecuencia da origen al segundo concepto *Engagement* – compromiso – los que se deben tener en cuenta en el diseño de cualquier modelo de gestión basado en la confianza, de manera tal de dar celeridad, eficiencia y eficacia a la gestión mediante la participación y democratización de las decisiones y funciones.

El primer gran concepto, **empoderamiento o Empowerment**, se desarrolla a nivel individual, buscará que las personas se auto-reafirmen en aquellas concepciones, condiciones y conocimientos que le son propios, intentando no juzgar ni intervenir de manera drástica en su adaptación a las necesidades de la organización, de esta forma, la organización busca impulsar sentimientos de confianza en la persona para luego trasladarlos a los equipos de trabajo. (Ivancevich , Konopaske & Matteson, 2006)

El segundo concepto, hace referencia a la búsqueda de captar el valor apreciado por los empleados, clientes internos, mediante la **fidelización del capital humano a la organización en general**, las acciones, programas y políticas destinadas a lograr este propósito se llama **Engagement** o de búsqueda del compromiso, su finalidad es replicar la lealtad obtenida en los clientes externos hacia la marca o producto/servicio, en el ámbito interno, mediante una *Propuesta de valor al empleado* (Employer Value Proposition) de una *marca empleadora* (Employer Branding). (Minchington, 2015). Ampliando la definición anterior, son aquellas acciones dirigidas a que los empleados desarrollen apego emocional y se identifiquen con la organización y sus valores. (Ivancevich et al; 2006)

Atributos como reputación, transparencia, respeto hacia los empleados, integración de sus intereses a los intereses de la empresa y otros relacionados con la integridad ética de la empresa participan de ambos conceptos.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO: proceso decisorio, mecanismos de coordinación y normalización que permiten la adaptación de la estructura a la situación

Finalizando el marco teórico en el que se basa el presente trabajo, nos centraremos en las particularidades del proceso administrativo, su coordinación y adaptabilidad a las necesidades de la organización en sí.

Entendemos por proceso administrativo, a la consecución de las actividades de Planeamiento > Organización > Dirección > Control, en un círculo virtuoso Continuo que tiene como finalidad preservar la vida de la organización y su patrimonio, de manera tal que puedan cumplirse las metas u objetivos de la misma mediante la concreción de una estrategia organizacional y comercial determinada.

Los autores Mintzberg Y Quinn (1998), hacen hincapié en que:

“[...] la estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente.

[...]el enfoque de “todo depende de” (contingencial) es limitado, que las estructuras son correctamente diseñadas con base a un tercer enfoque, el cual podría ser llamado “obtener todo junto” o “la configuración”. Los espacios de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, así como las estructuras matrices no deben ser seleccionadas de manera independiente, [...] Por el contrario, estos y otros elementos del diseño organizacional deben configurarse de manera lógica en grupos consistentes internamente”

La forma singular que esta configuración tomará, se derivará de los mecanismos básicos de coordinación de tareas³ que aplique a su gestión, los que se encontrarán delineados por el grado de Complejización del trabajo a realizar que se puede visualizar en el tamaño de la estructura organizacional. Se comprende al término estructura organizacional como el reflejo de la división del trabajo dentro de la organización.

Por último, otro de los conceptos facilitadores más antiguos desarrollados por la administración es la descentralización de las decisiones. Descentralizar decisiones no es una actividad sencilla ni una actitud esperada de los directivos, pero lo que se rescata de este concepto es la necesidad de normalizar los procesos y procedimientos con la finalidad de no obstaculizar el proceso. El proceso consta de cinco o seis partes fundamentales dependiendo de la bibliografía consultada:

1. Delineamiento del problema.

³ En (MINZTBERG, Henry; QUINN, James B., 1998) se proponen seis mecanismos básicos de coordinación ellos son : adaptación mutua, supervisión directa, la estandarización del proceso de trabajo, la estandarización de resultados, la estandarización de las habilidades y la estandarización de las normas. Estos mecanismos tienen la finalidad de servir de adhesivo a la cohesión de la organización, se van complejizando en la medida que la estructura de la organización vaya creciendo e incorporando más elementos a su gestión.

2. Generación de alternativas de solución.
3. Evaluación de las alternativas.
4. Selección de la alternativa óptima de solución.
5. Implementación de la solución.
6. Evaluación de la implementación de la solución.

Es de destacar entonces, que el proceso administrativo es el medio adecuado para la constante evaluación de la gestión de las decisiones tomadas y su posterior adecuación y/o corrección en caso de detectarse desvíos.

9. Desarrollo

Es preciso destacar, que las redes sociales en línea, no solo son un conjunto de aplicaciones desarrolladas para dar interactividad a los usuarios (softwares), sino que, en paralelo; han precisado el desarrollo conjunto de hardware (equipos, servidores, conductores, transmisores, receptores, etc.) capaces de permitir el procesamiento y detección de grandes volúmenes de información e interacción entre las personas, virando el eje central de las organizaciones hacia las habilidades y capacidades de los equipos de trabajos, las personas y la necesidad de estandarizar tareas y decisiones de menor rango.

El objetivo de la administración, es velar por la supervivencia organizacional, integrando en su estrategia las legítimas motivaciones e intereses de los grupos de interés (stakeholders), rediseñando las estrategias en concordancia con las necesidades informadas por el medio ambiente donde desarrolla sus tareas.

Una de las formas que han encontrado las organizaciones de adaptarse a un medio incierto y dinámico, contingente y riesgoso, ha sido desarrollar medios capaces de integrar conocimientos formales e informales mediante la utilización de tecnologías de la información *basadas en sistemas para colaboración y trabajo en equipo*, estas tecnologías buscan mejorar el rendimiento y la facilidad de trabajar con otros, compartir información y cooperar en la resolución de problemas utilizando sistemas de información, de manera tal que lograr objetivos y metas sea una actividad compartida y de cooperación, aprovechando las distintas capacidades y habilidades que poseen las personas que forman parte de un equipo de trabajo. Esto permite aumentar la productividad grupal, la calidad del trabajo realizado, facilita la innovación y puede perfectamente adaptarse a servir al cliente a un costo menor puesto que el proceso de la organización, su estructura, normalización y coordinación se organiza alrededor de brindar un producto/servicio que asegure el valor percibido por el cliente externo.

En un entorno colaborativo de trabajo en equipo no sería recomendado utilizar mecanismos de mando y control. Una burocracia armónica permitiría delegar decisiones programadas de bajo impacto hacia la base de la estructura, sumando un adecuado mecanismo de coordinación de tareas, basado en la confianza entre los integrantes de un equipo de trabajo, sentaría las bases de un modelo de gestión para organizaciones cuyos procesos se fundamentan en redes sociales en línea.

La interdependencia es casi indiscutible, la naturaleza de hacer negocios por internet es distinta que la naturaleza de hacer negocios en el mercado tradicional. Las bases de apropiación de rentabilidades cambian de concepto y forma, derivando muchas veces que lo que se ofrece es prestigio o valor, mediante la venta de un espacio de publicidad, patrocinio, donaciones, suscripciones y la tradicional venta.

Recordemos que las características de las redes sociales y del comercio electrónico son:

- Ubicuidad: La posibilidad de poder realizarlo en cualquier momento o lugar.
- Alcance global: La cantidad de usuarios o clientes que utilizan estas tecnologías es casi incalculable y su localización diversa.
- Estándares universales: Presencia de parámetros compartidos ampliamente por los usuarios, no solo técnicos, sino también culturales y comerciales.
- Riqueza: Los contenidos y mensajes crecen en complejidad.
- Interactividad: Estas tecnologías permiten una alta tasa de interacción e intercambio de información.
- Densidad de la información: La cantidad disponible de información a usuarios es inconmensurable, y crece con cada intercambio que se realiza.
- Personalización y adecuación: El individuo es el centro del diseño de estas tecnologías.
- Tecnología social: Estas nuevas formas de conocimiento han sido generadas a partir de una nueva concepción de las sociedades, reflejan valores del momento como la diversidad.

De todo ello, se puede inferir, que una organización que desee obtener de estas tecnologías su máximo rendimiento, deberá contemplar en su estructura y cultura organizacional los valores necesarios para poder sobrevivir en este ambiente acelerado y multidimensional.

Contemplar a la diversidad cultural, social, étnica y etaria en su conformación, desarrollar los mecanismos facilitadores que permitan aprovechar e integrar los diferentes conocimientos, habilidades y capacidades provenientes de esa diversidad mediante una imagen corporativa que logre que el contrato organizacional empleado-empleador, pueda ser llevado adelante en forma consensuada es un reto para las organizaciones independientemente de su objetivo.

El cambio cultural en las organizaciones, estará dado por la migración de culturas organizacionales basadas en el miedo y el autoritarismo, hacia culturas organizacionales más fuertes basadas en la confianza y el respeto en todos los órdenes. De allí, que en su fuero interno deba desarrollar procedimientos y normas que faciliten la toma de decisiones basadas en el estudio pormenorizado de aquellas decisiones programadas que pueden ser fácilmente delegadas en el personal, en especial en el que se encuentra en la línea de fuego, esto sería una aplicación concreta del concepto empoderamiento dentro de la empresa.

También deben involucrarse la necesidad de adecuación de las organizaciones a generar programas y políticas que le permitan un desarrollo sustentable en el tiempo, integrando ideales de cuidado medio ambiental, respeto por los derechos humanos, la salud y el bienestar y la producción y consumos responsables.

10. Conclusiones

El primer compromiso debe tenerlo la organización para con la sociedad en la que desarrolla sus actividades.

La elección de realizar transacciones mediante el uso de internet y de los facilitadores del comercio electrónico involucra varios desarrollos en ese sentido que van desde la inversión en la infraestructura necesaria para facilitar el proceso administrativo hasta el cambio cultural necesario y la toma de conciencia posterior.

No es viable pensar, gestionar una empresa que comercializa por medio la red de redes, internet, como se hacía antes de la aparición de la misma, por esta razón es aconsejable para las organizaciones que deseen adecuarse a esta nueva tecnología procurar una correcta evaluación de su FODA y una adecuación paulatina de sus políticas de delegación de responsabilidades y control (ampliación de puestos de trabajo) y de empoderamiento en sus empleados.

Por último, se sugiere el diseño de un programa de investigación que indague en organizaciones diversas la efectividad de las políticas de empoderamiento y compromiso para sus empleados, y el aprovechamiento de los beneficios de las tecnologías de internet.

Referencias

- BEAVER, G. & PRINCE, Ch. (2004). ADMINISTRACIÓN, ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS EN EL REINO UNIDO: UNA REVISIÓN CRÍTICA. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 34-39. doi:10.1108/14626000410519083
- BREVE HISTORIA DE LAS REDES SOCIALES. (10 de Mayo de 2017). www.marketingdirecto.com. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de Social Media Marketing: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/breve-historia-de-las-redes-sociales>
- EICHEVERRIA, R. (2015). *LA EMPRESA EMERGENTE: La confianza y los desafíos de la transformación - 1era. Edición de la 12da. reimpresión*. CABA: Granica.
- IVANCEVICH, J.; KONOPASKE, R. & MATTESON, M.;. (2006). *Comportamiento organizacional - 7ma Edición*. México: Mac Graw Hill.
- LAUDON, K. & GUERCIO TRAVER, C.. (2013). *E-COMMERCE 2013: Negocios, tecnología y sociedad - 9na. Edición*. México: Pearson.
- LAUDON, K. & LAUDON, J. (2012). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL - 12da. Edición*. México: Pearson Educación.
- MAYA ALVAREZ, P. (Diciembre de 2008). LA BRECHA DIGITAL, LA BRECHA SOCIAL. LOS RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE DIGITAL (E-LEARNING)- digital. (G. d.-1. Granada, Ed.) *Gazeta de antropología*, 24(2), Artículo 45. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de http://digibug.ugr.es/handle/10481/6963#.WRjAwGg1_IU
- MINCHINGTON, B. (26 de Mayo de 2015). *Employer Brand International waters - HR FUTURE*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de <http://www.employerbrandinternational.com/single-post/2015/05/26/What-is-strategic-employer-branding>
- MINZTBERG, H. & QUINN, J. (1998). *EL PROCESO ESTRATÉGICO: Conceptos, contextos y casos - 2da. Edición*. México: Prentice-Hall.
- MOLINA, J. (01 de Diciembre de 2011). *LOS CAMBIOS CULTURALES PROVOCADOS POR EL SOFTWARE SOCIAL*. Obtenido de: http://www.fgcsic.es/lychnos/es_ES/articulos/los_cambios_culturales_provocados_por_el_software_social
- NADEL, SF;. (10 de Mayo de 2017). *The Theory of Social Structure. London: Cohen and West - First Edition 1957- Reprinted 2004*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=bbH5AQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%5BNadel,+SF.+1957.+The+Theory+of+Social+Structure.+London:+Cohen+and+West&ots=GOJLi_Ri_&sig=Qk3_NtwpLxaU_jgJYZ3rHsRDbOo#v=onepage&q=social%20structure&f=false
- ROBBINS, S & COULTER, M. (2005). *ADMINISTRACIÓN - 8va. Edición*. México: Pearson Educación.
- Tecnología social*. (s.f.). Recuperado el 14 de 5 de 2017, de Wikipedia, la enciclopedia libre: http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnología_social

12. Carta de autorización de la publicación del trabajo.



Buenos Aires, 31 de Mayo de 2017

Por medio de la presente se autoriza la publicación del documento completo presentado en las Primeras Jornadas Académicas de la Licenciatura en Administración de la UNPAZ en el sitio web de esa Universidad.

A continuación, se especifican los siguientes datos que certifican la autorización:

Autor/es: Nombre- Apellido y D.N.I.

Inés Alejandra Gonzalez – DNI 22.827.627_____

Sin más, saludos cordiales.

Firma Autor/es

Aclaración Autor/es