

Modelos de Análisis Organizacional.

Rafael Estévez Valencia

Noviembre 2007

**Producto requerido por el equipo de
Gestión y Recursos Humanos (VCP)
del Proyecto Chuquicamata Subterráneo**

Contenidos

1. Los cambios de posición de la disciplina análisis organizacional en el campo de los estudios organizacionales.	4
1.3 Lo que se enseñaba en los 80.....	4
1.4 Lo que se enseña en Harvard hoy en día.	5
1.5 Lo que se enseña en Case Western Reserve hoy en día.....	6
2. La creciente complejidad del campo de los estudios organizacionales y el surgimiento de teorías sustantivas y modelos <i>ad hoc</i> para organizaciones concretas.	8
2.1.- Cuestionamiento al paradigma estructural funcionalista que dominaba la teoría sociológica de las organizaciones.	8
2.1.1.- Los paradigmas, metáforas y puzzles de Burrell y Morgan.	8
2.1.2 Las metáforas en la organización son teorías de hecho que las explican y predicen algunos patrones de funcionamiento e impiden ver otras realidades importantes.....	10
2.1.3 Las principales metáforas en uso en las teorías de la organización.	10
2.1.4 Peligros y ventajas de la diversidad de paradigmas y metáforas en la teoría de las organizaciones.....	12
2.2 El desarrollo y fortalecimiento del Comportamiento Organizacional.....	13
2.2.1 El Desarrollo Organizacional (DO) tuvo un rol importante en la formación del Comportamiento Organizacional y dejó huellas.	13
2.2.2 El Comportamiento Organizacional ha dominado el campo de los estudios organizacionales desde mediados de los 80.	14
2.2.3 El pensamiento sistémico y de la metodología de procesos predominan en el campo de los estudios organizacionales.....	17
2.2.3.1 El dominio creciente del pensamiento sistémico.....	17
2.2.3.2 Metodología sistémica de procesos destaca la gestión de la frontera de los sistemas.....	18
2.2.4 El enfoque Socio-Técnico de Estudio y Desarrollo de las Organizaciones.	20
3 Desacralización de la estrategia de las organizaciones.	25
3.1 Vida y muerte de la Planificación Estratégica.	25
3.2 Desde el estructuralismo secuencial a la interdependencia estratégica.	26
3.2.1 Lógica estructural secuencial con dominio de la estrategia.	26
3.2.2 Lógica de intención e interdependencia de estrategia con procesos de agregación de calor y capacidad organizacional.	27
3.2.3 Capacidades Estratégicas Distintivas y Competencias Organizacionales Centrales.....	29
4 Anticipando necesidades futuras de las organizaciones. Lo que debemos empezar a diseñar e implementar hoy para asegurar competitividad mañana.	31
4.1 Compitiendo en la era de la especialización.	31
4.2 Especialización externa.	31
4.3 Especialización interna.....	32

5	Modelos de Comportamiento, Análisis y Diagnóstico Organizacional.	34
5.1	Ventajas y peligros de los modelos.....	34
6	La conveniencia de un modelo para la Ingeniería Conceptual de Gestión del Proyecto Chuquicamata Subterráneo.	36
Anexo:	Modelos que TOP Consultores S. A. ha utilizado.	38

Modelos de Análisis Organizacional

1. Los cambios de posición de la disciplina análisis organizacional en el campo de los estudios organizacionales.

En el lenguaje técnico de la disciplina e Análisis Organizacional es una aplicación de la Teoría de las Organizaciones, un área de estudio cultivado por los sociólogos. El Análisis Organizacional alcanzó su mayor prominencia en la década de los 80. Principalmente por la cátedra que llevaba ese nombre y que dictaron sucesivamente los profesores Paul R. Lawrence, Jay. W. Lorsch y John P. Kotter en la Escuela de Negocios de Harvard, quienes ganaron gran influencia en el campo de los estudios organizacionales con su “Teoría de la Contingencia” que fuera un notable aporte al desarrollo de la disciplina.¹ A partir de los años 90 la disciplina de Análisis Organizacional se ha movido a una posición cada vez más académica dentro del campo de la teoría sociológica de las organizaciones. El campo de los estudios organizacionales ha sufrido grandes cambios, con una tasa de obsolescencia del 50% cada cinco años.

En este paper revisaremos los principales cambios desde la época que el Análisis Organizacional era asignatura obligada de los MBAs más reputados a nuestros días. Fundamentaremos la creciente relevancia de los procesos de gestión por sobre los modelos estructurales y explicaremos la racionalidad del enfoque (approach) con que TOP Consultores S.A. aborda los proyectos de Ingeniería Conceptual de Gestión.

1.3 Lo que se enseñaba en los 80.

En el verano de 1982 siendo estudiante del doctorado en Comportamiento Organizacional en Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, me desempeñé como ayudante en la cátedra OBH 412 Organizational Analysis que era parte del programa de Master en Desarrollo Organizacional. El profesor del curso era un “harvardiano” y el objetivo general del curso decía así:

“El curso está diseñado para ayudar a entender cómo y porqué las organizaciones están estructuradas de la manera que las observamos. Nuestra meta, al término del curso, es que usted tenga la habilidad de analizar una organización, entendiendo como usted se inserta en ella y de entender las maneras en que la organización podría cambiar para utilizar mejor sus recursos humanos. Durante el curso usaremos ejercicios, casos y profesores invitados y simultáneamente, se le pedirá que analice una organización de la cual Ud. es parte fuera de la clase. De esa manera, Ud. tendrá la oportunidad de aplicar lo que aprenda en la sala de clases durante el semestre”

Los principales contenidos abordados en curso fueron:

- 1.- La principal entrada al análisis organizacional para ejecutivos y administradores.
 - 1.1.- La unidad especializada en la gran organización.
 - 1.2.- La organización de un negocio simple.

¹ Lawrence, J. & Lorsch, J. (1967) “Differentiation and Integration in Complex Organizations”. Administrative Science Quarterly 12, pp. 1-30.

- 1.3.- La organización de un gran sistema.
- 2.- Teoría social y análisis social.
 - 2.1.- Teorías clásicas de la sociedad.
 - 2.2.- Burocracia.
- 3.- Estructura y procesos en la organización
 - 3.1.- Variedades de estructura.
 - 3.2.- Cambios del entorno y respuesta de la organización.
 - 3.3.- Dinámica y procesos organizacionales. Relaciones ínter grupos, comunicaciones, estructura informal.
- 4.- Relacionando las tendencias sociales con la práctica del Análisis Organizacional.
 - 4.1.- El género en las organizaciones.
 - 4.2.- Temas especiales.
 - 4.3.- Difusión de innovaciones y cultura en las organizaciones.

Estos contenidos fueron casi los mismos que se daban en el MBA de Harvard Business School. De hecho el principal texto de estudio fue el mismo² y los dos principales textos de análisis de casos fueron también de Harvard. Para analizar los grupos de trabajo se usó la nota de Athos (1974)³, para la unidad organizacional especializada el modelo TOP⁴ y para la empresa de un solo negocio el modelo de ajuste organizacional, ambos presentados en Kotter y colaboradores (1979)⁵ Este texto se también se usó para analizar corporaciones internacionales y con muchos negocios, pero se agregó la cartilla de casos de Lorsch (1975)⁶ que hiciera más famosa a la cátedra en Harvard. Todos los casos usados en el curso fueron elaborados en Harvard Business School y para su tratamiento se utilizó el “Manual del Instructor” producido por Jhon P. Kotter, Leonard A. Schlesinger y Vigía Sathe⁷

1.4 Lo que se enseña en Harvard hoy en día.

En el programa de MBA no se incluye la signatura de Análisis Organizacional pero algunos de los temas históricos se abordan en otras cátedras.

Si tuvimos acceso a un curso de **Análisis Organizacional** que se dictó el año 2004 bajo la clasificación **Sociología 224**, a cargo del profesor Frank Dobbin. (frank_dobbin@harvard.edu) del Departamento de Sociología. Los grandes temas tratados en el curso son:

La presentación del curso dice así:

² Kotter, J., Schlesinger, L.,& Sathe V. (1979) “*Organization: Text, cases, and readings on de management o organizational design and change*”. Richard Irwin Inc, Georgetown, Ontario.

³ Athos, A. (1974) “*Note on stable work groups*”. HBS Case Services, 9-475-030 Rev. 8/75

⁴ El modelo Tecnología, Organización y Persona (TOP) me impresionó tanto que la empresa que creáramos años después tomó ese nombre.

⁵ Kotter, J., Schlesinger, L.,& Sathe V. (1979) op. cit. pp. 15-254).

⁶ Lorsch, J. (1975) “*Note on Organization Design*”. HBS Case Services 476-094.

⁷ Kotter, J.; Schlesinger, L. & Sathe, V. (1979) “*Instructor Manual for Organization: Text, cases, and readings on de management o organizational design and change*”. Richard Irwin Inc, Georgetown, Ontario.

“El curso conjuga trabajos clásicos de teoría organizacional y los principales paradigmas que actualmente están presentes en el campo. Además leeremos trabajos de historiadores de las organizaciones, economistas, comparaciones, y teóricos críticos que han dado forma al pensamiento sociológico sobre organizaciones. Como el campo es amplio y profundo en muchas de las temáticas, se incluye una lista de bibliografía recomendada para profundizar la materias de especial interés.”

Tabla de temas incluida en el curso.

1. La división y racionalización del trabajo.
2. La división del trabajo y el control.
3. La corporación moderna y su racionalización.
4. La corporación moderna y el poder.
5. La escuela de Carnegie: organización como un sistema natural.
6. Relaciones humanas y teoría Y: la reducción de los sistemas naturales.
7. Instituciones Nacionales y la corporación.
8. La teoría de la contingencia y la dependencia de los recursos.
9. Ecología Poblacional.⁸
10. La escuela institucional.
11. Las organizaciones y el mercado de trabajo.
12. Organizaciones y estratificación.
13. Redes de organizaciones.

Puede apreciarse que el curso es mucho más de teoría sociológica que cuando se dictaba en la Escuela de Negocios.

1.5 Lo que se enseña en Case Western Reserve hoy en día.

El Análisis Organizacional no está entre los cursos del doctorado que yo hice en los 80. En su reemplazo se encuentra un curso **ORBH-541 Organizational Systems** del que tuvimos acceso al programa dictado en la primavera del 2004.

En la presentación del curso se lee:

Durante el curso pondremos el foco en tres grandes áreas: la naturaleza de los sistemas, la naturaleza de las organizaciones y la naturaleza de organizar por conocimiento. Nos vamos a familiarizar con palabras tales como complejidad dinámica, pensamiento sistémico, sinergia, interdependencia, entropía, control, variedad requerida, ecología poblacional, isomorfismo, equifinalidad, simuladores (messes), dependencia de recursos, y racionalidad retrospectiva. Usted verá que muchas experiencias de fracaso de inversionistas y ejecutivos se deben a que ensayan soluciones simples para problemas complejos. También ganará una mejor visión

⁸ La Ecología Poblacional es un gran campo dentro de la ecología que se ocupa de la dinámica de la población de las especies y de cómo esas poblaciones interactúan con el medio ambiente.

introspectiva (insight) en el aprendizaje y comprensión del fenómeno organizacional. Específicamente el curso se diseñó para alcanzar los siguientes objetivos.

1.- Familiarizarlo con las perspectivas teóricas básicas que se usan para entender los sistemas organizacionales y su medio ambiente.

2.- Entender las dimensiones cambiantes de las organizaciones.

3.- Ayudarle a que pueda aplicar conceptos relevantes en sus propias indagaciones en las organizaciones.

4.- Facilitar el desarrollo de su curiosidad intelectual, entusiasmo, profesionalismo e integridad en la práctica de la investigación en las organizaciones.

El programa del curso se estructura como sigue:

1.- Perspectivas respecto de los sistemas:

1.1. Teoría de sistemas.

1.2.- Pensamiento sistémico y aprendizaje.

1.3.- Rediseño y cambio de sistemas.

1.4.- Revisión y reflexión. Visita a la exposición “The Rainforest”

2.- Perspectivas respecto las organizaciones:

2.1.- Institucionalización.

2.2.- Dependencia de recursos y relaciones interorganizacionales.

2.3.- Estructura y control.

2.4.- Significación compartida.

2.5.- Revisión y reflexión: Presentaciones de alumnos.

3.- Perspectivas respecto de la organización del conocimiento.

3.1.- Creación y gestión del conocimiento.

3.2.- Comunidades de conocimiento.

3.3.- Diseño y liderazgo de organizaciones del conocimiento.

3.4.- Revisión y cierre.

2. La creciente complejidad del campo de los estudios organizacionales y el surgimiento de teorías sustantivas y modelos *ad hoc* para organizaciones concretas.

El desarrollo del campo se caracteriza por la superación de la tradición “científica positivista” que pretendía encontrar leyes de aplicación universal y modelos comunes para las organizaciones o conjuntos amplios que incluyen tipos de organizaciones.

2.1.- Cuestionamiento al paradigma estructural funcionalista que dominaba la teoría sociológica de las organizaciones.

El Análisis Organizacional lo desarrollaron fundamentalmente sociólogos de los Estados Unidos y eso ocurrió en el período en que Talcott Parson y su particular traducción de Weber dominó sin contrapeso el campo de la sociología en Norteamérica. Parson es todavía uno de los de los mayores exponentes del *estructural funcionalismo* en sociología. Teoría que sostiene que las sociedades tienden hacia la autorregulación, así como a la interconexión de sus diversos elementos (valores, metas, funciones, etc.). La autosuficiencia de una sociedad estaría determinada por necesidades básicas, entre las que se incluían la preservación del orden social, el abastecimiento de bienes y servicios, la educación como socialización y la protección de la infancia, Parson (1951)⁹ y (1973)¹⁰.

De todo el cuestionamiento que recibió esa forma de entender el Análisis Organizacional sólo haremos referencia a la que fue la más emblemática y que es frecuentemente citada hasta el día de hoy.

2.1.1.- Los paradigmas, metáforas y puzzles de Burrell y Morgan.

Burrell y Morgan¹¹ (1979) y Morgan (1980)¹², (1986)¹³ presentan sus trabajos cuando ya Parson sostenía controversias con otros sociólogos destacados. Sus planteamientos socavaron la base estructural funcionalista del Análisis Organizacional dominante y mostraron atractivas alternativas que permitían entender y explicar otras complejidades de la realidad organizacional. En lo fundamental, Burrell y Morgan convencieron a los especialistas de que había distintos paradigmas en la sociología de las organizaciones y entregaron una matriz con esquema simple que mostraba su planteamiento.

La matriz se basó en cuatro temas que son materias del debate histórico de la sociología:

- ¿La realidad es algo dado o es un producto de la mente?
- ¿Se requiere vivir la experiencia de algo para entenderlo?
- ¿Son libres los humanos o están determinados por su medio ambiente?
- ¿El conocimiento se adquiere mejor a través del método científico o de la experiencia directa?

Dependiendo de las respuestas a estas interrogantes, Burrell y Morgan postulan que las teorías de la organización pueden ordenarse en torno a dos ejes:

⁹ Parson. T. (1951) “*The Social System*”. Free Press NY.

¹⁰ Parson. T. (1973) “Culture and Social System Revisited”, en Scheider, L. & Bonjean, C. (eds). “*The Idea of Culture in the Social Sciences*” Cambridge University Press.

¹¹ Burrell, G & Morgan., G “*Sociological Paradigms and Organizational Analysis* “. London: Heinemann.

¹² Morgan . G (1980) “*Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*” Administrative Science Quarterly, 24:605-622.

¹³ Morgan . G (1986) “*Imágenes de la Organización*” Traducción en Alfaomega, México, 1991.

- 1 La teoría social que enfatiza la regulación y estabilidad versus aquella que enfatiza el cambio radical.
- 2 Las teorías que descansan en la vivencia subjetiva (individuos) versus aquellas que enfatizan la realidad objetiva social (estructura).

Si se forma una matriz con estos dos ejes aparecen los cuatro paradigmas que se representan a continuación:



El Paradigma Funcionalista (objetivo-regulación) fue el primer paradigma aplicado al campo del estudio de las organizaciones. Asume que las personas actúan racionalmente y sostiene que las organizaciones pueden conocerse, entenderse y su comportamiento predecirse a través de la metodología positiva de prueba de hipótesis.

El Paradigma Interpretativo (subjetivo – regulación) busca explicar la estabilidad del comportamiento y predecir con baja incertidumbre desde la perspectiva de los individuos. Los estudiosos que usan este marco de referencia estudian los procesos que están ocurriendo para entender mejor el comportamiento individual y la mutua interdependencia del hombre con su entorno.

El Paradigma Radical Humanista (subjetivo – acción radical). Los teóricos que aplican este paradigma priorizan la necesidad de superar las restricciones e impedimentos que limitan el potencial humano. Entre ellos están los que postulan que las ideologías dominantes impiden que las personas se encuentren con su verdadero ser. Otros postulan la necesidad de cambios revolucionarios para que las corporaciones y empresas den espacio a personas que pueden decidir su futuro.

El Paradigma Radical Estructuralista (objetivo – acción radical). Los teóricos que representan este paradigma postulan que hay conflictos estructurales en la sociedad y en las organizaciones y que ellos alimentan cambios constantes a través de crisis políticas y económicas. Dentro de este paradigma pueden considerarse pensadores como Marx y otros que no toman opciones de izquierda pero si adscriben a la dialéctica estructural, muchas veces de inspiración Hegeliana.

2.1.2 Las metáforas en la organización son teorías de hecho que las explican y predicen algunos patrones de funcionamiento e impiden ver otras realidades importantes.

Morgan (1997) define metáforas como *cualquier intento de entender un elemento de experiencia en términos de otra*. Lo que es una forma de conocimiento que probablemente está en uso cada vez que intentamos entender elementos distintos de nuestro entorno. Las metáforas son valiosas pero es muy probable que ellas produzcan distorsiones ya que se está mirando una realidad con “conceptos, emociones y marcos” de otra experiencia distinta. El conocimiento mejora, en consecuencia, si usamos distintas metáforas para generar comprensiones diversas y complementarias. Estas son precisamente algunas de las reflexiones que llevan a Morgan a sostener que toda teoría o modelo que no se construye a partir de la realidad misma estudiada, independientemente de cuan persuasivo y cautivante sea, entrega una visión parcial y distorsionada de esa realidad.

“Necesitamos reconocer y asumir la idea de que todas las teorías de la organización y de la administración se basan en imágenes implícitas o metáforas que nos persuaden a ver, entender e imaginar situaciones en forma parcializada.”

“Las teorías de la administración venden conocimientos alcanzados con una metáfora como si fueran verdades positivas, pero desconocen las limitaciones y distorsiones que están creando” (Morgan, 1997, p. 348)¹⁴

2.1.3 Las principales metáforas en uso en las teorías de la organización.

- 1 **La metáfora de la máquina**, donde se incluyen los postulados de la administración científica (Frederick Taylor), la burocracia perfecta (Max Weber) muchos de sus seguidores.
- 2 **La metáfora del Organismo**, que de representa entre otros, los trabajos de Elton Mayo, Joan Woodward, Abraham Maslow, gran parte de los autores del movimiento de la Administración de Recursos Humanos, Teóricos sistémicos orgánicos y el modelo de Henry Mintzberg de las cinco configuraciones.
- 3 **La metáfora del cerebro** donde pueden ubicarse enfoques cibernéticos como el de Norber Wiener y Stafford Bear. . La Racionalidad limitada de Herbert Simon,. Los modelos basados en los principios holográficos derivados del funcionamiento de la memoria (holismo, redundancia, requisito de variedad, espectro mínimo, aprender a aprender) que han sido tomados por muchos autores de la disciplina del comportamiento organizacional.
- 4 **La metáfora de la cultura** definida como *“..el patrón de desarrollo que refleja los sistema de conocimiento, ideología, valores leyes y rituales cotidianos de una sociedad”¹⁵* . Hay numerosos textos que adoptan esta metáfora. Uno de los trabajos más completos y recientes

¹⁴ Citas de version en ingles: Morgan, G. (1997) “Images of Organization”, 2nd ed., Sage Pub. Thousand Oaks.

¹⁵ Morgan (1997) p. 88

es el Joanne Martin (2002)¹⁶ Desde esta perspectiva las “organizaciones son realidades construidas socialmente que son el resultado tanto de lo que esté en las mentes de sus miembros como en las estructuras concretas, las reglas y las relaciones”¹⁷ Otra corriente del paradigma interpretativo que es cercana a la metáfora de la cultura es la línea sociológica del interaccionismo simbólico que construcción de significado de realidad social en las interacciones cotidianas. Entre los maestros del pasado no puede olvidarse e Irwin Goffman¹⁸ y entre los investigadores que merecen especial mención son el propio Morgan , Hatch (1997)¹⁹ y Karl Weick (2001)²⁰.

- 5 **La metáfora del sistema político** se funda en la actividad que realizan las personas en las organizaciones para satisfacer sus propios intereses. Las primeras aproximaciones a esta metáfora ya aparecen en Max Weber. Hace algunos años Pfeffer (1981)²¹ y Perrow (1978)²² y Mintzberg (1983)²³. En Codelco mismo este paradigma fundó la Alianza Estratégica II (Estévez, 2002)²⁴.
- 6 **La metáfora de la prisión psicológica.** Morgan da un extenso tratamiento a este paradigma pero no es tan frecuente encontrarlo en la literatura de estudios organizacionales. Excepción sea hecha de algunos autores del Grupo Tavistock que mantiene una poderosa influencia de Melanie Klein y Wilfred Bion (1959)²⁵. Entre ellos pueden mencionarse los primeros trabajos de Jaques ()²⁶, De Board (1980)²⁷; Kets, de Vries y Miller (1984)²⁸ ; Hirschhorn (1997)²⁹.
- 7 **La metáfora del flujo de cambio y transformación.** Con este referente se busca la dinámica básica que sostiene estados reconocibles mientras que la organización, como los seres vivos, está en permanente cambio. Algunos, basándose en Jung, postulan que el inconsciente colectivo jugaría ese rol en las organizaciones. Otros siguiendo a Francisco Varela³⁰ y Humberto Maturana³¹ toman la autopoiesis³² para postular una lógica de los

¹⁶ Martin, J. (2002) “*Organizacional cultura*”. Gage Pub.Thousand Oaks, Ca.

¹⁷ Morgan (1997) p. 141

¹⁸ Como no recordar su “Presentación de si mismo en la vida cotidiana” y “Asilados”

¹⁹ Hatch, Mary Jo. (1997) “*Organization Theory*”. Oxford University Press. N.Y.

²⁰ Weick, K. (2001) “*Making sense of the Organization*”. Blakwell, Business. Padstow, Cornwall. UK.

²¹ Pfeffer, J.. (1981) “*Power in Organizations*”. Marshfield, Mass. Pitman

²² Perrow , C. (1978) “*Power in Organizations*”.

²³ Mintzberg, H. (1983) “*Power in and around Organizations*”. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

²⁴ Estévez, R. (2002) “Alianza Estratégica y Gestión Participativa en las Organizaciones: Conceptualizando la Experiencia en Chile”. Paper Congreso Internacional IODA. Marbella Chile.

²⁵ Bion, W.(1959) “*Experiences in Groups*”.Bbsic Books, NY.

²⁶ Jaques, E, () “*La estructura como sistema de defensa social contra la angustia*”

²⁷ De Borrada, P. (1980) “*Psicoanálisis de la Organización*”. Tavistock

²⁸ Kets, de Vries y Miller (1984) “*La organización neurótica*”

²⁹ Hirschhorn, L.. (1997) “*The workplace within*”. The Mit Press. Mass.

³⁰ Varela, F. (1984). “*Two Principles of Self-Organization*”. in Ulrich, H y Probst, G. (eds). (1984) 2*Self-Organization Management of Social Systems*” Spribger-Verlag. NY

³¹ Varela, F. & Maturana, H. (1980) “*El árbol del conocimiento*”.

³² Autopoiesis: del griego “poiesis”, capacidad de producir q través d eun sistema de relaciones cerradas. En Chile, Darío Rodríguez, siguiendo a Lumman asigna gran relevancia a la autopoiesis en las organizaciones.

sistemas de autoproducción. Estos autores sostienen que los sistemas vivos se distinguen por tres características: autonomía, circularidad y autoreferencia y que ellas fundan la capacidad de auto-crear y auto-conservarse. Siguiendo esta línea de pensamiento se postula que las organizaciones son sistemas que sólo pueden evolucionar y cambiar con cambios auto-generados en identidad.

“La interacción de un sistema con su medio ambiente es realmente un reflejo y parte de su propia auto-producción”.

“Muchos de los problemas que encuentran las organizaciones en sus transacciones con su entorno está íntimamente ligados con la suerte de identidad que ellas tratan de mantener”³³.

Morgan nos alerta que esta perspectiva puede conducir a organizaciones autoreferentes como tiende a ser el caso de la Planificación Estratégica lineal clásica. Donde se construye un plan haciéndose preguntas a sí mismos. ¿Dónde estamos?, ¿En que negocios estamos? ¿Qué posibilidades tenemos de penetrar otros mercados?, etc.

8 La metáfora de la dominación sostiene que el fin real de las organizaciones es controlar y dominar. La dominación es consecuencia de la distribución desigual del poder. Los analistas de esta tendencia han sostenido que el taylorismo fundó la dominación en el control de los medios de producción y la división del trabajo. Weber, por su parte sostenía que la racionalidad era el impulso lógico de la sociedad industrial, pero al mismo tiempo un modo de dominación. *“Racionalidad para quién? Se preguntaba.*

“Incluso la forma de organización más racional y democrática puede terminar en un sistema de dominación donde ciertas personas ganan, mantienen y ejercen influencia sobre otros, a menudo a través de sutiles procesos de socialización y creencias”³⁴.

2.1.4 Peligros y ventajas de la diversidad de paradigmas y metáforas en la teoría de las organizaciones

El título del capítulo 10 de Morgan(1997) habla por sí mismo *“Como desarrollar el arte del Análisis Organizacional”*. La obra de Morgan es una crítica demoledora a las pretensiones de imponer una teoría o modelo como verdadero y mejor que otros y que pudiera aplicarse para entender o gestionar cualquier organización. La variedad de enfoques, sin embargo debe entenderse como un gran capital de recursos al servicio del estudioso de las organizaciones. El “artista” tiene mucho material que le ayudará a producir el modelo particular para una organización específica.

Esté respeto por la complejidad de las organizaciones y la confianza en que los especialistas pueden construir teoría substantiva, que explica el funcionamiento de una organización concreta, es el pensamiento dominante entre los especialistas y ello es, en buena medida una herencia de Morgan.

³³ Morgan (1997) p 254-56. Debe considerarse que Francisco Varela insistía en no aplicar directamente sus hallazgos al mundo social.

³⁴ ³⁴ Morgan (1997) p. 127

2.2 El desarrollo y fortalecimiento del Comportamiento Organizacional.

Si los 60 y los 70 fueron décadas de gloria para el Análisis Organizacional algo similar ocurrió desde la década del 80 al 2000 con el Comportamiento Organizacional. Con el cambio de siglo ya se insinúa una nueva síntesis del saber de las organizaciones.

Durante esos años el Comportamiento Organizacional (CO) en la docencia universitaria ocupó los espacios que antes tuvo la Teoría Administrativa³⁵ en la docencia de pregrado en Ingeniería Comercial (management) y la Teoría o el Análisis Organizacional a nivel de MBAs, PhDs y otros postgrados. Los textos más famosos usados son los de Robbins (2003)³⁶, Gibson et al (2002)³⁷ y Kolb et al (2006)³⁸. En Chile se siguen usando ediciones previas traducidas al español.

2.2.1 El Desarrollo Organizacional (DO) tuvo un rol importante en la formación del Comportamiento Organizacional y dejó huellas.

El Desarrollo Organizacional es una disciplina tecnológica de consultoría e intervención que contribuye al cambio de las organizaciones desde un estado dado de desarrollo a uno superior. Nació en los años 60 en USA y fue creada por los discípulos de Douglas Mac Gregor y empezó con una gran influencia de psicólogos formados como facilitadores grupales en el National Training Laboratory (NTL). La disciplina ha evolucionado pero desde sus orígenes los practicantes del DO han mantenido un código de valores distintivo. El equipo original tuvo una fuerte orientación a facilitar cambios aplicando tecnologías de la psicología y se orientó a intervenciones micro-organizacionales. En los años 80 y con la creación del Comportamiento Organizacional, la disciplina del DO integró herramientas conceptuales y tecnologías de intervención de diferentes disciplinas y se desarrolló en el nivel macro-organizacional.

Tradicionalmente el DO se ha definido como un esfuerzo planeado que considera a la organización en su conjunto (Richard Beckhard). Es un proceso de cambio (top down) que aumenta la efectividad y salud organizacional con intervenciones planeadas que se fundan en conocimientos y tecnologías de las ciencias sociales del comportamiento. Warren Bennis, uno de los fundadores, señala que es una estrategia compleja de cambio de creencias, actitudes, valores y estructura de organizaciones que las ayuda en el proceso de adaptarse mejor a los desafíos del mercado, nuevas tecnologías, etc.

Peter Senge, en su 5ª Disciplina reúne varias de los métodos y técnicas que se usan en la disciplina. Pero, a nuestro entender, un texto que muestra bien la evolución del DO a mediados de los 90 es el de French y Bell (1995)³⁹.

³⁵ Heredera de la escuela universalista de la administración.

³⁶ Robbins, S.P. (2003, 10ª ed.): Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Pearson-Prentice-Hall,

³⁷ Gibson L. J.; Ivancevich M. J. & Donnelly H. J. (2002) " *Organizations, Behavior , Structure and Processes*". Ed. Addison-Wesley, Wilmington, Delaware, U.S.

³⁸ Osland, J. S., Kolb, D. A. and Rubin I. M. (2006). *Organizational behavior: An experiential approach*. 8th edition.. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

³⁹ French, W. & Bell, C. (1995) (5ª edición) "*Desarrollo Organizacional*" Prentice Hall. México.

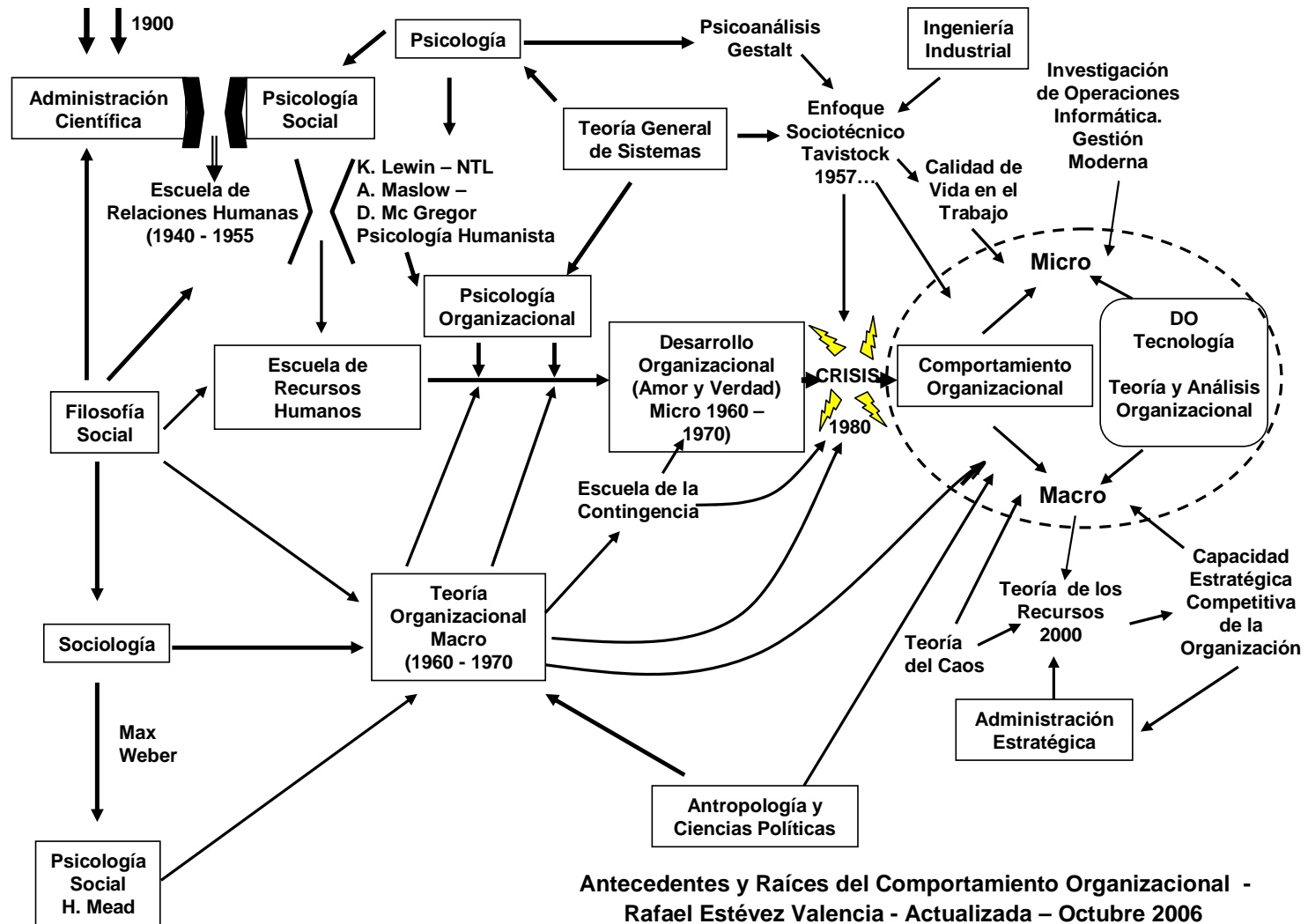
2.2.2 El Comportamiento Organizacional ha dominado el campo de los estudios organizacionales desde mediados de los 80.

El Comportamiento Organizacional es un campo fragmentado que reúne el saber teórico, aplicado y acumulado sobre las organizaciones. Recoge los aportes de (1) ciencias sociales como Psicología, Sociología, Antropología, Ciencias Políticas, Desarrollo Organizacional y Economía, (2) disciplinas duras que incluyen varias aplicaciones de la ingeniería, (3) otras disciplinas de origen diverso como las diversas gamas de la administración, las relaciones laborales. La fragmentación del campo se explica principalmente por el hecho de que su razón de ser es integrar conocimientos de esa diversidad de disciplinas en torno a objeto de estudio común que son las organizaciones. Pero todos estos aportes provienen de campos de indagación del saber y tecnologías que se ocupan de fenómenos diferentes, emplean distintas metodologías de investigación y se fundan en supuestos muy distintos sobre la naturaleza de las personas y las organizaciones y sobre sus respectivos propósitos en la sociedad. Esta diversidad ha impedido que emerja un nuevo lenguaje común o teoría de las organizaciones (Pfeffer,1998)⁴⁰.

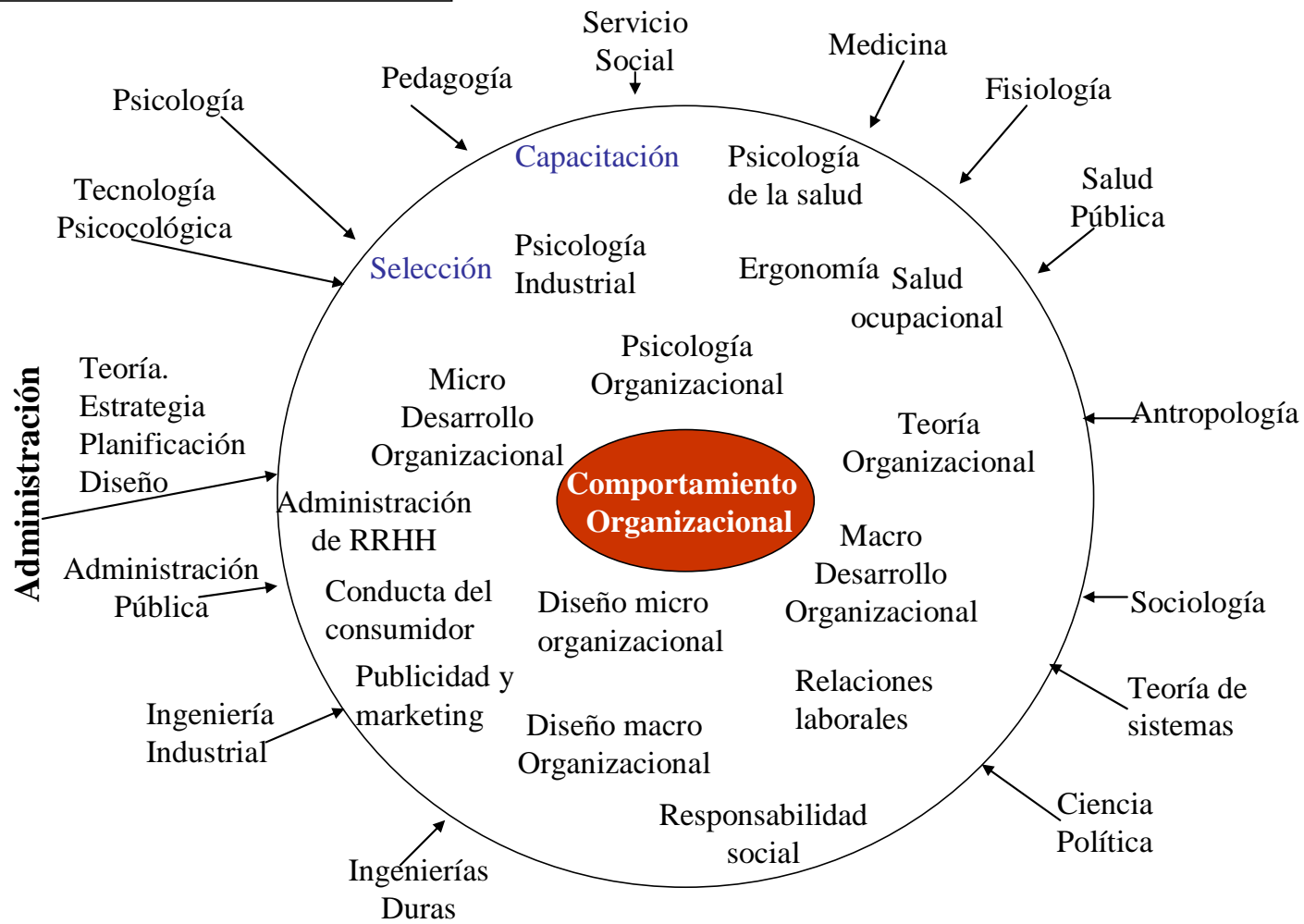
Varios de los consultores Senior de TOP Consultores S.A. son herederos de la tradición del Comportamiento Organizacional. De allí que recientemente actualizamos nuestra visión de conjunto de la disciplina que se resume en dos diapositivas. La primera de ellas presenta un esquema de la formación y evolución del campo del saber que llamamos Comportamiento Organizacional. La segunda los ámbitos de aplicación e influencia en que se encuentra en Comportamiento Organizacional.

⁴⁰ Pfeffer, J. (1998) "*Understanding Organizations: Concepts and Controversies*" In Gibert, D.; Fiske, S & Lindzey G. (eds). "*Handbook of Social Psychology*", Vol. 2, 4th ed. New York: Mc Graw-Hill, pp. 733-777.

Origen y evolución del Comportamiento Organizacional.



Disciplinas y campos de acción



Rafael Estévez. Octubre 2006

2.2.3 El pensamiento sistémico y de la metodología de procesos predominan en el campo de los estudios organizacionales.

2.2.3.1 El dominio creciente del pensamiento sistémico.

El cambio de paradigma de indagación en las organizaciones se resume en lo más básico: en el paso del enfoque analítico al enfoque sistémico. El enfoque analítico es heredero del positivismo y permitió el gran avance de las ciencias naturales de comienzos del siglo XX. Domina la metodología clásica y naturalmente la teoría clásica de las organizaciones. Su supuesto de base es que el todo, por complejo que sea, resulta de la suma de partes. En consecuencia, sostiene que para entender el comportamiento de un todo es necesario identificar el impacto que tienen sus partes en el conjunto. La predicción y el control, de acuerdo a este enfoque, se logran cuando se identifican las variables independientes que dan cuenta de gran parte de la conducta del sistema.

El enfoque sistémico se funda en el supuesto antagónico. Sostiene que el postulado anterior no es aplicable a un sistema. Lo que distingue a un sistema es precisamente su sinergia; es decir que el todo es cualitativamente distinto de la suma de las partes. En un sistema, a diferencia de un conglomerado, las partes son interdependientes y se influyen mutuamente. Los sistemas tienen comportamientos como un todo y hay que estudiarlos en relación con su contexto o medio ambiente, buscando entender el rol que juegan en ese sistema mayor. Las principales diferencias de estas maneras de entender la realidad se contrastan en el siguiente cuadro.

Maneras de entender la realidad

Analítico	Sistémico
Lo complejo resulta de la suma de las partes.	El todo es más que la suma de las partes.
Las partes llevan a conocer al todo.	El todo explica el rol de las partes: procesos.
Hay elementos claves para controlar el todo complejo: células, átomos, tareas, piezas, etc.	Los componentes son interdependientes y el cambio en uno afecta a los otros.

La esencia del enfoque analítico se ha mantenido durante cuatro siglos. El enfoque sistémico en medio siglo ya ha sufrido tres cambios generacionales. La primera generación del pensamiento sistémico, investigación de operaciones, se ocupó de los desafíos de la interdependencia en sistemas mecánicos o determinísticos. La segunda generación, cibernética y sistemas abiertos, se concentró en la interdependencia y sistemas auto-organizados (nega-entropía), en el contexto de sistemas vivos. La tercera generación, diseño, responde al triple desafío de interdependencia, auto-organización y elegir u optar en el contexto de sistemas socioculturales.

El concepto de mayor impacto en la disciplina es la constatación de que los sistemas abiertos están insertos en un medio que es fundamental para su viabilidad y que los condiciona y determina pero que a su vez pueden influir. A pesar de su obviedad y sencillez esta idea continúa revolucionando el estudio de las organizaciones. Este concepto se aplica a la organización en su conjunto y a los diferentes subsistemas que se estudien dentro de la organización.

2.2.3.2 Metodología sistémica de procesos destaca la gestión de la frontera de los sistemas.

El proceso se define como “*un conjunto estructurado y medido de actividades diseñado para producir algo específico para un mercado o cliente determinado*”. Davenport (1996) lo describe como un orden específico de actividades de trabajo a lo largo del tiempo y del espacio, con un comienzo y un final, con entradas y salidas claramente identificadas y una estructura para la acción. El enfoque de procesos pone atención en repensar cómo se hace el trabajo y que se hace para llegar al producto o servicio.

En el marco de los sistemas abiertos el tema de la gestión de los procesos cobra la máxima relevancia; ya que, para alcanzar los outputs, definidos como resultados deseados o comprometidos se debe gestionar toda la cadena que va desde la obtención de los insumos y recursos, continuar con las operaciones de transformación y seguir con la entrega de los outputs comprometidos. Para empezar nuevamente el ciclo del proceso. En consecuencia con esta evidencia, el enfoque socio-técnico, que revisaremos continuación, señaló a través de Reed y Palmer (1972)⁴¹.

En concordancia con el enfoque socio-técnico TOP Consultores S.A ha señalado que la gestión no puede reducirse a definiciones de roles y responsabilidades, sino que debe entenderse, diseñarse y operarse en la lógica de los procesos. Para estudiar esa situación se adaptó un diagrama de procesos que orienta el análisis y diagnóstico de los procesos concretos que se estudian y/o rediseñan.

Antes de levantar el diagrama de procesos la metodología sistémica exige (1) aclarar el fin principal que se busca con el proceso, (2) identificar los medios con que se usan para alcanzar ese propósito y (3) reconocer las variables que participan en la producción de los resultados u *outputs* del proceso.

La definición de métricas y de la manera como se miden las variables es otro requisito de base para diseñar procesos de los sistemas de gestión estudiados. El enfoque de procesos, consistentemente con su lógica, exige medir las variables tanto a la entrada como a la salida del proceso. Esta es una condición básica para la gestión controlada que produce un desempeño a satisfacción de *stakeholders* y clientes. La medición e identificación de varianzas permite controlar el impacto de esas variables y hacer predecibles los resultados.

En consecuencia, el modelamiento de los procesos que aplica TOP Consultores SA busca identificar y caracterizar tres tipos de variables de proceso: entrada, procesamiento y salida. La práctica nos ha convencido de la utilidad de distinguir tres tipos de variables dentro de las de entrada: *mainstream*, reguladores y mecanismos operacionales.

Variabes de entrada que reúnen principalmente a los insumos, materias primas (*mainstream*), información, servicios recibidos, órdenes y requerimientos, recursos físicos, recursos humanos, etc.

⁴¹ Reed, B. y Palmer, B. (1972) “An introduction to organizational behaviour”. The Grubb Institute of Behavioural Studies. London.

VARIABLES DE REGULACIÓN son normas, restricciones, políticas orientaciones que la gestión debe cumplir o tener en cuenta.

VARIABLES OPERACIONALES Y MECANISMOS que son métodos, procedimientos, soportes, sistemas, softwares, disciplinas, prácticas que utiliza la gestión en el proceso de transformación.

En la transformación (*throughput*) se distinguen:

VARIABLES DE PROCESAMIENTO que son las que el diseño busca variarlas a voluntad de acuerdo con el objetivo planeado.

EN LA SALIDA DEL SISTEMA (*output y delivery*) se distinguen:

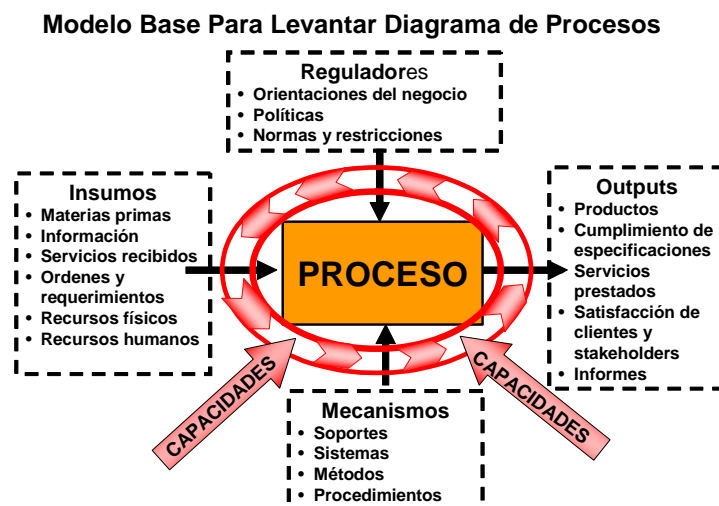
VARIABLES DE SALIDA O RESULTADOS. Que se definen en conjunto con los *stakeholders*, clientes y usuarios. Responden a los objetivos del proceso y debieran ser medibles y comparables con los requisitos de calidad que definen la conformidad del cliente.

Respecto del estado de las variables del proceso es relevante distinguir las variables bajo control de las que no lo están y las perturbaciones.

VARIABLES BAJO CONTROL son aquellas identificadas y cuyos registros históricos muestran varianzas pequeñas y que son iguales o mejores que el *benchmarking* de la industria. Las variables fuera de control son aquellas cuyos registros muestran varianzas altas y/o que no logra administrar el sistema. Suelen ser impredecibles o ser controladas por factores externos.

Las variables perturbadas son aquellas que muestran registros de control pero que ciertas condiciones o perturbadores las ponen fuera de control: vuelven a la condición de controladas cuando desaparece o controla el perturbador.

La figura siguiente muestra un modelo que puede ser usado para organizar la información relevante en un diagrama de procesos.



Al diagrama se le ha incorporado un anillo que se superpone a los intercambios de frontera organizacional. El anillo representa las capacidades que se requieren para gestionar la frontera del sistema. Es decir, la adquisición de las tres variables de entradas (*intake*) y de las variables de salidas o resultados. La identificación de estas capacidades debiera ser un tema importante en algunas de las subdisciplinas, especialmente al tiempo del diagnóstico y las propuestas.

2.2.4 El enfoque Socio-Técnico de Estudio y Desarrollo de las Organizaciones.

Este enfoque se desarrolla en Inglaterra y se origina con una intervención en las minas de carbón de Gales en los años 50. En esos años la explotación de las minas estaba introduciendo la tecnología llamada Long Wall y al iniciar el cambio tuvieron una fuerte caída en productividad. Los ingenieros a cargo de la mina se percataron que algo pasaba con los trabajadores y pidieron apoyo de consultores del Instituto Tavistock⁴². Pero los ejecutivos y los investigadores tuvieron la sabiduría de trabajar juntos la solución, de reunir las formas de ver y pensar de ingenieros y psicoanalistas. Esta fuerza de tarea de dos equipos tan distintos resolvió la dificultad y de paso creó un enfoque de trabajo de gran efectividad. Los socio-técnicos⁴³ se preocuparon de diferenciarse de la tecnología del DO desarrollada en USA, pero reconocen ser una vertiente que alimenta al Comportamiento Organizacional.

Después de la experiencia fundacional en las minas de Gales, muchos investigadores han constatado la gran importancia de comprender y administrar la resistencia de los trabajadores a las innovaciones y especialmente a la introducción de sistemas tecnológicos en la automatización del trabajo. El grupo del Instituto Tavistock de Londres se ha mantenido como uno de los que más han aportado sobre esta materia y desde los años 50 han trabajado en la idea de que la superación de la resistencia de los trabajadores requiere diseñar y gestionar un ajuste entre dos subsistemas que llaman técnico y social. Durante cincuenta años muchos y en todos los continentes del globo terráqueo, se han sumado a esta iniciativa y han contribuido a desarrollar un enfoque que ha hecho numerosos aportes y ha mantenido permanente actualidad.

Este enfoque de análisis, diagnóstico y rediseño organizacional sostiene que los resultados de las empresas se optimizan cuando se reconocen y administran las propiedades de los sistemas técnicos y los sistemas sociales y ambos se gestionan armónicamente, materia que se ha denominado como **Enfoque Socio-Técnico**. Este es un enfoque altamente consistente con el PCE 2001-2006 de Codelco y la Alianza Estratégica III firmada en Octubre 2007. Es un enfoque que supera los errores de diseño que producen las soluciones técnicas atractivas en el papel pero política o socialmente inválidas. Previene así mismo, los errores estratégicos que resultan de abrir las participación antes de tiempo, en la gestación de soluciones fundamentalmente técnicas.

El sub-sistema técnico refiere a sistemas cerrados, que reaccionan, son modificados o determinados por relaciones causales. Incluyen la maquinaria, dispositivos, *lay out*, procedimientos de operación, y en general todo lo que remite a la forma de proceder y al *know how* que la organización tiene para acometer

⁴² Hasta ese momento era un centro de estudios de Psicoanálisis sin intervenciones en organizaciones.

⁴³ Al igual que los Franceses y Belgas que desarrollaron la "intervención psico-social en las organizaciones, quienes también se resisten a ser confundidos con el DO.

los procesos de transformación y producción. Su diseño y funcionamiento es asumido principalmente por disciplinas que se fundan en las ciencias de la ingeniería y otras llamadas exactas; existe un complejo cuerpo de conocimientos que hace posible, a los iniciados y expertos, poder intervenir en el sistema y predecir su comportamiento, modulándolo y controlándolo con niveles altos de precisión y confiabilidad.

El sub-sistema técnico es mucho más que la suma de los equipos en la organización, puede identificarse principalmente con los procesos responsables de la conversión de los inputs en outputs del sistema. Los procesos de conversión necesitan controlarse constantemente para asegurar que se pueden alcanzar los resultados esperados de los sistemas. (Badham, Clegg & Wall, 2000).⁴⁴.

El sub-sistema social remite a la dinámica de las personas y los grupos, y de todos aquellos fenómenos que dan cuenta de ellos: la motivación, el desempeño, el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones laborales, la contingencia sindical, el conflicto, el clima y la cultura, entre otros. Sus componentes son sistemas abiertos con respuestas que incluyen opciones entre menús de alternativas con respuestas y/o comportamientos que se explican por actos de voluntad, propósitos, valores, atracciones, intereses, etc.

El sub-sistema social es mucho más que un set de controles técnicos de tareas que desempeñan las personas. Las tareas técnicas se combinan con trabajos de personas y responsabilidades asignadas a grupos. Cualquier análisis o rediseño del sub-sistema social implica revisar los trabajos y sus correspondientes roles sociales, ya que, los cambios tendrán gran impacto en el sub-sistema técnico y a su vez, importantes repercusiones que en el mejoramiento o empeoramiento de la calidad de vida en el trabajo de las personas y grupos involucrados en las operaciones consideradas, (Badham, Clegg & Wall, 2000).⁴⁵.

El sistema social funciona de manera bastante diferente al sistema técnico. La naturaleza de las personas, los grupos y su dinámica en las organizaciones se hace comprensible y administrable a partir del conocimiento y los métodos del Comportamiento Organizacional y las ciencias de que se alimenta esa disciplina.

El sistema social opera según ciertos patrones y principios. Puede comprenderse en base a patrones o principios generales. Su comportamiento no es azaroso, sino que responde a cierta lógica; que hace posible el diseño, el fundamento y la gestión de la realidad social.

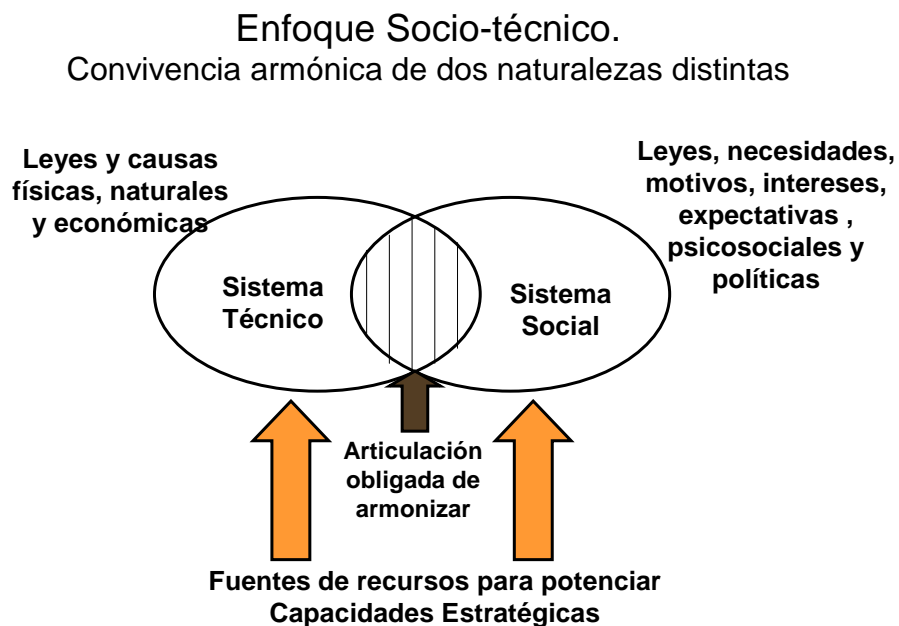
Los patrones que dan cuenta del funcionamiento del sistema social no obedecen a la lógica de causa y efecto. La relación entre las variables sociales ocurre de manera compleja, muchas veces simultánea y circularmente. Los modelos predictivos, de gran aceptación y utilidad en el ámbito de los sistemas técnicos, tienen un uso limitado y restringido tratándose del sistema social. Lo que más aporta para su comprensión es la capacidad de leer y entender la globalidad del sistema antes que el comportamiento de elementos aislados.

⁴⁴ Badham, R., Clegg, C. and Wall, T., (2000, "*Socio-technical Theory*", in W.Karwowski (Ed.), *Handbook of Ergonomics*, John Wiley, New York) .

⁴⁵ Badham, R., Clegg, C. and Wall, T., (2000) "*Socio-technical Theory*", in W.Karwowski (Ed.), *Handbook of Ergonomics*, John Wiley, New York) .

Los sistemas sociales y técnicos, si bien son muy diferentes, están estrechamente vinculados. A pesar de las diferencias básicas que existen entre ambos sistemas, los sistemas sociales y técnicos están íntimamente relacionados; sucesos en uno de ellos inducen, gatillan o potencian determinados efectos en el otro.

No debe subordinarse de un sistema al otro, sino armonizarlos: al momento de crear u optimizar un modelo de gestión, una de las tentaciones de solución rápida que puede surgir, es la de subordinar uno de los sistemas (seguramente el que comprendamos menos) al otro. Lejos de esta solución rápida, un modelo de gestión debe considerar cómo aproximarse sistemáticamente a ambos sistemas, respetando la lógica de funcionamiento de cada uno de ellos.



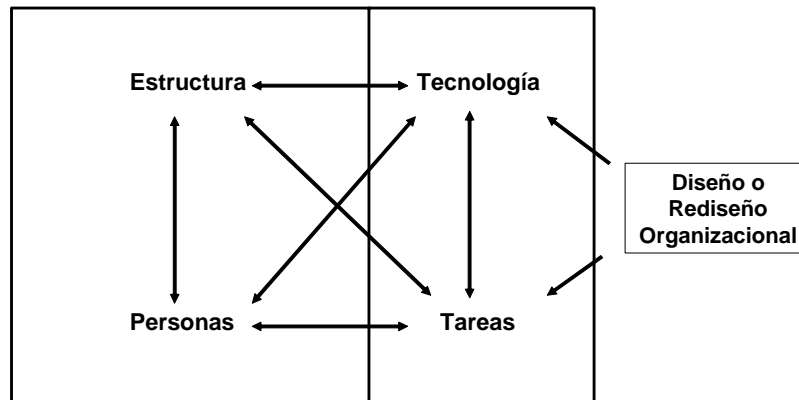
El tema de la adaptación y la compatibilidad entre ambos sistemas es componente fundacional del enfoque de *Sistemas Socio-técnicos*, desarrollado hace dos décadas a partir de investigaciones realizadas por el Instituto Tavistock de Londres. Su hallazgo esencial al estudiar la introducción de nuevas tecnologías en minas de carbón y en industrias textiles, fue que el alto rendimiento resultaba cuando el diseño del sistema técnico y el del sistema social del trabajo eran compatibles y congruentes a lo largo del proceso de innovación y mejoramiento; esto implica que ambos sistemas deben ser considerados por igual al momento del diseño, y no dejar alguno de ellos para el final de la intervención.

La piedra angular del enfoque socio-técnico es que el ajuste de ambos subsistemas se logra con un proceso de diseño orientado a la optimización conjunta y no trabajando uno primero y acomodando el otro después⁴⁶. Todo sistema organizacional maximiza sus resultados sólo si la interdependencia de ambos sub-sistemas es explícitamente reconocida desde el comienzo. Todo proyecto de diseño o rediseño reduce

⁴⁶ La gran tentación en empresas con cultura de ingeniería dura ha sido hacer la ingeniería del sub-sistema técnico y después adaptar el sub-sistema social a lo ya definido. Este error explica buena parte de los fracasos de grandes proyectos de inversión.

significativamente sus riesgos cuando asegura que ambos sub-sistemas trabajen en armonía y en consecuencia, asume una metodología de aseguramiento de calidad que consistentemente considera el impacto constante del sub-sistema técnico en el sub-sistema social y viceversa. La diapositiva siguiente representa los componentes básicos de la lógica de aseguramiento de calidad del enfoque socio-técnico.

Un esquema de la Teoría Socio-técnica aplicada al Diseño de Proyectos Organizacionales



Adaptado de Bostrom & Heinen, (1977)⁴⁷

47

Basándose en hallazgos de la investigación socio-técnica, la empresa TOP Consultores S.A. usa para su presentación un texto en que se destacan las siguientes implicaciones que tiene este enfoque para el diseño y el cambio organizacional:

Proposición 1. La gente trabaja mejor cuando se le brindan oportunidades para satisfacer sus propias necesidades y metas a través de un diseño del trabajo que reúne las siguientes características:

- a. Retroalimentación por rendimiento.
- b. Reconocimiento.
- c. Variedad.
- d. Aprendizaje, incrementando habilidades y conocimiento.
- e. Capacidad para realizar trabajos importantes /completos.
- f. Capacidad para relacionar producto con consumidor (relación cliente servidor).
- g. Relaciones sociales.
- h. Se le permite participar en la toma de decisiones que la afectan.

Proposición 2: La tarea se realiza mejor cuando:

- a. La gente tiene habilidades múltiples y se adaptan al cambio.
- b. Los problemas son resueltos en su fuente de origen.

⁴⁷ Bostrom, R. & Heinen, J. (1977) "MIS problems and failures: A socio-technical perspective". MIS Quarterly, 1 (3)

Proposición 3:La organización trabaja mejor cuando:

- a. La relación entre los sistemas sociales y técnicos se optimizan de forma de satisfacer los requisitos (1) y (2) mencionados anteriormente.
- b. El liderazgo, la estructura y las políticas de la organización apoyan los requisitos (1) y (2).
- c. La colaboración es maximizada a lo largo y a través de los niveles de la organización.
- d. La organización es capaz de detectar y responder a los cambios en el entorno.

3 Desacralización de la estrategia de las organizaciones.

3.1 Vida y muerte de la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica tuvo un largo reinado pero su salud empeoró desde comienzos de los 90. El enfoque clásico se centró en factores cuantitativos y subvalora factores cualitativos organizacionales como las temáticas relativas al poder y al comportamiento. Steiner (1979), un reconocido representante de la “Planificación Estratégica lineal” ya había señalado 50 trampas que deben evitarse al conducir un ejercicio de Planificación Estratégica⁴⁸

Al comienzo el cuestionamiento apuntó al proceso de formulación e instalación del Plan Estratégico. Proceso que se hacía a la usanza vertical y normativa. De esa manera se producía un plan que se guardaba y se operaba priorizando metas del ciclo y presiones contingentes. Quinn, (1992)⁴⁹ sostuvo que la estrategia no es la que se planea sino que la que se aplica y que el éxito estratégico responde más a un “incrementalismo lógico” que desarrolla organizaciones capaces de aplicar estrategias con astucia, identificando coyunturas favorables, construyendo alianzas y considerando los complejos y competitivos escenarios en que se conjugan las iniciativas de numerosas organizaciones. Mintzberg (1994) recordando los “pitfalls” o trampas de (Steiner,1979), argumenta que el proceso de planificación normativo y lineal puede ser un ejercicio en que unos pocos se auto-convencen de *una verdad* que imponen destruyendo compromisos, estrechando la visión, desanimando al cambio y agregando conflicto al ambiente. Pero Mintzberg (1994) fue más lejos y sostuvo que la Planificación Estratégica se había construido sobre cuatro falacias: (1) de la predeterminación, (2) del distanciamiento objetivo, (3) de la racionalidad formal y la de usar una (4) postura mental errónea; ya que, planificar resulta de un proceso de analizar mientras que la estrategia, por el contrario, exige operaciones de síntesis. Sin clemencia, Mintzberg (1994) concluye que la Planificación Estratégica tradicional amenaza la competitividad y daña la capacidad organizacional, ya que es un ejercicio de anticipación lineal cular donde unos pocos se autoconvencen de “una verdad” que imponen a sus colaboradores, reestructurando la organización, rompiendo compromisos con los stakeholders, estrechando la visión de futuro, agregando conflictos con el medio y rigidizando la organización al focalizar los cambios en el canal estrecho, predecible y controlable que supuestamente conducirá al futuro deseado.⁵⁰

La reacción no se hizo esperar y los partidarios de la Planificación Estratégica normativa salieron en su defensa proponiendo métodos más participativo que daban nuevo sentido a la visión y a los valores. Los defensores argumentaron que la modalidad participativa permitiría las trampas, (Goostein, Nolan y Pfeiffer,1998; Hax y Majluf 1997)⁵¹. Pero mantuvieron su aproximación lineal a los escenarios futuros y al hacerlo siguieron excluyendo factores que a menudo determinan el éxito de una estrategia. La estrategia se materializa en un escenario donde otros también empujan sus estrategias. Es un tema de fuerza y poder y, por lo tanto, de condiciones cambiantes. La lógica impone operar flexiblemente en la concreción de los

⁴⁸ Steiner, G.A. (1979) “Strategic planning” Free Press. New York reimpresión 1997.

⁴⁹ Quinn, J.B. (1982) “Manejo incremental de las estrategias” En Mintzberg y Quinn (1991) op. cit. pp. 896 - 904.

⁵⁰ Mintzberg H. (1994) “The rise and fall of strategic planning” Prentice Hall, Hertfordshire, UK.

⁵¹ Goostein, L O.; Nolan, T.M. y Pfeiffer, J.W. (1998) “Planeación estratégica aplicada”. Trad. McGraw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia, 1998..

Hax, A. Y Majluf N. (1997) “Estrategias para el liderazgo competitivo” Dolmen, Buenos Aires

principios y las metas, concretarlos cuando sea posible y disminuir incertidumbre real y no sólo en la fantasía de futuro.

Hacia fines de los 90 la crítica a la Planificación Estratégica agregó nuevos argumentos y congregó a muchos adeptos. Los estudiosos de las empresas concordaban en que las fuentes tradicionales de ventaja competitiva se estaban agotando. Las economías de escala y las barreras de ingreso se superaban o soslayaban con una variedad de alianzas. Los productos y tecnologías exclusivas eran copiados rápidamente. Su convencimiento los llevó a postular que la fuente potencial y más duradera de ventaja competitiva estaba en recursos intangibles como el modelo de negocios, la gestión, la cultura, las competencias y los procesos administrativos. Recursos que son menos visibles y mucho más difíciles de copiar (Galbraith, 1994)⁵². Los economistas y los teóricos de la administración estratégica empezaron a abogar por las ventajas de basar la estrategia en los recursos internos y se empezó a trabajar la idea de una teoría de la empresa basada en recursos (Grant, 1991.; Kamouche, 1996)⁵³. Los estrategas de empresa empezaron a destacar la importancia de las capacidades y competencias organizacionales medulares (Hamel y Prahaland, 1994a y b)⁵⁴ y el valor estratégico de la capacidad organizacional (Stalk, Evans y Shulman, 1992).⁵⁵

3.2 Desde el estructuralismo secuencial a la interdependencia estratégica.

3.2.1 Lógica estructural secuencial con dominio de la estrategia.

La lógica estructural que dominó el pensamiento estratégico lineal se ejemplifica se condensa en la expresión “*no se puede poner la carreta delante de los bueyes*” que repitieron incansablemente los que sostenían que todo se derivaba del plan estratégico, después venía la estructura y así seguía la cadena donde penosamente el último vagón de cola eran las personas. La Gestión de Recursos Humanos en consecuencia terminaba siendo la prueba ácida de la flexibilidad de la organización. La mayor libertad, dentro de las restricciones mayores la tenía la estrategia y una vez definida se iniciaba una secuencia de requerimientos de cambio. La lógica, para algunos parte de la ética de negocios, era todo debiera subordinarse a la estrategia. Ver diapositiva siguiente.

Hace veinte años Michael Porter propuso una variante del modelo de organización que considera la estructura como el componente organizacional más clave para el éxito estratégico. El propuso ganar ventaja competitiva adaptando la estructura a las oportunidades del mercado y definiendo la agregación de valor económico como el proceso principal de la viabilidad organizacional⁵⁶. La racionalidad de organización de Porter y sus

⁵² Galbraith, J. (1994) “Competing with flexible lateral organizations” Reading Mass.: Addison-Wesley.

⁵³ Grant, R. (1991) “The resource-based theory of competitive advantage”. California Management Review: 33: 114 — 135.

Kamouche, K. (1996) “Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm” Journal of Management Studies, 213- 31

⁵⁴ Hamel, G.y Prahaland, C. (1994a) “Competing for the future” Harvard Business Review 72 N° 4: 122 –128.

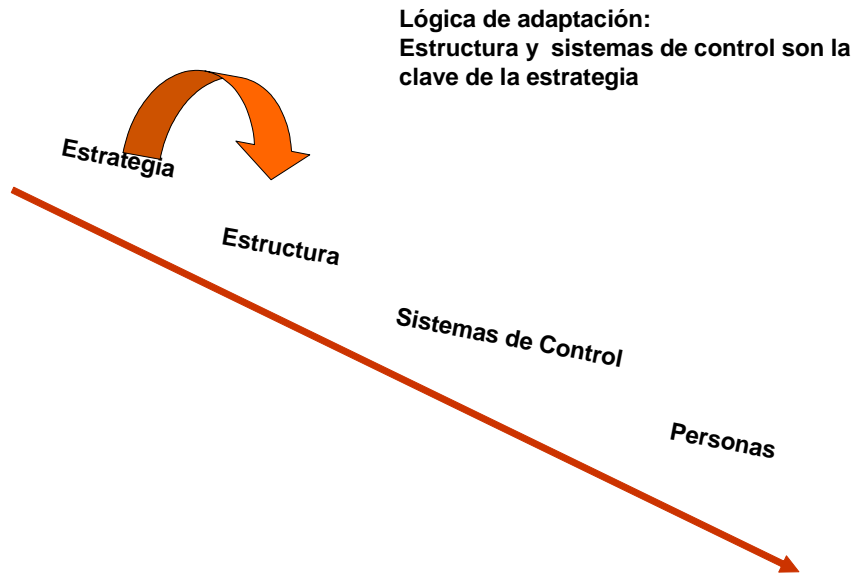
Hamel, G.y Prahaland, C. (1994b) “Competing for the future”. Harvard Business School Press. Boston, Ma.

⁵⁵ Stalk, G.; Evans, P. y Shulman, L. (1992). “Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy” Harvard Business Review .March-April: 57-69.

⁵⁶ Porter se concentraba en agregar valor económico pero otros autores postulan la necesidad de que la cadena también considere el valor estratégico. Nosotros pensamos que también debiera considerarse el valor social. En su artículo 2006 en Harvard Business Review Porter cambió esta perspectiva acercándose a la Gestión de Triple Resultado.

seguidores refuerza la visión estructural de las organizaciones e instaló tres nuevos dogmas de diseño organizacional.

Lógica lineal y secuencial subordinada a la estrategia



- ❑ La estrategia comienza reconociendo las oportunidades de mercado en contraposición a la idea de evaluar dichas oportunidades con el filtro de la misión y los valores.
- ❑ La estructura sigue a la estrategia y se diseña en torno a los procesos que agregan valor económico.
- ❑ La estructura determina las necesidades de recursos humanos. Las competencias se definen para responder a los requerimientos del diseño.

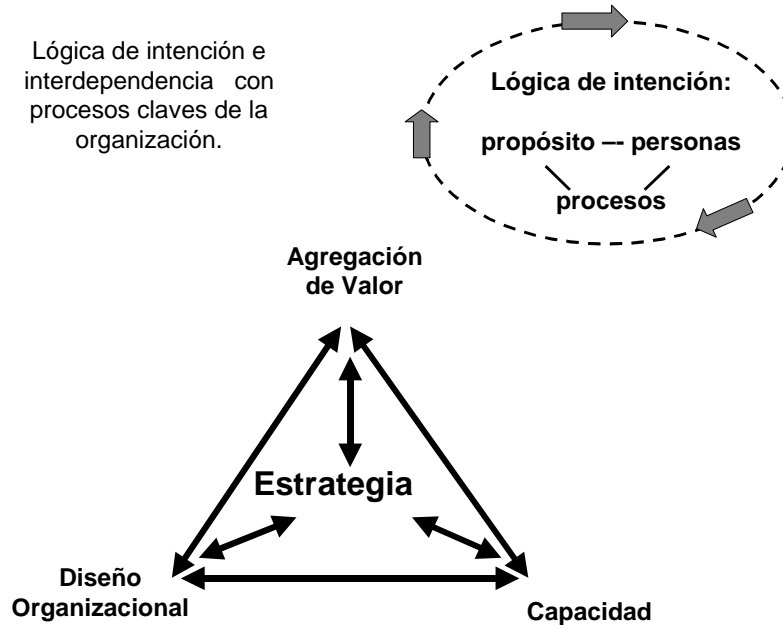
Esta lógica dominó los diseños organizacionales desde 85 al 95 que consideraron a las personas sólo después de definir la estrategia y la estructura.⁵⁷ La aplicación del modelo mostró que su éxito dependía de la flexibilidad laboral. La administración necesita las manos libres para contratar, despedir, reconvertir, desarrollar polifuncionalidad en las prestaciones, reasignar tareas y hacer lo que sea necesario para agregar valor económico y ganar competitividad. La convicción de que la estrategia se adapta a la oportunidad y que la gente es debe adaptarse a ambas es fuente de poder, funda la racionalidad de las decisiones de la cúpula y coloca el tema de las competencias de las personas en manos de los diseñadores de procesos.

3.2.2 Lógica de intención e interdependencia de estrategia con procesos de agregación de valor y capacidad organizacional.

Durante la década del 90 perdió relevancia el modelo estructuralista fundado en la lógica secuencial *estrategia-estructura-sistemas de control- y personas* y ha ganado aceptación la lógica *propósito-procesos-personas* fundada en el supuesto que administrar es básicamente organizar el comportamiento humano, proveyendo los medios para sumar iniciativas, cooperar y aprender. Gestionar es por sobre todo, alcanzar resultados con la gente. La gran tarea de los ejecutivos, supervisores y líderes de equipos es

⁵⁷ Ver por ejemplo: Hax, A. Y Majluf N. (1997) "Estrategias para el liderazgo competitivo" Dolmen, Buenos Aires

motivar, desarrollar, atraer, retener a personas responsables y comprometidas que poseen conocimientos y competencias que son poco comunes, valiosas y útiles. Esta lógica se representa en la siguiente diapositiva:



El Estado del arte en las ciencias de la administración se ha movido de la lógica lineal comandada por la estructura a la lógica representada por un triángulo virtuoso.

La noción de estructura se ha cambiado por el concepto de diseño organizacional ya que este último no se limita a ordenar vertical y horizontalmente la organización sino que asigna gran importancia a los mecanismos de integración y a los procesos de coordinación.

La herramienta clásica de la Planificación Estratégica se ha reemplazado por un proceso más integral conocido como Gestión Estratégica. Al comenzar la década del 90 James Quinn y Henry Mintzberg iniciaron una crítica radical sosteniendo que el éxito estratégico no se logra con los planes sino que cuando existe una organización capaz de ejecutar los planes con flexibilidad y sabiduría. Capaz de descubrir vías posibles, construir alianzas, evaluar cambiantes escenarios complejos y competitivos, donde otros jugadores también luchan por ventaja competitiva. En resumen, el éxito estratégico depende de hacer las cosas bien y mejor que los otros. TOP Consultores S. A a confirmado el juicio de Mintzberg, sobre que la Planificación Estratégica muchas veces hace daño, ya que, persiste en alinear la organización detrás de un escenario deseado, perdiendo flexibilidad y distrayendo recursos para tareas que piensan que los llevaran hacia el estado deseado. Cuando esta perseverancia lleva a perder la alerta al medio cambiante y la alta gerencia se concentra en su camino propio, pueden incluso llegar hasta romper compromisos previos con sus stakeholders y destruir las capacidades sobre las que habían construido sus éxitos anteriores.⁵⁸

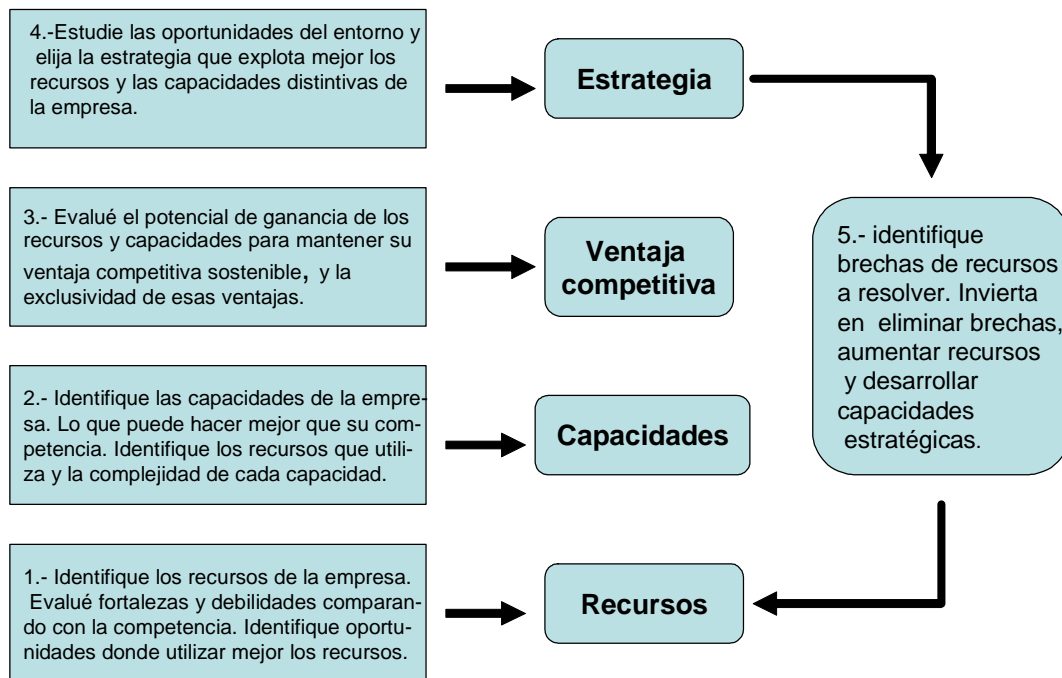
⁵⁸ Hamel, G.y Prahaland, C. (1994) "Competing for the future". Harvard Business School Press. Boston, Ma

3.2.3 Capacidades Estratégicas Distintivas y Competencias Organizacionales Centrales.

La **Capacidad organizacional** se construye a medida que la organización crece y se desarrolla y es un factor clave de competitividad en el largo plazo, es decir, de la viabilidad organizacional. La capacidad mejora cada vez que se alcanza el éxito y las tareas se realizan con maestría. La capacidad aumenta cuando el conocimiento y la experiencia aplicados con éxito pasan a ser parte del repertorio organizacional. Su condición básica es que las personas y la organización aprendan a aprender y renovarse. La capacidad es un juicio comparativo, con la competencia, sobre los resultados que realmente alcanza la organización. No es una estimación de capacidad potencial. La capacidad es un resultado de una Gestión Estratégica eficaz de largo plazo que desarrolla y cuida las competencias claves de la organización, y de una gestión eficiente de corto plazo que aprovecha intensivamente estas competencias convirtiéndolas en una ventaja competitiva duradera. En la diapositiva siguiente se muestra un modelo de análisis de capacidad estratégica competitiva.

Análisis estratégico en el enfoque basado en recursos y capacidades

Grant, R. M. (1995) "Contemporary strategy Analysis: concepts, techniques, applications, 3er. Edn. Oxford, Blackwell.



Las raíces de la capacidad organizacional son las competencias organizacionales que son claves para que esa organización específica gane ventaja competitiva en la industria en que opera. Las competencias centrales (Core competencias) explican la manera como trabaja la organización como un conjunto, son difíciles de construir y más difíciles de copiar o emular. Son mucho más que la mera agregación de destrezas de personas. Incluyen también la manera como trabajan las personas en conjunto, cómo se

comunican, cooperan y se motivan mutuamente, a menudo cruzando fronteras y divisiones estructurales en la organización. Las competencias centrales son una muestra del aprendizaje colectivo que ha llegado a ser una herencia tecnológica y cultural distintiva. Integran las competencias de las personas con los sistemas técnicos y sociales que conforman la organización y se traducen en prácticas de gestión, de trabajo y en altos estándares de desempeño. Estas competencias organizacionales son valoradas por las personas y los que alcanzan maestría en torno a ellas gozan de gran prestigio. La posesión de esta riqueza estratégica a su vez, promueve el aprendizaje colectivo sobre temas tales como producción eficiente y de calidad, investigación, desarrollo, diseño, inversiones, mercados, calidad de vida, etc.

4 Anticipando necesidades futuras de las organizaciones. Lo que debemos empezar a diseñar e implementar hoy para asegurar competitividad mañana.

TOP Consultores S.A. como toda empresa consultora que tiene clientes clase mundial está obligada a actualizarse permanentemente y a anticipar los requerimientos que los clientes tendrán en los próximos años. Asumir responsablemente la anticipación es antes que nada una responsabilidad con nuestros clientes, ya que, las capacidades estratégicas distintivas de mañana tienen que empezar a construirse hoy. En segundo lugar es también un requisito de sobrevivencia, ya que, la fidelidad del cliente depende de la calidad del servicio prestado y la consultora también debe prepararse con anticipación para anticipar maestría en lo que se le requerirá mañana. Estas dos razones son especialmente válidas para TOP Consultores SA. ya que nuestra empresa se ha posicionado por su conocimiento del estado del arte y su capacidad de producir soluciones originales hechas a la medida para las necesidades de nuestros clientes.

Naturalmente nuestra visión del futuro es menos ordenada que la de lo conocido y para exponerla tomaremos como apoyo algunas de las ideas que ha desarrollado IBM para sus servicios globales de consultoría⁵⁹. En nuestra revisión permanente de material encontramos una gran coincidencia entre su visión histórica de temas claves para la competitividad estratégica y nuestras propias apreciaciones.

4.1 Compitiendo en la era de la especialización.

La adopción global de tecnologías de comunicación como son web, e-mails, mensajería instantánea y paquetes de software Inter.-empresas en las áreas de organización, relaciones con clientes, planificación de recursos, etc. han permitido que muchas empresas dispongan de las mismas capacidades y se estén preparando para competir por las mismas posiciones.

Esta convergencia ha formado una plataforma global de conectividad y una suerte de habilidad universal para entrar a ella removiendo las barreras de entrada del pasado. Las facilidades de entrada a las fuentes de tecnología y conocimiento de las empresas líderes crean oportunidades sin precedentes para que algunas firmas creen valor con capacidades competitivas adquiridas aceleradamente mientras que otras de larga data pierdan terreno.

En este entorno de negocios la especialización en focos claves proveerá las capacidades de ganar ventaja real, crear valor aportarlo a clientes, consumidores y otros stakeholders. Las necesidades de especialización que se anticipan serán distintas de las del pasado tanto en el plano interno como en la acción externa de las empresas.

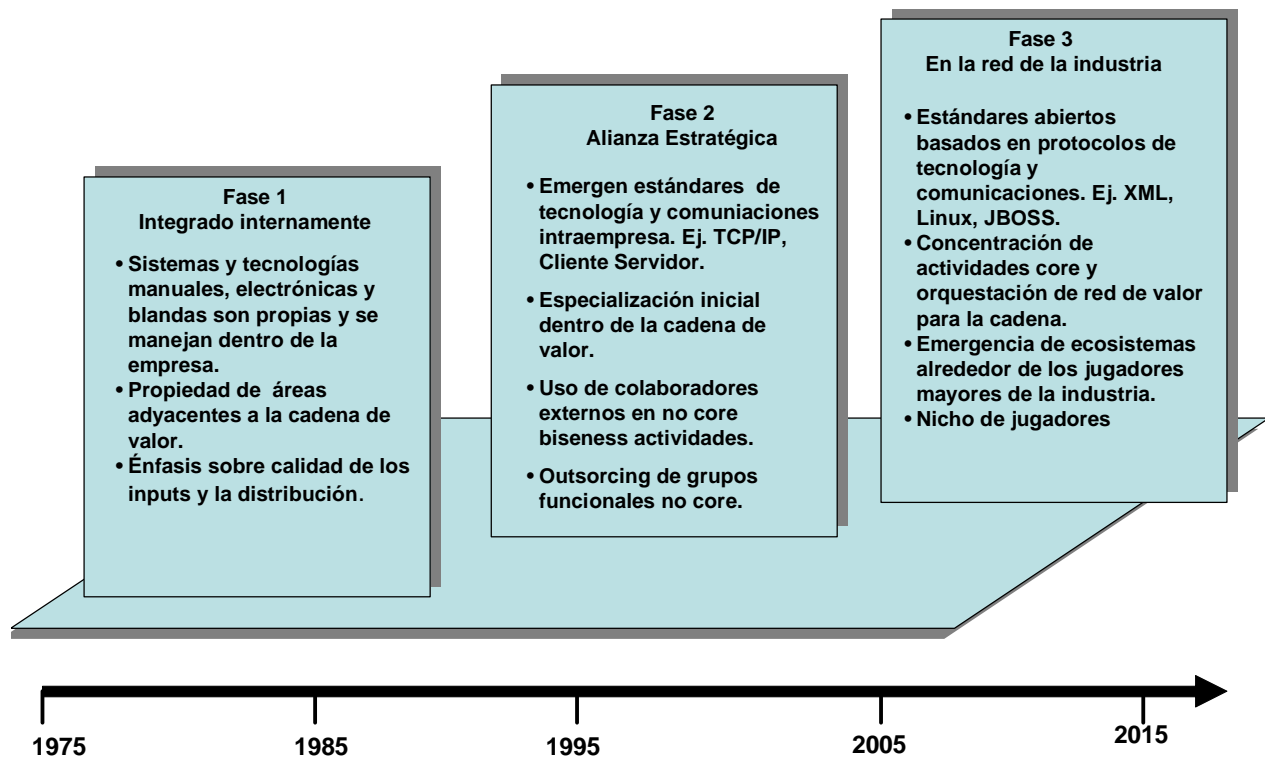
4.2 Especialización externa.

La figura siguiente muestra estados de avance en la especialización externa y lo que puede anticiparse para el año 2015 que llamamos la fase de **industria en red**. En esa fase las corporaciones y empresas necesitarán concentrarse en su áreas específicas de “expertise” y empezar a jugar como parte de un

⁵⁹ IBM Institute for Business Value Analysis.

ecosistema coordinado que será la industria, o con redes flexibles animadas por colaboración, conectividad global, y contratos estandarizados.

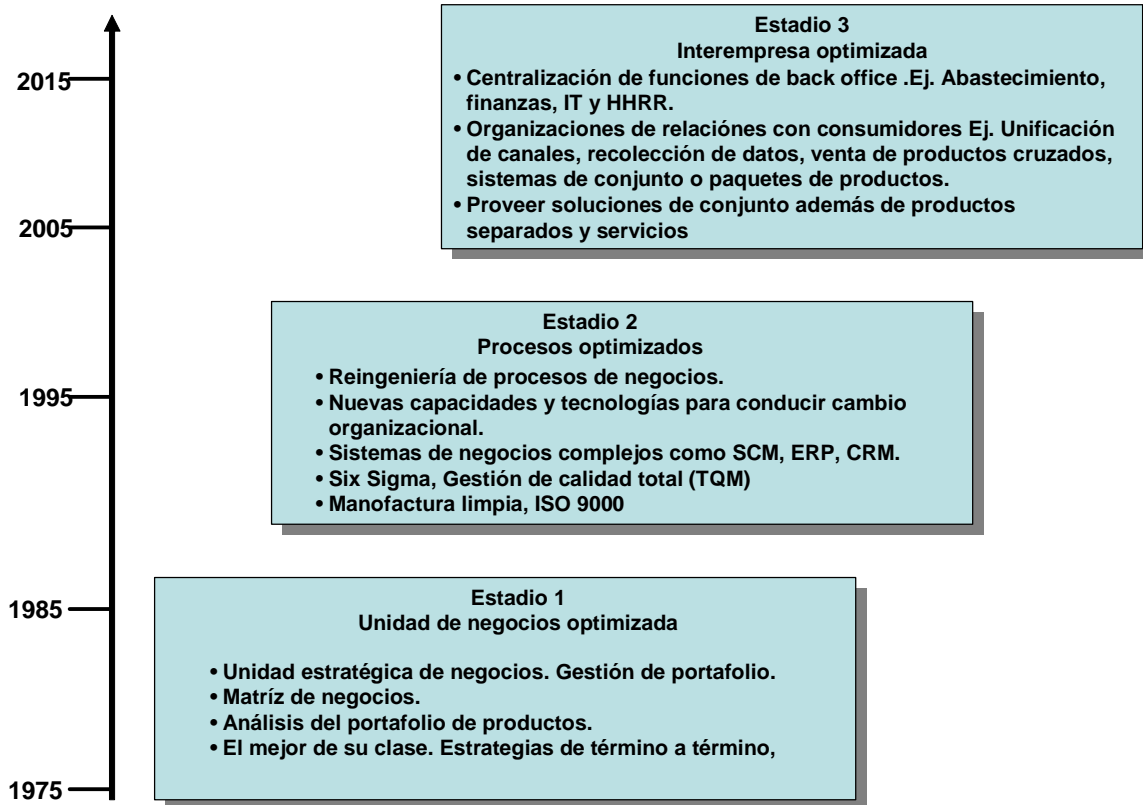
Tres fases de especialización externa



La especialización externa también afectará las redes y canales a través de las cuales se coordinarán, interactuarán y comunicarán las empresas.

4.3 Especialización interna.

En la figura siguiente puede apreciarse que la especialización interna es una suerte de espejo de la evolución proyectada externamente. En el último estado se anticipa un movimiento desde la optimización de procesos a una red de módulos de negocios. En el nivel empresa en red la empresa optimizada operará con una variedad de bloques modulares que interactuarán con otras partes de la propia empresa, así como con otras compañías. Un modelo de gobierno corporativo integrará este conjunto de módulos tras un propósito común, para mantener el foco estratégico de la compañía.



Los tres estadios de la especialización interna.

5 Modelos de Comportamiento, Análisis y Diagnóstico Organizacional.

Los modelos son representaciones simplificadas de fenómenos que se diseñan para ilustrar factores y procesos que muestran regularidades y diferencias en las entidades o comportamientos que son objeto de estudio. En nuestro caso las organizaciones.

En el campo del estudio de las organizaciones se han producidos más de un millar de modelos y entre las décadas de los 70s y 80s se desató una suerte de guerra de modelos. En el campo de nuestra especialidad los modelos de comportamiento análisis y diagnóstico suelen tener propósitos diferentes aunque algunos autores no hacen distinciones entre ellos.

Los modelos de comportamiento organizacional generalmente tienen propósitos didácticos y se usan para ayudará al estudiante a entender la complejidad, identificar componentes, tener una visión de conjunto y descubrir interdependencias. Todo texto de comportamiento organizacional incluye u modelo.

Los modelos de análisis generalmente son una ayuda para recolectar información que ayude a entender el funcionamiento de organizaciones reales. Estos modelos priorizar aspectos, que a la luz del paradigmas y las metáforas del autor, son críticos para entender o explicar como es la organización bajo estudio.

Los modelos de diagnóstico organizacional también orientan la recolección de información pero con el objeto de compararla contra un referente o estándar de calidad, detectar brechas y tendencias, hacer pronósticos y planificar intervenciones de desarrollo organizacional. Estos modelos también presentan sesgos que se fundan en las opciones teóricas, no siempre concientes, del consultor.

TOP consultores S.A. ha vivido intensamente la historia de la disciplina tratando de adelantarse a los hechos y consecuentemente, adoptó modelos generales, hizo algunos propios y llegó a la fase de consolidar su enfoque y crear modelos ad hoc para grandes consultorías, proyectos e iniciativas.

Respondiendo a una petición del cliente, en el anexo se incluyen algunos modelos de análisis y diagnóstico organizacional que TOP Consultores SA ha utilizado en sus años de funcionamiento.

5.1 Ventajas y peligros de los modelos.

Un buen modelo debiera aportar las siguientes ventajas en el procesos de planeación, recolección, procesamiento, interpretación, preparación de informes, etc.

- a. Facilita la comunicación entre investigadores, asesores o consultores que harán la tarea. El dibujo del modelo del o puede ser un suerte de mapa que permita ubicar la relación de la actividad presente con el todo.
- b. El modelo debiera definir que se estudiará y evaluará. Identificando variables y distinguiéndolas según necesidad en antecedente, mediadoras, de resultado, etc.
- c. Debiera ayudar a generar hipótesis de estudio, sean ellas causales, relacionales, intervinientes, etc.
- d. Debiera aportar sugerencias a información sobre el tipo de técnicas de análisis que se requieren para testear hipótesis, desarrollar capacidad explicativa, etc.

- e. Cuando la evaluación ha comenzado, el modelo debiera ser un referente para organizar la información.
- f. Al llegar a revisar los hallazgos, el modelo debiera ser útil para interpretar los datos y sacar conclusiones.
- g. Si las hipótesis no tuvieron apoyo o si los hallazgos son confusos, el modelo debiera servir para sugerir otras explicaciones y orientar como continuar estudiando el fenómeno.

El principal peligro del modelo es creer que es una representación fiel de la realidad y olvidarse que es una representación parcial por definición. La herramienta que simplifica la realidad al mismo tiempo la cercena.

Muchos modelos existentes pueden aportar un esquema para una mirada inicial pero es una herramienta peligrosa en manos de un aprendiz que llegue a pensar que de esa manera conocerá una organización y podrá decidir sobre ella. La sugerencia indicada es que antes de usar un modelo se conozca bien cuáles son las limitaciones de esa particular simplificación. En este texto se entrega un buen marco para evaluar las limitaciones de diferentes modelos.⁶⁰

Lo más seguro para el experto es desarrollar un modelo a la medida para cada organización donde hará un trabajo y validarlo en su construcción teórica y en su capacidad explicativa predictiva, para lo que será necesario recoger el juicio de los que conocen la organización y confrontarlo con otros jueces expertos.

⁶⁰ Puede evaluarse por ejemplo el Modelo de Hax y Majluft (1991) p. 206 que suele ser conocido por estudiantes de ingeniería. Es un modelo inicial útil pero, como todos, limitado.

6 La conveniencia de un modelo para la Ingeniería Conceptual de Gestión del Proyecto Chuquicamata Subterráneo.

El modelo no se ha diseñado y fue postergado a petición explícita del cliente que necesitaba respuestas informadas a dimensiones claves para decidir sobre alternativas de decisión. Existe el acuerdo de trabajar el modelo en la segunda orden de trabajo.

Este paper buscó poner por escrito una síntesis de la información de base que se necesita para defender la validez del constructo teórico que sostendrá el modelo sustantivo elegido.

No puede olvidarse que el objeto del modelo es la gestión a diseñar y no el análisis o el diagnóstico de una organización presente. Al asumir que el objetivo es llegar a implementar la mejor gestión posible al tiempo de iniciar faena y operar la mina, el desafío fundamental del diseño del modelo son los procesos claves que hay que gestionar para alcanzar los resultados. Deberá incluir la metodología para generar estrategias de cambio viables y valorar la rentabilidad de invertir en ellas El modelo a producir debe satisfacer los criterios desarrollados en el punto anterior y definir el nivel de confianza de cumplimiento de las promesas de resultado de gestión que se harán.⁶¹

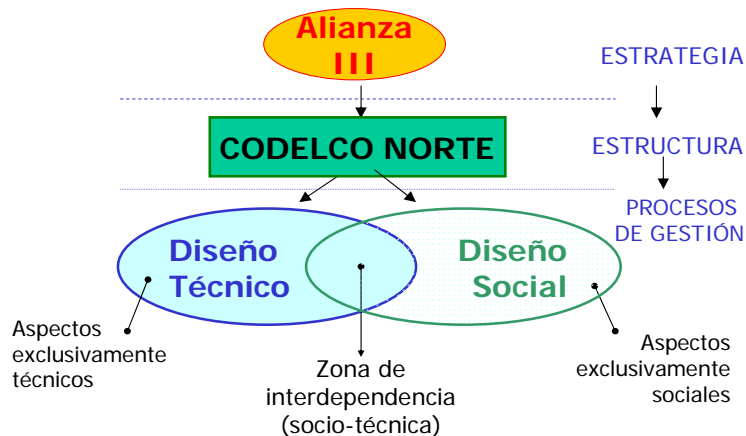
A manera de cierre de este texto es apropiado recordar que:

TOP Consultores SA. está aplicando el enfoque socio-técnico en el diseño de la Ingeniería Conceptual de Chuquicamata Subterráneo.

El punto de partida de nuestro trabajo de diseño de la ingeniería conceptual es la premisa básica del doble propósito del PCE 2001-2006 de Codelco y que se mantiene en la Alianza Estratégica III.

Esta premisa se expresa en la siguiente figura.

El doble propósito da lugar a un rediseño integral del Modelo de Gestión



⁶¹ Guardando todas las diferencias del caso el modelo equivalente ya está diseñado para el Nuevo Nivel Mina a entera satisfacción de cliente mandante.

En consecuencia, este proyecto buscará tanto optimizar los resultados técnico-económicos del negocio, como, mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores. Los desafíos de aumento de volúmenes y baja de costos abren oportunidades de mejorar la calidad de vida en el trabajo. El proyecto debía cuidarse de romper esta armonía que sostiene la Alianza Estratégica. Serán inaceptables tanto un mejoramiento del negocio que perjudicara la calidad de vida como, así mismo, un mejoramiento de la calidad de vida que bajara la competitividad de la División Codelco Norte del Futuro.

ANEXOS.
MODELOS GENÉRICOS QUE
TOP CONSULTORES SA.
HA UTILIZADO

Modelo TOP de Diseño de Unidades Especializadas

Modelo de análisis de la organización. Jay Lorsh , 1975

Modelo recolección de información para el diagnóstico. (David Kolb)

MODELO TOP DE DISEÑO DE UNIDADES ESPECIALIZADAS

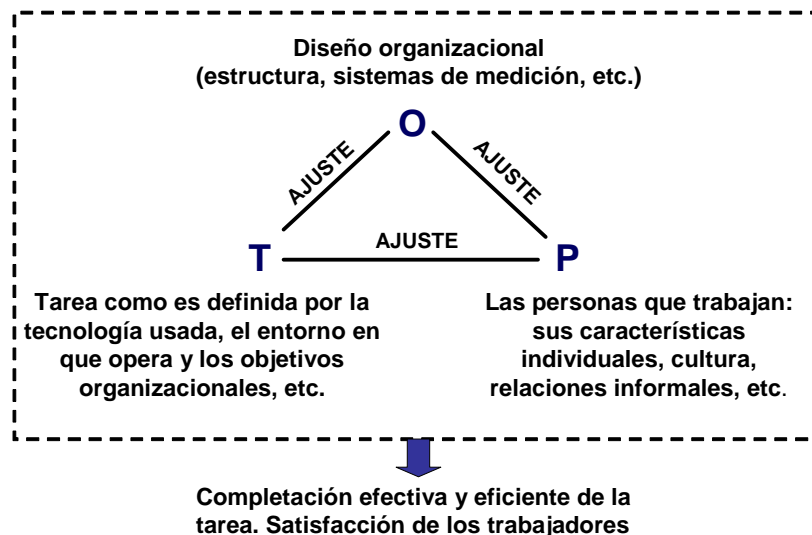
Graduate School of Business Administration.
Harvard University

Desarrollado en:

Lorsch, Jay y Morse, John (1974) "Organizations and Their Members. NY: Harper & Row.

Kotter, J.P.; Schlesinger, L.A. y Sathe, V. (1979) "Text, cases and readings on the management og organizational design and change. Irwin- Doorsey Ltd. Ontario. Ver pp 15 a 31.

Conceptualización de la función de Diseño Organizacional en una sub-unidad especializada



Ejemplos de variables relevantes de Tarea, Organización y Personas -TOP

T - Tarea.

Grado de variedad dentro de la tarea.
 Complejidad de la tarea.
 El tiempo de completación.
 Cantidad e intensidad del contacto personal requerido.
 Magnitud de la tarea.
 Dimensiones relevantes para medir la completación efectiva de la tarea.

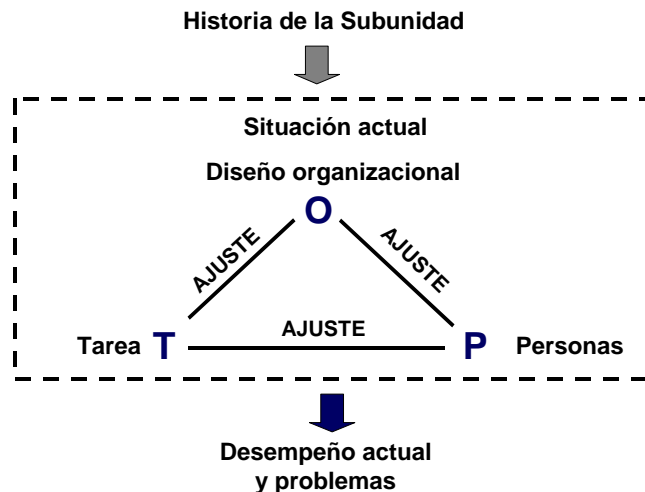
P - Personas.

Edad.
 Educación.
 Expectativas sobre el trabajo.
 Competencias generales.
 Naturaleza de competencias especiales.
 Necesidades, drives y motivos.
 Valores.
 Adaptabilidad.

O - Diseño organizacional.

Cantidad de reglas y procedimientos.
 Diversidad de actividades en cada trabajo.
 Ámbito de control de supervisor de primera línea.
 Nivel de detalle de las descripciones de tareas.
 Dimensiones medidas en los sistemas de medición del desempeño.
 Frecuencia de evaluaciones.
 Criterios para asignar recompensas.
 Porcentaje de remuneración fija y variable.
 Criterios de selección del personal.
 Presupuesto asignado a capacitación y desarrollo formal.

Análisis Organizacional de la Subunidad



Grandes pasos del análisis de la sub-unidad

- 1. Identificar y entender claramente la tarea primaria de la sub-unidad.**
 1. Considerar su entorno, especialmente sus stakeholders, características y factores de éxito.
 2. La estrategia de la organización de que es parte y la participación de la subunidad en ella.
 3. La tecnología de la sub-unidad.
- 2. Identificar y entender las características más relevantes de los trabajadores, incluyendo:**
 1. Dotación, numero.
 2. Background, antecedentes de capacidades y limitaciones.
 3. Competencias genéricas y específicas.
 4. Valores y normas.
 5. Expectativas, especialmente sobre su trabajo en la organización.

Grandes pasos del análisis de la sub-unidad (2)

- 3. Identificar claramente los componentes del actual Diseño Organizacional.**
 1. Estructura.
 2. Mecanismos de coordinación e integración.
 3. Sistemas de medición.
 4. Sistema de recompensas.
 5. Sistema de selección y desarrollo.
- 4. Identifique el desempeño actual de la subunidad, así como cualquier problema o síntoma de problema.**
- 5. Trace la historia de la sub-unidad.**
 1. Cambios importantes en tareas, personas y diseño organizacional.
 2. Crecimientos o achicamientos recientes.
 3. Cambios de estrategia, tecnología, stakeholders, entorno, tamaño.
 4. Cambios anunciados o esperados.
- 6. Identifique las relaciones entre la historia de la subunidad, la condición de su TOP actual y su desempeño en el último período.**

INFORMACION BASE PARA EL PREDIAGNOSTICO DE LA EFICACIA DE UNA ORGANIZACIÓN

Elaboración sobre una idea de David Kolb (1988)



