

ÍNDICE

Los autores	V
Actualización online	IX
Prólogo	XXIII

CAPÍTULO 1 EL DESAFÍO DE HACER SOSTENIBLES LAS ORGANIZACIONES EN CONTEXTOS TURBULENTOS

Mario J. Krieger

1. La sostenibilidad en contextos turbulentos	1
---	---

CAPÍTULO 2 LAS PRINCIPALES TEORÍAS ORGANIZACIONALES DE LA MODERNIDAD Y POSMODERNIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS, PRIVADAS Y ONG

Mario J. Krieger

1. Introducción	7
2. Las teorías y paradigmas aplicables a la administración pública privada y no gubernamental. La modernidad del siglo XX	8
3. Las teorías y el campo organizacional público, el de las organizaciones privadas y sin fines de lucro	9
4. Las teorías y el campo organizacional público	10
5. La burocracia y las teorías normativas de la administración pública	10
5.1. La burocracia en Hegel	10
5.2. La burocracia en Max Weber	11
5.2.1. Las críticas a la concepción weberiana: Harold Laski	13
5.3. El misterio de la administración burocrática	14
5.4. Críticas a la teoría burocrática por parte de Harmon	15
5.5. Racionalidad, eficiencia, eficacia y burocracia	16
6. Las teorías que predominan en el campo organizacional privado. La escuela de la administración científica y la administración de empresas. La teoría clásica de la organización: diseños de organizaciones mecánicas	16
6.1. Características principales de las organizaciones mecánicas	16
6.2. La dirección científica	17
6.3. La teoría funcionalista	17
6.4. Las técnicas de aplicación de las teorías clásicas de Gulick y Urwick instrumentadas tanto en la administración pública como en la privada y en las ONG	18
6.5. Mooney y Reiley teorizan acerca de los principios de organización	19

6.6. Mary Parker Follet	20
6.7. La corriente de las relaciones humanas	21
7. Las teorías de las organizaciones que piensan a estas como si fueran organismos	22
8. El reconocimiento de la importancia del entorno: las organizaciones como sistemas abiertos.....	22
9. El modelo de población-ecología o de selección natural	23
10. El modelo recurso-dependencia	25
11. El modelo institucional	25
12. Ventajas y limitaciones de las teorías orgánicas	26
13. Teorización de las organizaciones como sistemas	27
13.1. Principios que se emplean normalmente en el análisis de las organizaciones como sistemas	28
13.1.1. Concepto de sistema abierto	28
13.1.2. Concepto de homeostasis	28
13.1.3. Entropía y entropía negativa	28
13.1.4. Estructura, función, diferenciación e integración.....	28
13.1.5. Variedad obligada	29
13.1.6. Equifinalidad.....	29
13.1.7. Evolución del sistema.....	29
13.1.8. Relaciones entre los sistemas	29
13.1.9. Eficacia del sistema.....	29
13.1.10. Dinámica del sistema	29
14. El funcionalismo estructural de Talcott Parsons.....	29
15. La teoría de Philip Selznick.....	30
16. Las teorías sistémicas de Katz y Kahn	31
17. La teoría de sistemas autodirigidos de Walter Buckley	32
18. Simon y la teoría del comportamiento administrativo.....	32
19. James D. Thompson y la teoría de sistemas en acción	34
20. Crítica a la teoría de sistemas organizacionales.....	34
21. Los enfoques teóricos centrados en la tecnología	35
21.1. Sistemas sociotécnicos	36
21.2. El enfoque de Perrow	37
22. Teorías situacionales y estratégicas.....	38
22.1. La teoría de las contingencias	38
22.2. Las teorías del pensamiento estratégico	39
22.3. Las teorías organizacionales como redes neuronales: hacia la auto-organización	41
22.4. Las organizaciones como cerebros de procesos de la información.....	42
22.5. Facilitando la auto-organización: Principios del diseño holográfico.....	42
22.6. Ventajas y limitaciones de la metáfora del cerebro	42
23. Las teorizaciones de las organizaciones como culturas.....	43
24. La teorización de las organizaciones como sistemas políticos.....	44
25. Teorías de la psicología organizacional	45
25.1. Teorías psico-sociológicas de las organizaciones	45
26. Teorías de las organizaciones como cambio y transformación	46
27. Los teóricos de la acción	47
27.1. La teoría de acción social en Weber	47
27.2. La teoría de la acción en Weber, reinterpretada por Habermas	49
28. Enfoque sistémico y teoría de la acción.....	52

29. La teoría gerencialista de la administración	53
29.1. La gestión por objetivos y resultados.....	53
30. Las teorías adhocráticas.....	54
30.1. La dirección por valores	54
31. Las teorías de la gobernanza	56
32. Conclusiones acerca de la modernidad en administración.....	56
33. Las teorías de la post-modernidad	57
33.1. Las teorías interpretativas	57
33.2. Intencionalidad e intersubjetividad	60
33.3. Críticas interpretativas a la burocracia.....	61
33.4. Las teorías críticas.....	63
33.4.1. Habermas	63
33.5. La burocracia como dispositivo: Michel Foucault.....	64
33.6. Las teorías y las organizaciones sin fines de lucro	65
33.7. La mirada posmoderna de la administración.....	65
34. A modo de conclusión.....	66
34.1. La organización pública	67
34.2. Las organizaciones privadas	68
34.3. Las ONG	68
34.4. Hacia un cambio de paradigma organizacional	68
34.5. Resiliencia en empresas a raíz de la pandemia	69

CAPÍTULO 3

LO PRIMERO LAS PERSONAS

Adriana N. Fassio - Nora I. Rubbini
María Gabriela Ruty - Marcela Viteri Moya

1. Introducción	71
2. Multiculturalidad, etnia, género y edad en las organizaciones sostenibles	72
2.1. La multiculturalidad en las organizaciones	72
2.2. Diversidad y género en las organizaciones	75
2.3. Edafismo en las organizaciones	78
3. El espacio social en el teletrabajo.....	80
3.1. Espacio social y relaciones interpersonales en el trabajo	81
3.2. Teletrabajo y equipos de trabajo distribuidos en red	83
3.3. Desafíos del espacio social en el teletrabajo	83
3.3.1. Desafíos del espacio social en el teletrabajo: la sociabilización	83
3.3.2. Desafíos del espacio social en el teletrabajo: la comunicación	86
3.3.3. Desafíos del espacio social en el teletrabajo: el cuerpo humano, entidad que se comunica y relaciona.....	87
3.4. Propuestas para pensar el espacio social en el teletrabajo	90
3.4.1. Facilitar la sociabilización en el teletrabajo.....	90
3.4.2. Facilitar la comunicación en el teletrabajo.....	91
3.4.3. Tener en cuenta el cuerpo humano teletrabajando.....	92
4. La sostenibilidad en las organizaciones. La formación de futuros profesionales en la sostenibilidad: el caso de la universidad pública en Ecuador	93
4.1. Antecedentes teóricos.....	94
4.2. Instrumento de medición de sostenibilidad en la universidad.....	96
4.3. Breve descripción de las universidades en estudio.....	97

4.4. Principales hallazgos	97
4.4.1. Plan de estudios	97
4.4.2. Investigación y becas de estudio	98
4.4.3. Prácticas operacionales.....	98
4.4.4. Desarrollo de personal y recompensas.....	99
4.4.5. Vinculación	99
4.4.6. Oportunidades para el estudiante.....	99
4.4.7. Planificación estratégica	99
4.5. Comportamiento pro-sostenible de las comunidades universitarias: dimensión ambiental.....	101
4.6. Comportamiento pro-sostenible de las comunidades universitarias: dimensión social	101
4.7. Comportamiento pro-sostenible de las comunidades universitarias: dimensión económica	102
4.8. Reflexiones sobre las apreciaciones de no inclusión de dimensiones pro-sostenibilidad	102
4.9. Reflexiones finales sobre la problemática de la sostenibilidad en las universidades estudiadas	103
5. A modo de cierre.....	104

CAPÍTULO 4

LAS ORGANIZACIONES SOSTENIBLES EN CONTEXTOS TURBULENTOS

Mario J. Krieger

1. Introducción	105
2. El enfoque situacional.....	105
3. Las relaciones intersistémicas en el entorno organizacional	106
3.1. Órbita organizacional	106
3.2. El dominio organizacional	107
3.3. El conjunto organizacional.....	108
3.4. El medio específico de las empresas (Michael Porter)	108
3.5. Esquema de fuerzas competitivas en empresas según Michael Porter	109
3.6. El medio de desenvolvimiento de las organizaciones públicas	109
3.7. El medio de desenvolvimiento de las organizaciones no gubernamentales	110
3.8. Tipos de ambientes de desenvolvimiento organizacional.....	110
4. Las distintas teorías del manejo del contexto	113
4.1. Gestión del entorno en la teoría de las contingencias	113
4.2. La defensa del campo de acción como premisa de la teoría de las contingencias en el manejo del entorno	113
4.3. La superación de la teoría de las contingencias: el enfoque estratégico	114
4.4. Estrategias de la organización en relación con su medio ambiente	116
4.5. Horizontes del planeamiento estratégico	117
4.6. La sostenibilidad organizacional y el contexto	117
4.7. Estructura organizacional y contexto	120
4.8. Sistemas orgánicos y mecánicos.....	121
4.9. Características de los sistemas mecánicos de administración.....	121
4.10. Características de los sistemas orgánicos de gestión	121
5. Organizaciones sostenibles en contextos turbulentos	122

5.1. Una estructura organizativa adecuada.....	122
5.2. Operar las organizaciones en situaciones de crisis	123
5.3. Un modelo sustentable.....	123
5.4. Congruencias e incongruencias entre los subsistemas de una organización y su entorno	124
6. La vinculación con el entorno organizacional: de la responsabilidad social a la sustentabilidad y ahora la demanda de sostenibilidad.....	125
6.1. La Responsabilidad Social Pública (RSE).....	125
6.2. La Responsabilidad Social Organizacional (RSO).....	126
6.3. La sustentabilidad	126
6.4. La sostenibilidad	126
7. Desafíos de la relación de las organizaciones sostenibles con el medio ambiente interno y externo	127
7.1. Valorar más a las personas y sus interacciones que a los procesos y las herramientas	127
7.2. Las organizaciones sostenibles valoran los referentes.....	129
7.3. Las organizaciones sostenibles valoran su respuesta ante el cambio	129
7.4. Los nuevos desafíos que requieren de respuestas sostenibles en el tiempo.....	129

CAPÍTULO 5 LA GESTIÓN DE INICIATIVAS SOSTENIBLES EN ENTORNOS TURBULENTOS

Horacio Astesiano

1. Antecedentes destacados.....	133
2. Agilidad en los procesos diarios y en las nuevas iniciativas.....	134
3. Ser híbrido no significa mediocridad	135
4. La importancia del valor y la gestión de los beneficios	137
5. El rol del facilitador vs el director de proyecto (PM).....	138
6. Comunidad de gestión de valor	139
7. Sostenibilidad e iniciativas son conceptos compatibles	141

CAPÍTULO 6 LAS ORGANIZACIONES SOSTENIBLES DEBEN SER ÁGILES

Horacio Astesiano

1. Antecedentes destacados.....	143
2. Ser dinámicos para ser resilientes.....	144
3. Corrientes de pensamiento relacionadas a las organizaciones dinámicas	145
4. Fundamentos de las organizaciones dinámicas	147
5. Enfoques ágiles implementándose en la actualidad	151
5.1. Lean management	151
5.2. Scrum of Scrums	152
5.3. Large Scale Scrum (Less).....	153
5.4. Enterprise Scrum.....	154
5.5. Agile Portfolio Management.....	156
5.6. Disciplined Agile Delivery (DAD).....	157
5.7. Scaled Agile Framework (SAFe).....	158
5.8. Modelo Spotify	160

5.9. Modelo Zappos.....	161
6. Un rol que se destaca.....	162
7. Ser resilientes para ser saludables.....	163
8. Ser saludables en el tiempo para ser sostenibles.....	165

CAPÍTULO 7

LAS ORGANIZACIONES SOSTENIBLES TRABAJAN CON EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA AFRONTAR LOS RIESGOS

Mario J. Krieger

1. Introducción	169
2. De grupos a equipos en las organizaciones	170
2.1. Definición y funciones de los grupos	170
2.2. Actividades que comparten grupos y equipos en las organizaciones	171
2.3. Tipos de grupos en las organizaciones.....	172
2.3.1. Grupos formales	172
2.3.2. Grupos informales.....	172
2.3.3. Grupos normas y cultura organizacional	172
3. Equipos de trabajo en las organizaciones	172
3.1. ¿Qué es un equipo de trabajo?	172
3.2. ¿Cuándo usar equipos?.....	173
3.3. Ventajas del trabajo en equipo	174
3.4. Condiciones que ha de reunir el proceso conducente a que un equipo de trabajo sea eficaz.....	174
3.5. Criterios para juzgar la eficacia de un equipo de trabajo.....	175
3.6. Factores que configuran las condiciones conducentes al logro de la eficacia	175
4. Equipos de trabajo en las organizaciones públicas	175
5. De grupos a equipos de trabajo y de estos a los de alto rendimiento.....	176
5.1. Diferencias entre trabajo grupal y distintas modalidades de desempeño en equipos	176
5.2. Etapas de desarrollo de un equipo	177
5.3. Los equipos de alto rendimiento para la sostenibilidad organizacional en contextos turbulentos.....	178
6. Condiciones básicas del trabajo en equipo.....	180
6.1. Confianza mutua.....	180
6.2. La comunicación y la colaboración	181
6.3. La solidaridad.....	181
7. Liderazgo en los equipos de alto rendimiento y manejo de situaciones de riesgo en contextos turbulentos	181
7.1. Cultura y normas compartidas.....	182
7.2. La integración de los miembros de equipos de alto rendimiento y manejo de riesgos para el desarrollo de organizaciones sostenibles	183
7.3. Desarrollo de equipos y el rol del facilitador	183
8. Aprendizaje en equipo	185
8.1. Características de los equipos ágiles	186
8.2. Los niveles de competencias de trabajo de organizaciones y equipos sostenibles	186
8.3. Sostenibilidad y trabajo con equipos del entorno.....	187
8.4. Los contextos turbulentos implican riesgos. ¿Cómo preparar los equipos para manejarse en dichos ambientes?.....	188

8.5. Resiliencia.....	189
9. Técnicas de análisis de rol en la formación y desarrollo de equipos de alto rendimiento y contextos turbulentos.....	189
9.1. Técnicas de negociación del rol	190
9.2. Diagramas de responsabilidades.....	190
10. La estrategia de cambio.....	191

CAPÍTULO 8 LA CONSTRUCCIÓN DE ORGANIZACIONES COMUNICANTES SOSTENIBLES

Daniel Rosso - María Gladys Mathieu

1. Introducción: la comunicación en las organizaciones.....	193
2. La aparente transparencia comunicativa de los entornos virtuales.....	194
3. Un primer paso: revisar el concepto de comunicación	195
4. Nuevo modelo de mediatización	196
4.1. ¿Cuáles son las características de este nuevo modelo de mediatización?	197
5. La organización comunicacionalmente sostenible	199

CAPÍTULO 9 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN ORGANIZACIONES ÁGILES Y SOSTENIBLES

Mario J. Krieger

1. Introducción	203
2. Gestión del conocimiento, evolución de la conceptualización de la relación entre tecnología y organización	204
3. El conocimiento en organizaciones ágiles	204
4. Innovación abierta	204
5. El conocimiento y la tecnología en organizaciones sostenibles.....	205
6. La innovación en las organizaciones	205
7. La resolución de problemas.....	206
8. La innovación	206
8.1. Tipos de innovaciones	207
8.2. Alcance y profundidad de los cambios tecnológicos	208
9. Organizaciones innovadoras bifrontes.....	208
9.1. Cambios adaptativos y evolutivos.....	208
10. La generación y difusión de conocimientos en la organización.....	210
10.1. El modelo de Nonaka y Takeuchi.....	210
10.1.1. Conversión de conocimiento: interacción de conocimiento tácito y explícito	211
10.1.2. Socialización: de tácito a tácito.....	211
10.1.3. Exteriorización: de tácito a explícito	212
10.1.4. Combinación: de explícito a explícito.....	212
10.1.5. Interiorización: de explícito a tácito.....	212
10.2. El contenido del conocimiento y la espiral de conocimiento	213
10.3. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional.....	213

10.4. Condiciones para la creación de conocimiento organizacional	215
10.4.1. El innovador	215
10.4.2. Los equipos innovadores	215
10.4.3. Autonomía de los equipos	216
10.4.4. Masa crítica	217
10.4.5. Fluctuación y caos creativo	217
11. La gestión de la calidad en las organizaciones y su relación con la gestión del conocimiento	218
12. El modelo 6 Sigma	218
12.1. Incorporar la calidad en los procesos y resultados	219
12.2. Calidad y participación	219
12.3. La gestión de procesos y su relación con la innovación	220
13. El aprendizaje organizacional y el desarrollo de competencias como formas de incorporar y gerenciar el conocimiento en las organizaciones	220
13.1. La capacidad de aprendizaje	222
14. Nuevas competencias que obligó a desarrollar la pandemia	225
15. La gestión de las competencias de las personas como modo de gestionar los conocimientos incorporados en ellas	225
15.1. Competencias	226
15.2. Ocupaciones	227
15.3. Instrumentos	227
15.4. Directorio de ocupaciones	228
15.5. Directorio de competencias	229
15.6. Directorio de competencias por niveles	230
16. Evaluación de las competencias de los postulantes en el proceso de selección	230
16.1. Las etapas de la evaluación de competencias	230
16.1.1. Determinación de la lista de competencias	230
16.1.2. Determinación de los métodos de evaluación	231
16.1.3. Etapas claves de la evaluación de competencias de un perfil	231
16.2. Métodos de acreditación de competencias	233
16.3. Remuneración de las competencias	233
16.4. Gestión del talento y creación de conocimiento en una organización	234
16.4.1. La gestión del talento y de competencias críticas	234
17. Los desafíos de sostenibilidad que plantean las nuevas problemáticas tecnológicas	235
17.1. El impacto de las nuevas tecnologías en el empleo	236
17.2. Tecnología, poder y humanización	238
18. La gestión del conocimiento y la sostenibilidad organizacional y social	238

CAPÍTULO 10

LA GOBERNABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONALES

Mario J. Krieger

1. Introducción	241
2. Las relaciones de poder en las organizaciones	241
2.1. Definiciones de poder	241
2.2. Conceptualización del poder	242
2.3. Los roles de poder en las organizaciones	242

2.4. Estatus, rol poder y estratificación organizacional	242
2.5. Las facetas del poder en las organizaciones	243
2.6. Autoridad	243
2.7. Dominación	244
2.8. Las dimensiones estructurales y personales del poder en las organizaciones	246
2.8.1. Dimensión estructural del poder (poder por posición)	246
2.8.2. Dimensión personal del poder	247
2.9. Los recursos del poder y su utilización	247
2.10. Las fuentes (recursos) de poder	248
2.11. Dependencia, turbulencias críticas y poder	249
2.12. Uso de los recursos de poder	250
2.13. Habilidad en el uso de los recursos de poder	250
2.14. La constelación de poder en las organizaciones	250

CAPÍTULO 11

LIDERAZGOS EN LA ERA DIGITAL HACIA ORGANIZACIONES SOSTENIBLES

Fernando Troilo

1. Un ambiente complejo para el liderazgo	261
2. La relación de los líderes con el entorno: diferentes perspectivas	262
3. Liderar la transformación digital	263
3.1. Liderazgo y cultura digital	264
4. Hacia un modelo de liderazgo digital	267
5. Concepciones sobre el liderazgo	267
6. Teorías del liderazgo	269
6.1. Teoría de los rasgos de personalidad	269
6.2. Teoría del liderazgo carismático	270
6.3. Teorías del comportamiento	270
6.3.1. Kurt Lewin	270
6.3.2. Estudios de la Universidad de Michigan	271
6.3.3. Estudios de la Universidad de Ohio State	271
6.3.4. Teoría de la rejilla del liderazgo formulada por Blake y Mouton	271
6.3.5. Teoría trayectoria-meta formulada por House y Mitchell	272
6.3.6. Teoría del liderazgo transaccional	272
6.3.7. Teoría del intercambio formulada por Graen	272
6.4. Teorías del liderazgo acorde con situaciones y contingencias	273
6.4.1. Teoría de las contingencias del liderazgo formulada por Fiedler	273
6.4.2. Teoría del conocimiento social	273
6.4.3. Teoría situacional del liderazgo	273
6.5. Teoría del liderazgo estratégico	276
6.6. Teoría del liderazgo transformacional	278
7. Competencias para desarrollar un liderazgo digital	279
7.1. Mindset digital	280
7.2. Centralidad en las personas	281
7.3. Diversidad e inclusión	281
7.4. Learning Agility	282
7.5. Flexibilidad	282

7.6. Inteligencia emocional	282
7.7. Desarrollo del talento	282
7.8. Comunicación	283
7.9. Colaboración	283
7.10. Creatividad e innovación.....	283
7.11. Gestión del cambio	284
8. Diseño e implementación de un modelo de liderazgo digital	284

CAPÍTULO 12

CULTURA Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Mario J. Krieger

1. Introducción	287
2. La cultura organizacional	287
2.1. Principales características de la cultura organizacional.....	287
2.2. La cultura según Schein.....	289
2.2.1. Niveles de cultura según Schein.....	290
2.3. Indicadores y manifestaciones culturales.....	291
2.3.1. Clima organizacional.....	291
3. Los valores organizacionales	293
4. Presunciones básicas	294
5. Normas	295
6. Las interacciones	295
7. Los símbolos	295
8. Subculturas dentro de la organización	296
9. El medio ambiente físico.....	297
10. Cultura material.....	298

CAPÍTULO 13

GESTIÓN DEL CAMBIO HACIA ORGANIZACIONES SOSTENIBLES EN CONTEXTOS TURBULENTOS

Mario J. Krieger - Horacio Astesiano

1. Introducción	327
2. ¿Qué es el cambio?	328
3. Fuerzas para el cambio	329
3.1. Fuerzas fuera de la organización	329
3.1.1. Condiciones económicas.....	329
3.1.2. Acciones de los competidores	329
3.1.3. Desarrollo tecnológico	330
3.1.4. Acontecimientos políticos y legales	330
3.1.5. Movimientos sociales y demográficos	330
3.1.6. Situaciones sanitarias y medioambientales	330
3.2. Fuerzas dentro de la organización.....	330
4. Centro de los cambios organizacionales	331
5. Evaluar la necesidad de cambiar.....	333
5.1. Alcance y profundidad de los cambios.....	333

5.1.1. Cambios adaptativos	333
5.1.2. Cambios evolutivos	334
5.1.3. Cambios revolucionarios	334
5.1.4. No cambiar	335
5.2. Modelo del proceso de cambio	335
5.3. Principales fuentes de problemas en el proceso de cambio	336
5.4. El manejo del cambio	337
5.5. Los agentes de cambio	337
5.6. Intervención de cambio planificado (Shein)	339
5.7. Centro neurálgico del cambio	342
5.8. Estrategias del cambio	342
5.9. Los agentes de cambio y la resistencia al mismo	343
6. Resistencia al cambio	343
6.1. Resistencia individual	344
6.2. Resistencia organizacional	344
6.3. Proceso de resistencia	344
7. Análisis del campo de fuerzas	347
8. Implementación del cambio estratégico	348
8.1. Ítems y actividades que observar en la organización para realizar el proceso de cambio	348
8.1.1. Diagnóstico de la factibilidad de los cambios	348
8.2. Función estratégica del cambio	350
8.3. Desarrollo de la estrategia	350
9. Los cambios de la organización tradicional a la ágil y sostenible en contextos turbulentos	351
9.1. Los ocho pasos de Kotter para gestionar el cambio	351
9.2. Al igual que con cualquier otro proceso ágil, la flexibilidad es clave	352
9.3. Marco iterativo del cambio organizacional	354
9.4. ¿Transformarnos es más difícil o fácil que cambiar?	355

CAPÍTULO 14

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Mario J. Krieger

1. Introducción	357
2. El desarrollo de la estrategia de sostenibilidad organizacional	357
2.1. Los ejes de la sostenibilidad organizacional	358
2.1.1. Eje 1: valores, preferencias, visión y misión de la organización	358
2.1.2. Eje 2: análisis de escenarios y FODA	361
2.1.3. Eje 3: escaneo permanente del medio ambiente	364
2.1.4. Eje 4: análisis de sostenibilidad	365
2.2. La estrategia como problema perverso	366
2.3. La participación al interior de la organización y la co-construcción de la estrategia con los actores sociales significativos	368
2.4. Liderazgo estratégico	369
2.5. Evidencia empírica acerca de la estrategia y la sostenibilidad	371

CAPÍTULO 15

ANALÍTICA DE DATOS, HACIA UNA GESTIÓN ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE

Guillermo Krieger

1. Introducción	373
2. ¿Por qué es importante la analítica de datos?	373
3. Gobierno y calidad de los datos	374
3.1. Gobierno del dato	374
3.2. La calidad del dato	375
4. El análisis del dato	376
5. Aspectos básicos para emprender un proyecto de analítica de datos.....	376
6. Analítica de datos y organizaciones sostenibles	379
7. Analítica de datos y una gestión organizacional sostenible.....	380

CAPÍTULO 16

LA ORGANIZACIÓN SOSTENIBLE PARA HACER FRENTE A LOS NUEVOS DESAFÍOS

Mario J. Krieger - Adriana N. Fassio - María Gabriela Ruty

1. La construcción de una vía hacia la sostenibilidad organizacional, social, medioambiental y de gobernabilidad	381
2. La sostenibilidad global y los resguardos que deberán adoptarse	387
3. La contribución de la sociología de la organización para generar organizaciones más sostenibles.....	388
3.1. La discusión vigente sobre la situación de la sociología de la organización en el marco de los nuevos desafíos de la posmodernidad, ¿pesimismo u optimismo? ¿Buscando un nuevo objeto?	388
3.2. Los nuevos fenómenos globales, la naturaleza cambiante de las organizaciones y su importancia para la sociedad	393
3.3. Las nuevas preocupaciones que atraviesan la vida de las organizaciones.....	395
Bibliografía.....	399