

T E C N O L O G Í A
O R G A N I Z A C I Ó N
P E R S O N A S
C O N S U L T O R E S S . A .

MODELOS DE ORGANIZACIÓN

Working Paper
No reproducir sin autorización

Rafael Estévez Valencia
rafael.estevez@topconsultores.cl

Octubre 2004

CONTENIDOS

1.- La implementación de un proyecto de empresa requiere reconocer el modelo de organización en que se funda.	3
2.- Muchas teorías organizacionales explican el pasado o el presente pero son más útiles las que ayudan a construir el futuro.	4
3.1 Cambios en los paradigmas de indagación científica.....	6
3.2.- El locus que explica el comportamiento de la organización.	7
3.2.1.- La organización sin mente, una buena máquina.	8
3.2.2.- La organización con una sola mente, a semejanza del organismo biológico.....	9
3.2.3.- La organización que congrega muchas mentes, un sistema sociopolítico y cultural.....	10
4.- Seis modelos o tipos de organización.	12
4.1.- Producción en masa: partes y trabajo intercambiables.	12
4.2.- Optimización conjunta: automatización e Investigación de Operaciones.	13
4.3.- Estructura divisional: administración del crecimiento y de la diversidad.	14
4.4.- Organización por procesos: valor, flexibilidad y control.	16
4.5.- Modelo Sociotécnico: participación directa y grupos autónomos de trabajo.	20
4.6.- Proyecto común y capacidad organizacional: mercado y democracia dentro de la empresa.	25
4.6.1.- Los stakeholders y el modelo político de las organizaciones.	25
4.6.2.- La organización como un sistema cultural.....	26
4.6.3.- El sistema social de la organización es la base de las ventajas competitivas.....	27
4.6.3.- La corporación individualizada.....	29
4.6.4.- El mercado y la democracia en la empresa.	31
4.6.5.- La alianza estratégica de la administración con los trabajadores: una construcción de viabilidad política en las organizaciones.	32
5.- Referencias.	34

“Una manera de ver es una manera de no ver.”

G. Poggi. The British Journal of Sociology, December, 1965

“Hoy no es ayer – Nosotros mismos cambiamos – Como podrían entonces nuestro quehacer y nuestros pensamientos, si queremos que estén siempre a punto, mantenerse siempre iguales.”

Tomas Carlyle, Escocia (1795 – 1881)

Este ensayo es una invitación a que usemos creativamente nuestra imaginación, al servicio de los fines últimos y esenciales para lo que existen las organizaciones. A que asumamos que la empresa es lo que es y lo que hacemos de ella. Es una invitación a pensar si lo que hacemos de ella es lo mejor que podemos hacer.

1.- La implementación de un proyecto de empresa requiere reconocer el modelo de organización en que se funda.

Detrás de toda propuesta de empresa existe un modelo de organización que alimenta la racionalidad base del proyecto. Pero un proyecto concreto generalmente no explicita el modelo o teoría de organización que lo sostiene, que da coherencia a sus partes y funda la lógica de gestión que guía su implementación.

La explicitación de la teoría de base no tiene gran utilidad práctica cuando el proyecto se funda en una teoría de organización de moda que uniforma la lógica de los ejecutivos y los otros stakeholders relevantes. En esos casos se trata de proyectos que no cuestionan el paradigma en boga y cuya coherencia se beneficia del sentido común dominante. La aplicación práctica del reconocer la teoría de base es evidente cuando el proyecto estratégico de la empresa supone cambiar el paradigma organizacional y la ideología de gestión en uso

En la mente de todo gerente, ejecutivo y persona que trabaja en una empresa hay una teoría sobre su organización aunque no pueda formularla y explicarla. Incluso aquellos que llegan cada día a ver que hacer y toman decisiones sobre la marcha, sin tener conciencia de su idea de organización, se guían por un modelo tácito o no declarado. Los ejecutivos usan sus creencias y teorías para entender lo que pasa y “saber” como deberían hacerse las cosas. Las usan también para diseñar la organización del futuro pero, si esperan que otros se sumen, necesitan reconocer el modelo de organización que alimenta el proyecto. Deben asumir que para difundir e implantar ideas fuerza que chocan con la teoría de organización que buscan reemplazar, es necesario administrar resistencias y gestionar el cambio.

La disciplina de la administración se creó ordenando las teorías e ideas de ejecutivos y estudiosos. Evolucionó al agregar otras ideas que predecían mejor los resultados y tenían más sentido para la práctica en las empresas. Pero las primeras teorías siguen vivas en ejecutivos que desconocen las evidencias que las superaron.

Tal vez porque las estudiaron de jóvenes o todavía las creen verdaderas. Otro hecho común es el contagio de teorías, diseños y modelos presentes que se alimentan de casos del pasado reciente. Las teorías de muchos de esos ejecutivos se ajustan y cambian conversando e informándose sobre tendencias y proyectos que se anticipan, luego las decantan y asumen como propias.

Del hecho de que la actuación de cada ejecutivo refleja su teoría no se deduce que su teoría sea internamente consistente ni que mejore su capacidad de decidir y conducir bien un proyecto deseado. Si su teoría se mantiene “subconsciente” difícilmente podrá apreciar la coherencia entre sus partes ni corregirla al confrontarla con la realidad. La máxima de que sólo podemos administrar lo que conocemos es igualmente válida cuando hablamos del funcionamiento de la mente del ejecutivo.

El liderazgo que requiere el proyecto de una empresa concreta exige reconocer tanto las teorías que se reemplazarán como las que fundamentan el nuevo orden organizacional. Este saber evitará insistir en soluciones que fueron eficientes pero que perpetúan formas de organización que a poco andar impedirán la competitividad de la empresa.

2.- Muchas teorías organizacionales explican el pasado o el presente pero son más útiles las que ayudan a construir el futuro.

“Las teorías más antiguas sobreviven como nuevas en ejecutivos y asesores”.

4000 a. de J.C. los Egipcios ya usaban conceptos y herramientas de administración (George, 1972), pero la disciplina occidental de la administración reconoce como sus progenitores a Frederick Taylor (1911), Henri Fayol (1915) y Max Weber (1922). Taylor y Fayol eran ingenieros que soñaron con descubrir leyes y principios que fueran la base de una ciencia dura de la administración. Fayol estudió la organización en su conjunto y formuló las bases de lo que la literatura técnica llama “Doctrina Administrativa” (Dávila, 2001). Taylor, por su parte, se concentró en la planta y la organización y racionalización del trabajo; fue pionero de la “Administración Científica” y de la ingeniería industrial. Weber, abogado y uno de los tres padres de la Sociología postuló un modelo (tipo) ideal que superaba los problemas y debilidades de las organizaciones de la época. Su organización burocrática es el primer diseño organizacional y el más influyente de la historia de la administración.

En Chile todavía hay personas que reproducen las grandes ideas de Taylor, Fayol y Weber. Pero la administración, como disciplina, sufrió su primer cambio radical en los años 40 como consecuencia de los impactantes resultados del estudio dirigido por Elton Mayo de la planta Hawthorne de la Western Electric, (Roethlisberger y Dikson, 1939). Mayo era un psicólogo australiano que dirigía el departamento de investigaciones industriales de la universidad de Harvard. La Western Electric contrató a Mayo y su equipo para mejorar productividad y tras años de estudiar variables duras, investigadores y ejecutivos concluyeron que la variable que

explicaba los equipos más productivos era la moral o clima laboral. Estos hallazgos marcan el comienzo del “reinado” de la Escuela de Relaciones Humanas que dominaría la disciplina por los siguientes 30 años. La importancia del buen trato, la relevancia de la supervisión y el reconocer que la administración gestiona un sistema social y no sólo temas técnicos son distintivos de un enfoque que también encontramos en empresas chilenas.

La tercera revolución de la disciplina se gestó en el mundo académico y reconoce a Douglas McGregor (1960) como su pensador más influyente. La revolución llegó a las empresas de Norteamérica y Europa a partir de 1975, con la producción masiva de MBAs formados por él y sus discípulos. La primera aplicación masiva de estas ideas, pero ajustada a su propia cultura, la hicieron los japoneses (Pascale y Athos, 1982). En la década del 70 buena parte de las corporaciones de occidente habían apostado a la automatización, una variante informatizada del Taylorismo. La informatización buscó reducir la incertidumbre de depender de personas pero en ese camino, asfixió al capital humano y muchas empresas perdieron competitividad frente al modelo asiático. Los años 80 se caracterizaron por la aplicación masiva de las ideas de los herederos de Doug McGregor (1967) que entendían las organizaciones como sistemas sociales (Katz y Kahn, 1966) y contingentes (Dessler, 1976). La teoría que dominó los años 80 y 90 se conoció como del Comportamiento Organizacional (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1991). Se trata de un enfoque sistémico que articula el diseño de aspectos duros como estructura, tecnología y tarea, con aspectos blandos como cultura, poder e influencia, comunicaciones, etc. Una de las premisas que fundan esta teoría puede resumirse como sigue: Las competencias de las personas son la base del capital humano, que se potencia con la tecnología y se aplica cuando a la experticidad se suma la motivación, los intereses comunes y el autocontrol. Esta manera de entender la organización y las personas empezó a difundirse en Chile a mediados de los 90 pero todavía son pocos los ejecutivos que la han hecho suya.

En los comienzos del siglo XXI se aprecia una nueva revolución de la disciplina que se manifiesta en modelos organizacionales de grandes corporaciones exitosas cuyos diseños y modelos de gestión explican buena parte de sus ventajas competitivas. La nueva teoría en uso no tiene todavía un nombre oficial pero se han postulado “La Corporación Individualizada” (Ghoshal y Bartlett, 1997), “La Corporación Democrática” (Ackoff, 1994), “Los Ciudadanos de la Corporación” (Miller, 1999), “La democracia y el mercado dentro de la organización” (Halal, 2000), etc.

Las teorías organizacionales pierden su ventaja competitiva cuando muchos tienen la capacidad de aplicarlas y, pierden su valor estratégico cuando otra teoría demuestra ser más efectiva para construir el futuro deseado que guía la gestión del presente. La administración en nuestro país se ha caracterizado por recoger modelos de organización en su período terminal de vigencia competitiva.

3.- Modelos de organización y los diseños organizacionales que operan en el juego competitivo.

Los propósitos de este artículo nos limitan a identificar las teorías organizacionales que dan el soporte lógico a diseños organizacionales y orientan los cambios en empresas reales. No se analizarán, por tanto, las teorías de la sociología, que buscan entender y explicar el funcionamiento de las organizaciones pero que no han influido en el pensamiento de los administradores. Esas teorías tienen gran valor para el analista y el consultor¹ pero no han generado tecnología de gestión ni formas de arquitectura organizacional que recoja la historia de la administración. Un reflexión más académica sobre las teorías organizacionales necesariamente incluiría los trabajos sobre “paradigmas y metáforas de la teoría de las organizaciones” (Morgan,1986) y la defensa de la teoría de la acción que hace Silverman (1970) polemizando con la multitud de seguidores de la teoría de sistemas.

El trabajo de Gharajedaghi (1999) representa un notable aporte al propósito de este artículo. Este autor desarrolla una modelo que permite identificar seis prototipos de diseño organizacional que buscan ganar el juego competitivo y que nacen de la aplicación de las teorías organizacionales que hemos enunciado. La reflexión de Gharajedaghi se ordena en dos variables: los paradigmas de indagación o conocimiento de la realidad y el locus² que explica el comportamiento de la organización.

3.1 Cambios en los paradigmas de indagación científica.

El cambio de paradigma de indagación lo 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 sistema es necesario identificar el impacto que tienen sus partes en el sistema. 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

¹ Son particularmente útiles para conocer y administrar cambios de cultura; diseñar estrategias para administrar resistencias y ganar viabilidad política interna para proyectos transformacionales.

² Núcleo o centro clave que controla o decide.

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.

3.2.- El locus que explica el comportamiento de la organización.

La segunda variable que forma el modelo matricial de Gharajedaghi (1999) está inspirada de un artículo visionario de Ackoff (1971) en que propone una clasificación comportamental de los sistemas distinguiendo:

Sistemas de mantención de estado: determinados desde afuera y sólo *reaccionan* a cambios en su entorno con cambios del sistema para mantener su estado.

Sistemas que buscan alcanzar una meta: estos sistemas responden distintamente a cambios externos e internos “eligiendo dentro de un menú de alternativas” opciones para alcanzar la meta.

Sistemas con un propósito dado y múltiples metas: son sistemas que eligen opciones para alcanzar diversas metas pero que no pueden alterar su propósito o razón de ser. Sus resultados son variables pero dentro de un propósito definido.

Sistemas propositivos: Estos sistemas pueden cambiar sus propias metas y propósitos y no sólo por causas externas sino que también por voluntad propia. La persona humana es el mejor ejemplo.

Gharajedaghi y Ackoff (1984)³ aplicaron estos conceptos en tres modelos que representan cambios sucesivos en la manera como se han concebido las organizaciones: La organización sin mente, una buena máquina; La organización con una sola mente, a semejanza del organismo biológico y; La organización que congrega muchas mentes, un sistema sociopolítico y cultural.

3.2.1.- La organización sin mente, una buena máquina.

En los inicios de la industrialización las organizaciones que eran concebidas como una máquinas y sin mente. Eran los tiempos del positivismo en las ciencias y de una sociedad europea remecida por el invento de las máquinas que transformaban el mundo. La organización concebida a semejanza de una máquina, resultaba de la agregación de partes simples. Fue un eficaz instrumento para convertir legiones de trabajadores agrarios en trabajadores agrícolas semicalificados, cada uno de ellos realizando tareas simples que se sumaban para elaborar masivamente productos más complejos.

La organización mecánica (Burns y Stalker,1966) es un sistema sin mente ni propósito dentro de ella. Conducida desde afuera por sus dueños fue un eficiente instrumento para lograr utilidades en mercados y medio ambientes estables o con cambios predecibles. El principio básico es el diseño operativo que especifica rigurosamente lo que cada parte debe hacer para funcionar en forma ordenada, eficiente y predecible. La organización mecánica sólo reacciona a cambios anticipados, carece de flexibilidad y no puede reorganizarse por sí misma. Los cambios pueden darse después de una crisis que obliga al diseñador externo a modificar partes o a reemplazar el diseño obsoleto por otro distinto.

La organización mecánica perdió vigencia cuando las empresas empezaron a enfrentar medios ambientes perturbados y turbulentos (Emery y Trist,1965). El diseño todavía sobrevive en empresas pequeñas con productos y los mercados estables. Condición en que la estrategia se basa en hacer lo mismo cada vez mejor y bajando el costo (Ansoff, 1965).

En este diseño la persona del trabajador debe alcanzar un desempeño estandarizado ya que la coordinación de las tareas de unos con las de los otros se basa en rutinas, procedimientos y productos rigurosamente especificadas. La adaptación del hombre a la máquina y el comportamiento pauteado por el diseño reduce errores pero, al mismo tiempo desperdicia al capital humano y produce desmotivación y sentimientos de alienación en el trabajo (Bauer, 1964).

³ Citado en Gharajedaghi (1999)

3.2.2.- La organización con una sola mente, a semejanza del organismo biológico.

Las primeras aplicaciones del pensamiento sistémico al diseño de las organizaciones se inspiraron en los organismos vivos. El supuesto más común fue considerar la organización como si fuera una persona humana que tiene una mente y un propósito. Desde esa perspectiva, la organización es un sistema abierto que depende de su medio ambiente, ya que obtiene sus insumos básicos del entorno el que a su vez, es fuente de amenazas (Katz y Kahn, 1966). Esta vulnerabilidad implica que, al igual que los otros sistemas vivos, el principal propósito de toda organización sea sobrevivir y mantenerse viable. De esta racionalidad fluye la conclusión de que el crecimiento de la organización es el mejor indicador de su éxito y que sus utilidades son el medio para lograrlo.

La capacidad de optar y elegir es condición de base para el diseño de la organización con una sola mente, pero esta condición se limita a la alta administración y no se extiende a sus partes. Las partes operan en base a principios cibernéticos como el sistema homeostático, reaccionando a cambios e informaciones de manera similar a un termostato (Beer, 1967). El diseño organizacional reduce complejidad con respuestas predeterminadas de las partes frente a las variaciones internas y externas. Como los órganos del cuerpo humano las partes no tienen conciencia y no debieran optar ni entrar en conflicto. El plan estratégico, sistemas de control de gestión y de comunicaciones ascendentes y descendentes deberían asegurar el alineamiento organizacional. El conflicto y la actividad política son considerados como errores de diseño, falta de información, o por último, problemas de comunicación o de índole psicológico.

La cultura paternalista puede ser muy funcional al sistema orgánico: “*Mamá empresa vela por nosotros, no te acabes nunca*”. Los altos ejecutivos son llamados “*papis*” ya que disponen de satisfactores para premiar y asegurar lealtad. Otras variantes no regulan el funcionamiento de las partes con mecanismos cibernéticos o convenios de desempeño acompañados de refuerzos conductistas de premio-castigo. El modelo de las organizaciones sanas y eficaces (Schein, 1975) busca alinear la organización con variables psicológicas como liderazgo y la distribución de satisfactores extrínsecos e intrínsecos. El modelo asiático japonés se sostiene en una combinación de sistemas de trabajo con variables culturales y sociales (Pascale y Athos, 1981).

El modelo orgánico necesita reducir la complejidad político-social para predecir comportamientos y resultados. Las heurísticas de simplificación que usa para estos efectos le impiden aprovechar gran parte de la naturaleza social y política de las organizaciones. El modelo, además descansa en el equilibrio homeostático como base de su proceso de alineamiento y coordinación. No acepta el conflicto como un comportamiento legítimo dentro del sistema y al proscribirlo, cercena la capacidad de innovación y cambio. La discrepancia dentro de la organización es condición necesaria para cambiar paradigmas ya que lo nuevo que emerge necesariamente desafía a lo viejo que fuera revolucionario en el pasado.

3.2.3.- La organización que congrega muchas mentes, un sistema sociopolítico y cultural.

Al entender la organización como un sistema social resulta evidente que los resultados también dependen de variables culturales, políticas, psicológicas y otros procesos humanos que es necesario administrar. Desde esta perspectiva es un hecho que personas, grupos y organizaciones tienen propósitos y optan por cursos de acción. Las organizaciones son inventadas por hombres y sería absurdo, sino imposible, asumir que para lograr la efectividad organizacional sea necesario renunciar a rasgos tan humanos como los intereses, los valores, el auto control y el discernimiento⁴. Tiene más sentido pensar que por no disponer de diseños y técnicas capaces de procesar la complejidad asociada a la diversidad, los diseñadores del pasado se vieron obligados a simplificar el sistema social regulándolo con normas que estandarizaban roles y procesos. Al reducir incertidumbre y ganar control lamentablemente se cerraron espacios a las personas y se desaprovechó gran parte de su potencial.

La integración y coordinación de los sistemas sociales es un proceso tensional y continuo mientras que en los diseños mecánicos se hace de una vez para siempre y en los sistemas orgánicos se acota la varianza y minimizan los imprevistos. La articulación efectiva y duradera de sistemas con propósito⁵ requiere que el cumplimiento de las expectativas y deseos de las partes se asocie al logro de los requerimientos del sistema mayor que ellas componen y viceversa. En esta lógica el propósito de la organización es servir a los propósitos de sus miembros mientras sirve a los propósitos de sus dueños y su medio ambiente.

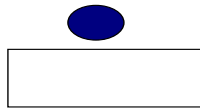
La organización que reconoce e integra a las personas con sus propósitos, intereses, valores y opciones, así como a grupos que representan motivaciones de colectivos, se une tras una misión común, objetivos compartidos y un proyecto para lograrlos. La cultura y los valores comunes se convierte en el cemento que une las partes en un todo cohesionado. El logro de tal unidad no posterga la identidad de cada uno, por el contrario, los materiales que suelda la cultura son los intereses, recursos, voluntades y confianzas del conjunto de personas autónomas, con propósito, que forman la organización.

Los dos paradigmas de indagación o conocimiento de la realidad y los tres locus que explican el comportamiento de la organización permiten definir los lados de la siguiente matriz.

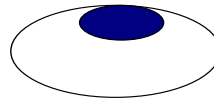
⁴ Las concepciones racionalistas más elaboradas reconocen las variables políticas y sociales pero buscan minimizar su impacto por considerarlas no administrables.

⁵ Personas, equipos, unidades, organizaciones, sociedades, etc. pueden irse articulando en sucesivos sistemas mayores.

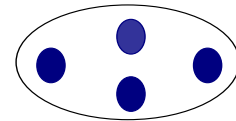
Sistema sin
mente



Sistema de
una mente



Sistema
multimente



Enfoque analítico
Variables
independientes.
Foco en lo micro
organizacional.

Enfoque sistémico
Variables
interdependientes.
Foco en lo macro
organizacional

Gharajedaghi, 1999, p.9⁶

La matriz que propone Gharajedaghi (1999) es simple y permite discriminar tipos de teorías organizacionales con claridad. La dicotomía enfoque analítico versus enfoque de sistemas refleja bien la realidad en la columna “sin mente”, pero definitivamente no es apropiada en la columna “multimente”. Resulta evidente que todos los modelos de esa columna son sistémicos y que la separación se hace en función del nivel organizacional que releva la teoría. Por ejemplo, el enfoque de Tavistock y sus grupos semi autónomos es claramente sistémico y destaca la interdependencia, pero asigna mayor relevancia a la gestión de los equipos que a otras variables macro organizacionales. En el lenguaje sistémico, en la columna multimente la diferencia real está en el nivel de recursividad, es decir en lo que se define como sistema focal y lo que se define como macro sistema.

Miles (1980) ayuda a superar esta dificultad con su distinción entre micro y macro comportamiento organizacional: situando en el nivel micro los temas duros y blandos de individuos, equipos y subsistemas así como las interfases que articulan estos niveles. En el nivel macro organizacional incluye los temas duros y blandos de la organización como un todo, su entorno y las interfases entre ellos. En la última columna de la matriz la distinción que se asume en este capítulo, será entre modelos que relevan los sistemas micro organizacionales y los que relevan el macro sistema organizacional y su entorno.

⁶ La propuesta del autor define una división entre el enfoque analítico y en enfoque sistémico. En este texto se modificó agregando el predominio de variables micro organizacionales versus el predominio de variables macro organizacionales.

4.- Seis modelos o tipos de organización.

Completando las celdas de la matriz se pueden identificar los seis modelos de organización que han ingresado al juego competitivo del mercado. En las páginas siguientes se revisan los seis modelos identificados y su vigencia actual en Codelco Chile.

	Sistema sin mente	Sistema de una mente	Sistema multimente
Enfoque analítico Micro organizacional	Partes y trabajo intercambiable. Producción en masa Fordista	Crecimiento y desarrollo Estructura divisional de Alfred Sloan	Equipos autónomos de trabajo. Modelo Socio-técnico
Enfoque sistémico Macro organizacional	Optimización conjunta. Investigación de operaciones	Organización por procesos: valor, flexibilidad y control.	Proyecto común y capacidad organizacional: Mercado y democracia en la empresa

4.1.- Producción en masa: partes y trabajo intercambiables.

Henry Ford impactó al mundo de los negocios con una máquina organizacional que cambió la manera de hacer empresa. Perfeccionó el sistema americano de manufacturar (ASM) aplicado desde fines del siglo XVIII en las fábricas federales de armas⁷. ASM era un modelo de producción inspirado en los principios de Taylor, donde se hacía manualmente el montaje de productos estandarizados pero en base a piezas idénticas e intercambiables y fabricadas con la ayuda de máquinas especializadas (Hounshell,1984). Poco después Ford agregó la correa transportadora, ya en uso en otras empresas, mecanizando las cadenas de montaje. De esa manera la circulación de las piezas impuso el ritmo de trabajo. Lo que partió como un sistema de producción derivó con el tiempo a una forma de organización con un particular diseño de puestos de trabajo, y a un sistema de contratación y remuneraciones, con repercusiones en el mercado y en las costumbres de vida de la sociedad (Neffa, 1998).

⁷ Ford contrató a ingenieros que habían trabajado con en método ASM en armas Colt, máquinas de coser Singer, maquinaria agrícola Harvest y bicicletas Pope.

El modelo de organización fordista es una máquina con partes y trabajadores intercambiables, destinada a la producción masiva. El modelo consideró a los trabajadores como engranaje, como consumidores y como fuerza laborar con tarifas reguladas por el mercado. Dio origen a una época de sindicalismo militante y conflictivo⁸. El comportamiento estandarizado de las personas para adaptarse a las máquinas obligó a tener una supervisión que asegurara el desempeño predecible y trabajadores que cumplían obedientemente sus rutinas.

Pero finalmente fue una consecuencia de su propio éxito lo que dejó de manifiesto los problemas de competitividad de la máquina organizacional. Los volúmenes de productos colocados en los mercados aumentaron en tal magnitud que la tarea difícil pasó a ser vender. La preocupación por la venta, con el tiempo, instaló el tema de las preferencias del consumidor y, del reemplazo de productos masivos durables por el cambio, la variedad y la diversidad. El modelo de la máquina se destruye si las personas piensan y dan curso a su creatividad y tampoco tiene la capacidad de recrear máquinas y sistemas cuando el ciclo de vida de los productos disminuye.

El modelo de la máquina se hizo para la producción masiva pero la eficiencia no sólo la determina la economía de escala, especialmente cuando aumentan las necesidades de coordinación. La efectividad de los sistemas de control de las organizaciones grandes obliga a adoptar formas de descentralización. La optimización de la producción puede entrar en conflicto con la satisfacción del cliente, los requerimientos de finanzas y las necesidades de los trabajadores. De hecho, la máquina organizacional perdió vigencia cuando el medio interno y externo dejaron de ser predecibles y estables y cuando la respuesta de adaptación necesitó ser rápida e innovadora.

4.2.- Optimización conjunta: automatización e Investigación de Operaciones.

La investigación de operaciones (IO) dominó el pensamiento sistémico aplicado a las organizaciones en la década de los 60. El grupo de Case Institute of Technology⁹ liderado por Russell, Ackoff (1956) y C. Churchman tuvo gran éxito en el procesamiento de la interdependencia y, a consecuencia de ello, se multiplicaron los programas de investigación de operaciones en las universidades de Norteamérica. La primera aplicación de la tecnología de IO a la gran empresa fue conocida como Ford y sus "whiz kids", cuando McNamara y sus colaboradores se incorporaron a Ford Co., tras dejar el Departamento de Defensa del Gobierno. En nuestro medio, el enfoque tuvo interesantes desarrollos en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Univ. de Chile, especialmente con Oscar Barros y sus colaboradores. Otra contribución significativa fue la de J. Forrester (1961, 1965) del MIT con el desarrollo del concepto y las aplicaciones de la dinámica de sistemas.

La esencia del modelo descansaba en el uso de modelos matemáticos para encontrar soluciones óptimas a series de variables interdependientes. Se partía de reconocer la complejidad y la interdependencia de la organización y se buscaba un

⁸ Memoria heroica que marca la tradición de lucha y reivindicación del movimiento sindical.

⁹ Hoy Case Western Reserve University, Cleveland Ohio.

sistema que permitiera modelar y procesar dicha complejidad. Sin embargo, el enfoque mantuvo los supuestos mecánicos sobre la organización.

La crítica más demoledora a la IO vino de uno de sus padres fundadores. Ackoff (1979) en un artículo que hizo historia, declaró “el futuro de la Investigación de Operaciones está en el pasado”, criticando su propia creación por caer en una simplificación que distorsiona la realidad y suponer que los componentes de la organización son pasivos y reactivos. Sostiene que al no reconocer las implicancias de que sus partes tienen la facultad de poder elegir, los diseños de la IO no pueden modelar ni administrar la realidad. El punto de partida, dice, es aceptar las organizaciones como una realidad social que congrega subsistemas con propósitos propios.

4.3.- Estructura divisional: administración del crecimiento y de la diversidad.

Esta teoría organizacional resulta de la aplicación del enfoque analítico y del modelo biológico de sistemas con una sola mente situada en la alta gerencia de la empresa. El primer impulsor de la teoría fue Alfred P. Sloan, quién la aplicó entre 1925 y 1950. Sloan trabajó 45 años para la General Motor Company llevándola, en sus diez años de director general, a ser una de las dos compañías más grandes del mundo. Sloan reconoció que el factor clave de competitividad había cambiado desde la capacidad de producir a la capacidad de gestionar crecimiento y diversidad. Recurrió a financiamiento público para generar el capital necesario para el crecimiento sostenido y aprovechó las ventajas del emergente modelo biológico para instalar una estructura de control que permitía manejar crecimiento y diversidad.

A partir de 1925 General Motors empezó a aplicar los principios organizacionales que impulsó Sloan. Los conceptos básicos detrás de los cuatro principios fueron estructura divisional y un sistema de planificación predicción-preparación. Los principios que Sloan y su equipo definieron en 1919 los aplicó con variaciones después de asumir como director.

- 1. Las decisiones deben ser autónomas y juzgadas de acuerdo con la rentabilidad del capital invertido. En 1934, tras la crisis del 1929, la empresa estuvo fuertemente descentralizada. Las divisiones fueron autónomas y tomaban decisiones en el marco de la política de la compañía.**
- 2. Algunas funciones y controles deben centralizarse En 1922 centralizó las compras y el manejo de fondos de tesorería. En 1923 publicidad, mecánica y diseño de automóviles.**
- 3. La dirección general no debe ocuparse de la explotación de las divisiones sino que dedicarse a los problemas de política general.**

4. El organigrama debe proveer los medios para que cada división este representada consultivamente en las demás.

La gestión descentralizada de la corporación requería como complemento el desarrollo de mecanismos de coordinación e integración. Sloan impulsó con éxito comités de representación de todos los servicios interesados pero sin responsabilidad directa. Al mismo tiempo asignó gran importancia al uniformar métodos de gestión y al centralizar las decisiones financieras y de inversión. Los métodos uniformes fueron:

- **Contabilidad y tesorería centralizadas.**
- **Previsión de demanda a corto plazo.**
- **Cálculo de precios, costos estándares y presupuestos variables anuales.**
- **Proyectos de inversiones que competían contra su rentabilidad calculada a priori.**

Las aplicaciones de esta teoría encontraron un medio ambiente muy propicio después de la 2ª guerra mundial. Hasta mediados de los 70 fue la teoría de base de los MBAs de Harvard, Warton, Stanford, MIT y de otras universidades norteamericanas.

Una de las elaboraciones posteriores es la de Stafford Beer, (1967) que asigna al centro corporativo el rol del “cerebro de la empresa” que monitorea el logro de resultados deseados de las unidades operativas controladas con un mecanismo cibernético que refuerza e inhibe conductas. El propósito último de la organización es crecer y mantenerse viable. Dentro de esta lógica, las unidades operativas planifican y operan con autonomía pero se subordinan a los objetivos y metas organizacionales definidos por el centro corporativo. Las unidades reaccionan a la señal del cerebro o a los eventos del medioambiente, dentro de una banda de desviaciones aceptadas.

Las divisiones no están autorizadas a rediseñar sus productos o redefinir sus mercados. La responsabilidad de sus equipos gerenciales es mantenerse en régimen. Si se les requiere anticipar la demanda y ajustar sus programas de trabajo, optimizando los procesos productivos con la guía del concepto “predecir-preparar” o planificación adaptativa.

La organización divisional permitió a grandes empresas alcanzar notable competitividad pero, con el tiempo, perdió vigencia debido a sus limitaciones para superar dos nuevos desafíos:

- 1. Demanda por operacionalizar los nuevos conocimientos como resultado de que los ciclos de vida de los productos se acortaron.**

2. La fuerza de la realidad de que la organización es un sistema social compuesto por personas y grupos que operan con propósitos propios.

Las empresas más sensibles a los cambios tecnológicos y de preferencias de los consumidores, comprendieron la importancia de la investigación y el desarrollo de productos y mercados generando conocimiento y aplicándolo con rapidez ¹⁰. La velocidad con que sucedieron las innovaciones de productos y redefiniciones de mercados desnudó las falencias de un modelo diseñado para prevenir el cambio y mantenerse en curso. La sobrevivencia de este modelo organizacional es amenazada por el término del ciclo de vida de productos únicos o principales de una división. Esta condición somete a las divisiones, como a su producto, a vivir períodos de incertidumbre, crecimiento, madurez y declíneo.

Por un tiempo se creyó que la solución estaba en la planificación estratégica, pensando que podrían predecir ciclos y amenazas, y preparar a la organización con anticipación para reemplazar productos e innovar. La planificación estratégica, sin embargo, estuvo muchos años dominada por supuestos lineales que llevaban a escenarios esperables, precisamente lo que el verdadero estratega siempre evitará (Mintzberg, 1994).

4.4.- Organización por procesos: valor, flexibilidad y control.

A mediados de la década de los 80 habían cambiado radicalmente muchas premisas sobre como deberían ser las empresas. La organización divisional, el diseño vertical, la integración dentro de la propia organización, la especialización funcional de unidades y de la fuerza laboral y otros arreglos dejaron de ser factores claves de éxito. Estudiosos y ejecutivos concordaron que ese diseño no correspondía a las nuevas reglas de competencia definidas por el mercado, los “benchmarkings” de costos, el entorno tecnológico y las demandas de la fuerza laboral.

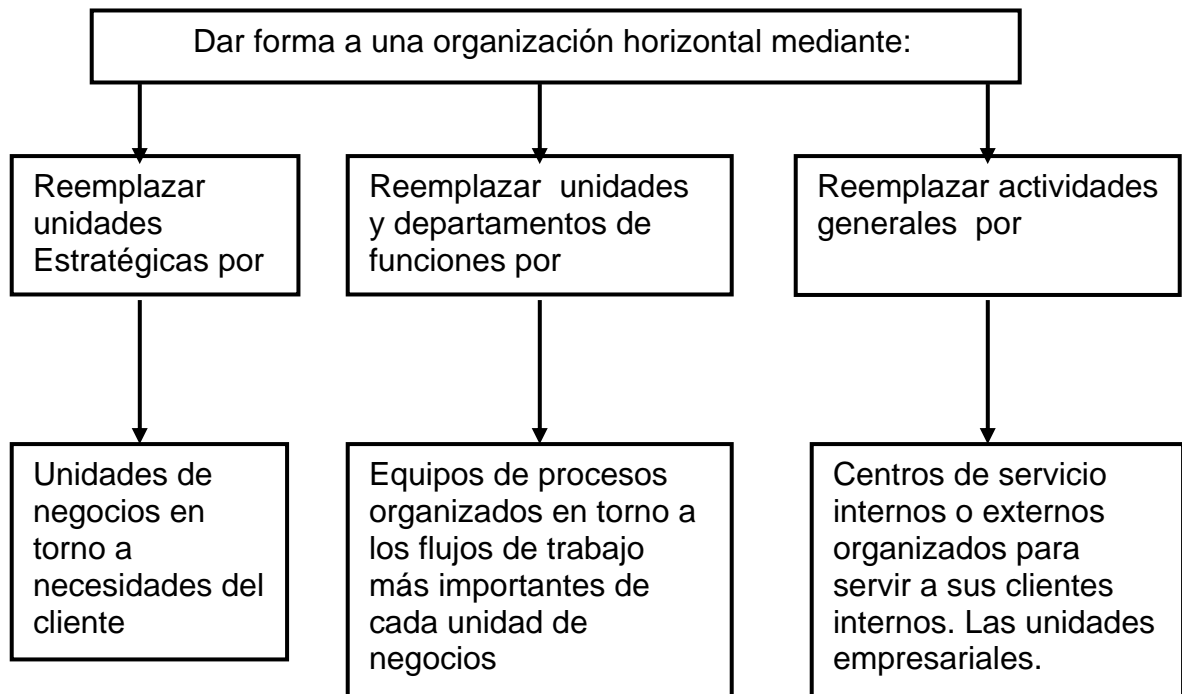
Las nuevas estrategias de competitividad insertaron dos grandes temas al modelo orgánico de la autonomía divisional: La innovación de procesos y la autonomía de unidades de negocios respecto del centro corporativo. Paradojalmente, el desarrollo de estos temas terminaría en un privilegiar a la corporación y su centro por sobre las divisiones.

La búsqueda de autonomía de los subsistemas con efectivos mecanismos de coordinación fue un tema principal de la estructura divisional de Sloan. Los mecanismos de integración no convencionales (Mintzberg, 1983b) tomaron fuerza a fines de los 80. Entre ellos cobró especial importancia el rol integrador de la cultura de negocios. El modelo que emergió buscó optimizar la eficiencia con una

¹⁰Hay empresas que operan en nichos más estables y predecibles y que conservan los modelos antiguos.

estructura basada en unidades de negocios con métrica de metas y resultados, y que transan “económicamente” con otras unidades dentro de la empresa. Se buscaba bajar costos con una gestión altamente descentralizada y llevando el juego del mercado dentro de la empresa pero, al mismo tiempo, asegurar la integración de la organización con una cultura fuerte inspirada en el modelo japonés de subordinación del individuo a los valores y la misión de la empresa.

Tomasko (1993) expresó estas ideas proponiendo unidades organizativas para cada proceso clave que genera un resultado para el cliente, en lugar de departamentos para cada especialidad funcional.



Robert Tomasko, 1993, p. 157

Junto con el foco en unidades de negocios autónomas, el modelo dominante a fines de los 80 dio gran importancia a la innovación de procesos. Entendiéndola como un desarrollo competitivo de la Tecnología de Información (TI) que recogía los conceptos de calidad de los años 70, los diseños sociotécnicos del trabajo y la tecnología de difusión de innovaciones de los años 80. La innovación de procesos fue un salto cualitativo respecto de los métodos de mejoramiento continuo (Davenport, 1993).

En los 90 algunas empresas y consultoras norteamericanas se reencantaron con la idea de la empresa automatizada. La nueva versión de la organización como sistema cerrado se anunció como una revolución y se difundió como reingeniería. Esta variante de la máquina organizacional recogió muchos de los aportes de la

innovación de procesos pero intentó desarrollar modelos de organización sin mente. La revolución no fue tal y el entusiasmo fue pasajero.

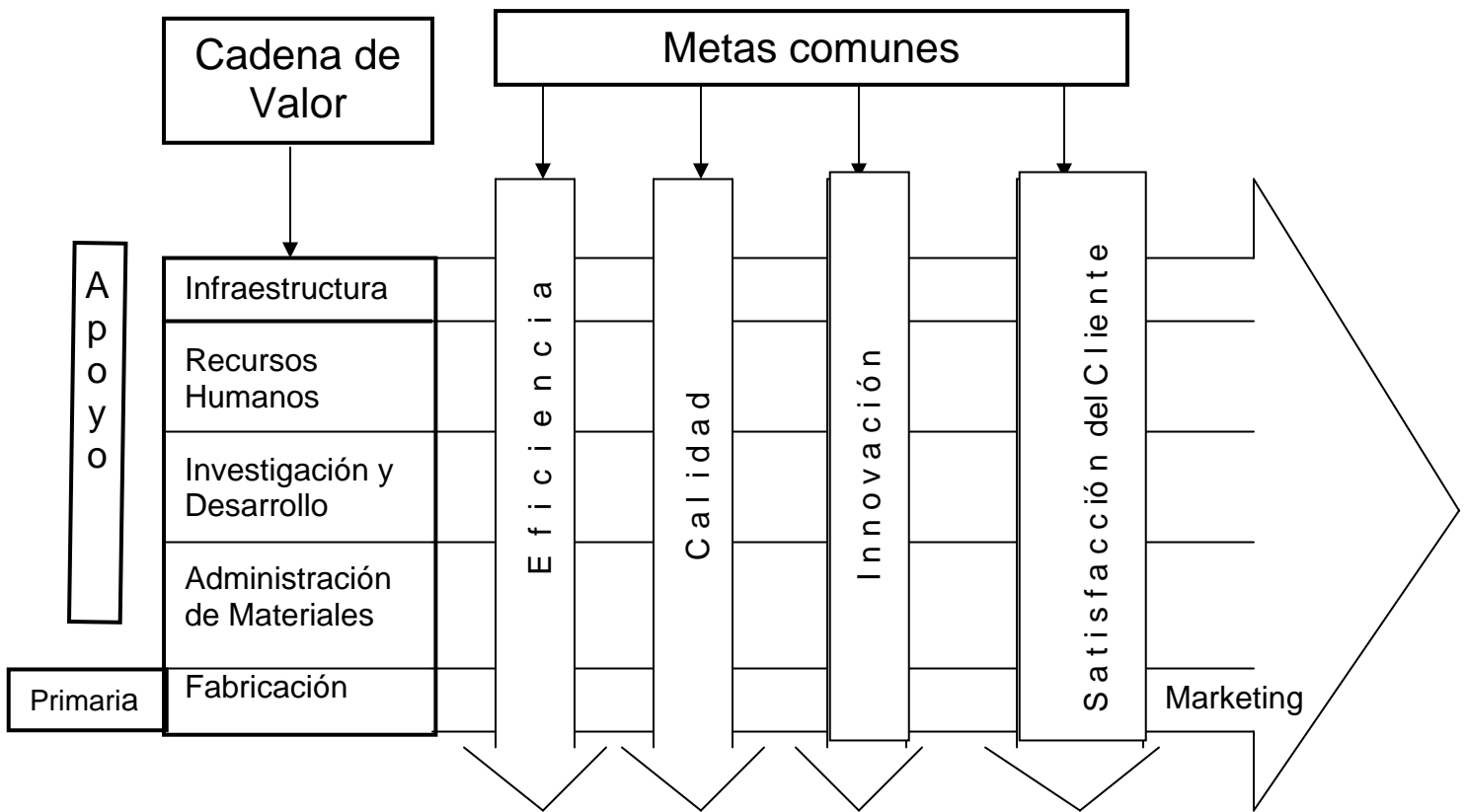
A fines de los 90 la teoría organizacional de sistemas orgánicos, con una mente en el nivel superior, era la más difundida entre las principales escuelas de administración y las grandes consultoras. La versión más común recogía una poderosa influencia de las ideas de Michael Porter (1985, 1996), especialmente su propuesta de ganar ventaja competitiva adaptando el diseño de la organización a las oportunidades de mercado y de alinear la efectividad con la creación de valor.

Porter (1985) difundió la cadena de valor como la espina dorsal que ordena los procesos mayores de creación de valor de la organización. Dividió la cadena en actividades primarias y de apoyo. La cadena de actividades primarias representa gráficamente la secuencia de creación del producto, su marketing y distribución.

Define las actividades de apoyo como las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias. Las actividades de apoyo que destacó fueron Infraestructura, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Administración de Materiales. La infraestructura incluye temas organizacionales y de administración y la función de alta gerencia del centro corporativo. Por esa razón la representación que Porter hiciera de la cadena presenta las metas comunes de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, cruzando las funciones de creación de valor de la compañía (Ver figura en página siguiente).

La racionalidad de Porter impuso nuevos dogmas de teoría organizacional. Los principales de ellos fueron: a) La estrategia parte de considerar las oportunidades de mercado; b) La estructura sigue a la estrategia y busca maximizar la agregación de valor; c) Los recursos humanos ¹¹ los determina la estructura. El modelo supone una gran flexibilidad de la fuerza laboral, tanto en sus prestaciones, lo que hace el trabajador, como en su contratación, despido, reubicación, cambio de remuneración, etc.

¹¹ Las *competencias requeridas* en el lenguaje de los albores del siglo XXI.



La Cadena de Valor, Porter (1985)

La estructura funcional de los modelos anteriores es cambiada por la estructura que traduce las actividades primarias y los servicios de apoyo de la Cadena de Valor. A fines de los 90 se podían encontrar muchas empresas diseñadas con el mismo modelo de organización, difundido masivamente por dos o tres grandes consultoras. La poca exclusividad del diseño y su apuesta a oportunidades de mediano plazo anticipaban que el modelo no permitiría alcanzar las ventajas competitivas que cada empresa deseaba. La crítica adquirió más fuerza con los nuevos enfoques que privilegian los recursos y capacidades de la organización por sobre la estructura. Los críticos mostraron evidencia del desastre de corporaciones que desarmaron sus competencias históricas para alinearse con estrategias que perseguían oportunidades de corto plazo.

Ostroff (1999) ofrece una buena síntesis de los principios que caracterizaron los diseños orgánicos de una sola mente en la década de los 90:

- **Organización alrededor de procesos centrales de la cadena de valor que cruzan funciones, no en torno a tareas y funciones.**
- **Gerentes de procesos responsables de todo el proceso.**
- **Los equipos y no las personas son los fundamentos del diseño y del desempeño.**

- **No hay trabajos que no agregan valor, estructura plana y decisiones tomadas por los que están en el flujo del proceso.**
- **Integración con clientes y proveedores.**
- **Fuerza laboral polifuncional con competencias que cruzan funciones.**
- **Métrica de metas de resultados del final de los procesos, destacando agregación de valor y satisfacción del cliente.**
- **Liderazgo efectivo y motivación de los trabajadores.**
- **Usa tecnología de información para potenciar el desempeño de las personas y el valor traspasado al cliente.**

La flexibilidad de esta organización ordenada bajo una mente descansa principalmente en las personas pero reduce fuertemente las dotaciones, termina con la estabilidad de empleo del fordismo y no ofrece un trato atractivo y motivante para las personas que pierden seguridad. Para resolver esta tensión estructural los diseñadores trataron de importar la cultura paternalista japonesa donde la lealtad, conformidad y compromiso eran consideradas virtudes: la base cultural que había permitido alinear pasivamente a los trabajadores detrás de las informaciones e instrucciones de la alta administración. En este contexto se propició una participación regulada que se orientó los temas de seguridad, mejoramiento de la eficiencia y la calidad y de la protección ambiental. Con estos propósitos se difundieron herramientas como los círculos de calidad y metodologías de mejoramiento continuo y calidad total, etc. Estas técnicas completaron un ciclo de vida y han perdido fuerza, incluso en Japón. Son una buena manera de empezar la práctica participativa pero dentro de la organización con una sola mente terminan en una contradicción que desmotiva a los trabajadores. La participación es influencia y ella termina acorralada cuando la orden es subordinarse jerárquicamente a la única mente que opera en el modelo.

4.5.- Modelo Sociotécnico: participación directa y grupos autónomos de trabajo.

La expectativa de que la moderna Tecnología de Información permitiría alinear la organización tras una mente, no se cumplió en sociedades con gran desarrollo de la persona. Los resultados fueron algo mejores para las empresas que apostaron al control y a la cultura paternalista como mecanismos de integración pero no sirvieron para aquellas que construyen competitividad basándose en la responsabilidad, el compromiso, la colaboración y el trabajo en equipo que conducen a la superación y la innovación. La organización competitiva basada en el desarrollo de las personas y su compromiso con objetivos es precisamente un factor común de los modelos que buscan integrar los propósitos de las personas con los de la organización.

El enfoque Sociotécnico es la aplicación más completa y difundida que define la corporación como un sistema social que articula personas con propósitos y, donde la competitividad se funda principalmente en el desempeño de componentes micro organizacionales que operan en relación con sus respectivos entornos. La premisa básica de la teoría Sociotécnica es que la organización y sus unidades emergen de la integración de sistemas sociales con sistemas técnicos. Ambos sistemas son distintos pero interdependientes y relacionados. El sistema social incluye a las personas haciendo su trabajo y las relaciones entre ellas y el sistema técnico a las herramientas, tecnologías y métodos de trabajo. La independencia de cada sistema se expresa en que cada uno opera con leyes y racionalidades distintas. El componente social opera de acuerdo con las leyes biológicas y sociales, mientras que el componente técnico opera con leyes físicas y mecánicas. Sin embargo, ambas partes necesitan actuar conjuntamente para el logro de los objetivos de la organización. De allí que el nombre Sociotécnico significa diseños de organización que buscan la optimización conjunta de ambos subsistemas (Cummings y Worley, 2000, p. 191).

La organización, por lo tanto, entrega resultados en sus dos sistemas componentes: productos tales como bienes y servicios por un lado y, consecuencias sociales y psicológicas tales como satisfacción laboral, realización profesional e identificación con la organización por el otro lado. Ambos resultados generan, a su vez, retornos que son críticos para el desempeño de la organización. El gran desafío es diseñar el trabajo y la relación entre ambos subsistemas potenciando resultados positivos. Condición que los sociotécnicos llaman la optimización conjunta y que se traduce en organizaciones de excelente desempeño y gran satisfacción humana para las personas que trabajan en ellas.

La segunda premisa que destaca el modelo Sociotécnico es el carácter abierto de estos sistemas, ya que tienen una fuerte dependencia de su medio ambiente. Destacan, por ello, la importancia de la administración de la frontera organizacional y de las funciones o roles de frontera que administran los intercambios entre la organización, el entorno y sus subsistemas. El diseño de estas interfases es clave para reducir dependencia y ganar libertad de funcionamiento mientras opera los intercambios con el entorno. Esta es la condición base del diseño que da gran capacidad de adaptación e influencia a las organizaciones sociotécnicas.

Las dos herramientas sociotécnicas más difundidas de micro diseño organizacional son el diseño enriquecido del trabajo y los grupos autónomos de trabajo. En ambos casos se revela que el enfoque reúne, sin fundir, las tecnologías de los ingenieros y de los psicólogos.

El rediseño sociotécnico del trabajo resulta de articular el enfoque motivacional (psicología) con la matriz de varianzas para determinar condiciones de riesgo de error y sus repercusiones (ingeniería).

El enfoque motivacional se funda en los llamados principios del diseño sociotécnico (Cherns, 1987), que identifican dimensiones del trabajo que favorecen tanto el desempeño excelente como la satisfacción laboral y la motivación. Los principios que han tenido más confirmación empírica son la variedad, identidad y significación de la tarea, el grado de autonomía, la libertad y discreción en el desempeño y la retroalimentación obtenida desde el trabajo mismo mientras se hace la tarea. Hackman y Oldham (1980) desarrollaron un modelo de gran respaldo empírico y probada aplicación en empresas que muestra las relaciones entre las dimensiones claves del trabajo, los estados psicológicos críticos del trabajador y los resultados observables en el trabajo y la persona.

El rediseño del trabajo se completa con la Matriz de Varianzas que es una variante de los métodos de análisis de procesos y secuencias de acciones para determinar las varianzas críticas (probabilidad de error) de mayor impacto en las actividades siguientes del proceso y en el resultado final. El análisis va acompañado de un método para rediseñar secuencias de acciones, tareas y responsabilidades. El principio que guía el análisis es que las variaciones deben ser controladas en su punto de origen y siempre que sea posible, por quien desempeña la tarea que le permite detectarla primero. Ello refuerza el concepto de que cada trabajador debe estar capacitado para una variedad de actividades, velando que el sistema corrija desviaciones, sea flexible y adaptable (Cherns, 1976).

La aplicación del diseño enriquecido del trabajo lleva a:

La formación de unidades naturales de trabajo que permiten aumentar el sentido de propiedad en la tarea.

La combinación de tareas, que es lo opuesto a la fragmentación que impulsara el taylorismo. Ello permite hacerse cargo de productos completos. Favorece la identidad con la tarea y reemplazar la rutina por la variedad.

La relación con el cliente o usuario del producto o servicio que el o ella elabora. Con ello aumenta la variedad de la tarea y el sentimiento de responsabilidad por lo hecho.

La profundización del trabajo que resulta el asumir responsabilidades de control y organización, en lo que antes eran responsabilidad de la jefatura. Un cambio radical que aumenta la autonomía, el sentimiento de responsabilidad y genera condiciones estructurales para el compromiso y la participación.

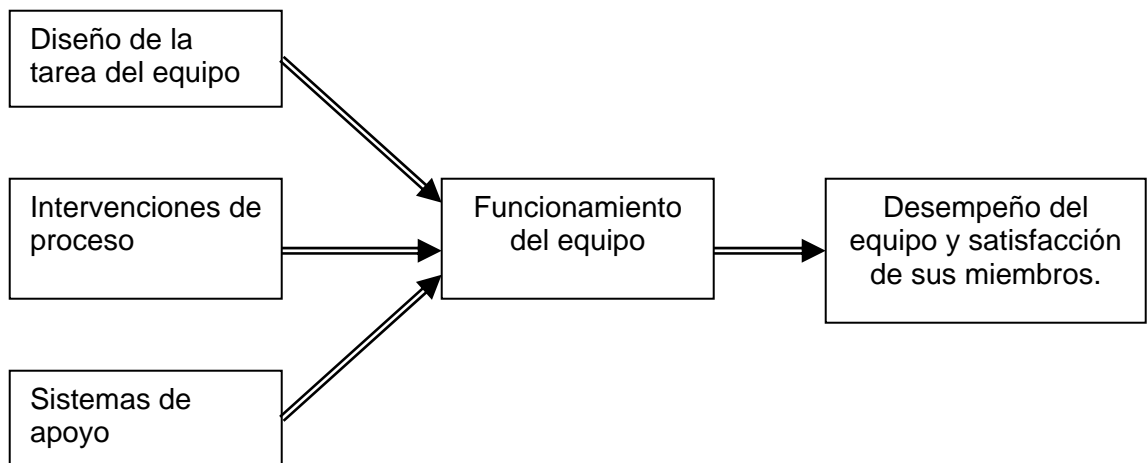
La apertura de canales de retroalimentación que permiten chequear por sí mismo y sobre la marcha, los mejoramientos y deterioros del desempeño. Los computadores y otras formas de automatización se usan para que el autocontrol sea efectivo y no para sancionar al trabajador.

Los grupos de trabajo autónomos son la aplicación más difundida del modelo sociotécnico, llamados también auto administrados, o de alto desempeño. Son un diseño micro organizacional poderoso que permite optimizar la competitividad organizacional, una pieza clave para mejorar la calidad de vida y crean condiciones

estructurales para la participación directa efectiva. Por más de 20 años se han mantenido como la base de la participación directa en Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Canadá, Australia, USA, y en Chile hay un proyecto avanzado en la Minera Escondida y grupos que sobreviven en la Concentradora de la División Andina de Codelco.

Típicamente, los grupos autónomos son responsables de todos los procesos que permiten entregar un producto o servicio, o de la mayor parte de grandes procesos de producción o apoyo. El grupo por sí mismo controla el desempeño de sus miembros y de la propia unidad, toma decisiones de asignación de tareas y de métodos de trabajo. En muchos casos el equipo define sus propias metas de producción, dentro de amplios límites definidos por la organización. Puede ser responsable de servicios de apoyo como mantención, compras, control de calidad, etc. Los integrantes de estos equipos son poli funcionales y se rotan entre sí en el desempeño de los distintos trabajos. Los miembros del equipo se distribuyen los incentivos variables y las diferencias de remuneración expresan conocimientos y destrezas y no antigüedad en la empresa.

La investigación reciente muestra que hay tres aspectos críticos para la efectividad de una organización basada en grupos autónomos. Las condiciones sociotécnicas del diseño de la tarea del equipo, los procesos de intervención y los sistemas de apoyo. Cummings y Worley (2001) representan esta relación en el siguiente modelo.



Cummings y Worley (2001), p.192

El diseño parte con la definición de la misión del grupo perfectamente alineada con el proyecto estratégico de la corporación y sus objetivos de negocios. El diseño de la tarea del equipo indica la relación entre el comportamiento de los integrantes, los requerimientos de la tarea y las necesidades de los otros miembros. Los tres elementos distintivos del diseño de los grupos autónomos son: la diferenciación de la tarea, el control de frontera del equipo y el control de la tarea.

La diferenciación de la tarea define el grado de autonomía de la tarea, o la medida en que el grupo la completa por sí mismo y sin dependencia. Una gran diferenciación define fronteras claras del equipo así como su área de responsabilidad. El control de frontera indica la medida en que los miembros del equipo influyen en las transacciones con su medio ambiente de tarea. El control de frontera apropiado reduce la dependencia externa de supervisiones y regulaciones. El control de la tarea indica el grado en que los miembros pueden regular la producción y entrega de servicios, su libertad para elegir métodos de trabajo, programar actividades e influir en las metas. El control de la tarea permite que los miembros puedan detectar y corregir varianzas sobre la marcha y antes de que impacten como desviaciones importantes de los estándares.

La intervención de procesos grupales e interpersonales busca alinear variables psico-sociales para optimizar los resultados y la satisfacción de los integrantes. Conocer y estudiar los valores, normas y roles con el apoyo de intervenciones de desarrollo de equipos y consultoría de procesos permite fortalecer el aprecio mutuo, la discrepancia positiva, la colaboración, solución de problemas en equipo, identificar tempranamente necesidades de crecimiento, etc. Los equipos autónomos necesitan manejar diestramente la tecnología organizacional blanda para valérselas por sí mismos.

Los sistemas de apoyo que necesitan los grupos autónomos son muy distintos de los que necesitan las organizaciones tradicionales. Necesitan de un claro liderazgo en una organización donde no hay supervisores. Apoyo a los equipos en la articulación con otros grupos y en la definición de su control de frontera. La experiencia de 40 años destaca entre otras a las destrezas de auto organización, negociación, dinámica de grupos, administración de la motivación, coaching, reconocimiento de procesos grupales y dinámicas grupales, facilitación e intervención, etc. (Manz y Sims, 1984)

El modelo sociotécnico ensancha y profundiza el trabajo, promueve equipos sinérgicos y empoderados por unidades de trabajo y subprocesos. En este modelo el supervisor transita desde el jefe que distribuye trabajo y controla a un estadio intermedio de maestro y facilitador que desarrolla y empodera para, finalmente ser un experto profesional y líder con una especial responsabilidad en el control de frontera. En el último estadio, los grupos de trabajadores son notoriamente autónomos.

Es una organización diseñada para optimizar conjuntamente la competitividad y la calidad de vida en el trabajo que se ha venido aplicando con éxito durante 50 años. Los primeros diseños estaban orientados a la productividad pero en los últimos años los sociotécnicos han incorporado muchos de los estándares que marcan la cultura empresarial de la última década. Nadler, Gerstein y Shaw (1992 p. 188) ofrecen un buen ejemplo con su arquitectura organizacional basada en los Sistemas Laborales de Alto Rendimiento o SLAR:

- **Diseño con eje en los clientes y el entorno.**
- **Unidades autónomas capacitadas.**
- **Orientación y objetivos claros.**
- **Control de errores en su origen.**
- **Integración sociotécnica.**
- **Acceso a la información.**
- **Trabajos enriquecidos y compartidos.**
- **Recursos humanos capacitados.**
- **Estructura con ejecutivos, procesos y culturas capacitadas.**
- **Capacidad de reconfigurarse.**

El modelo Sociotécnico reconoce el valor del ciudadano en la democracia occidental e integra a las personas con capacidad de elegir y decidir en grupos de trabajo donde se ejerce la participación directa en temas operacionales y no estratégicos. Recoge los intereses de individuos y grupos en el proyecto de la corporación pero no los de los trabajadores en su conjunto como podrá apreciarse en el último modelo que se presenta.

4.6.- Proyecto común y capacidad organizacional: mercado y democracia dentro de la empresa.

El reconocer en la corporación un sistema con variables sociales macro organizacionales claves para la competitividad se postuló a partir de los años 60. Treinta años después esta concepción llegó a ser la base de una nueva teoría organizacional que reconoció a las organizaciones concretas como sistemas políticos y culturales.

4.6.1.- Los stakeholders y el modelo político de las organizaciones.

Herbert Simon (1959), premio Nobel en economía, sostuvo que las decisiones en las organizaciones no se toman sólo por consideraciones racionales, sino que se explican mucho más por temas de poder y por la influencia de grupos de interés que animan la actividad política de las organizaciones. Consecuentemente, March y Simon (1958) señalaron la importancia de identificar a los actores de la arena política organizacional y los intereses que los mueven. En esa búsqueda acuñaron el concepto de constituyentes¹² para referirse a personas, grupos y organizaciones que tienen la capacidad de influir en decisiones sobre quienes resultan beneficiados con el quehacer de la organización. La idea de que la lógica política convive con la

¹² Concepto similar al de stakeholder que se difundiera recientemente.

lógica racional en las organizaciones tuvo eco inmediato en Cyert y March (1963) y siguió ganando adeptos.

Allen et al. (1979) definió la actividad política en las organizaciones como actos de influencia intencionales para incrementar o proteger los intereses de individuos y grupos. Pfeffer (1981) agrega, que se trata de actividades que buscan adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener resultados deseados, especialmente cuando hay desacuerdo o incertidumbre sobre opciones. Mintzberg (1983) enriquece el análisis con herramientas conceptuales que permiten identificar las coaliciones en juego y la generación de alianzas que conducen a formas de representación en la estructura formal de poder de la organización.

4.6.2.- La organización como un sistema cultural.

Respecto de la cultura organizacional, hace medio siglo Elliot Jaques había señalado la necesidad de entenderla para administrar las empresas. Definía la cultura en los siguientes términos:

La cultura de la fábrica es la manera propia y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros en mayor o menor grado, la cual los nuevos miembros deben aprender o aceptar parcialmente, para ser (socialmente) aceptados como uno más en la empresa.

Jaques, 1952 p. 251

La cultura organizacional se hizo popular entre los ejecutivos en los años 80 con una serie de “*best sellers*” como “La Cultura Corporativa” de Deal Terrece y Allan Kennedy, “En busca de la excelencia” de Tom Peters y Robert Waterman y “La teoría Z” de William Ouchi. Parte de todo el esfuerzo para explicar la competitividad japonesa en los mercados internacionales. A fines de los 80 el tema de la cultura ya fue considerado uno de los macro procesos organizacionales más importantes y se incorporó en todos los textos de Comportamiento Organizacional que se usan en los MBAs.

Para el especialista los textos más relevantes son los de Abravanel et. al. (1988), Brown (1995) y Schein (1992). Durante 20 años la cultura ha tenido un rol prominente en la literatura de la administración pero, paradójicamente, buena parte de los ejecutivos cuyo sentido común responde a la empresa con una mente, no entienden el valor que puede agregar la cultura a la competitividad. Allaire y Firsirotu (1984, p.4) acuñaron una poderosa metáfora para explicar la importancia de la cultura: “*la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular*”. En otro artículo (Estévez, 1986) elaboramos una definición de cultura que precisa el concepto y muestra su impacto en la organización.

La cultura puede entenderse como un sistema de valores y creencias compartidas que interactúa con los miembros de la organización, la estructura organizacional y los sistemas de

control produciendo normas de comportamiento (Harrison, 1972). Este tejido de valores, creencias y normas permite que los miembros de una cultura compartan los significados que atribuyen a su propia conducta y a la de los otros, lo cual a su vez, hace posible que puedan interpretar dichas acciones y juzgarlas como apropiadas o inapropiadas para cada situación social (Geertz, 1973; Brown, 1983)

Hoy en día, los ejecutivos sufren el acoso de libros y consultores que venden “perfiles de culturas exitosas” y algunos caen en la tentación de armar un “*collage*” con rasgos que copian de otras culturas que los impresionan. Al administrar la cultura de una empresa es fundamental adoptar la postura básica del antropólogo que la respeta, estudia y protege de los que intentan manipularla. Recordar asimismo, que lo que observamos son las manifestaciones externas o artefactos de la cultura, pero que para gestionarla se requiere de un conocimiento profundo de la parte del iceberg que no vemos, especialmente, de los valores y de los supuestos básicos que fundan el consenso subconsciente del sistema. Las organizaciones más exitosas desarrollan una cultura propia que responde a su historia y se proyecta en sueños socialmente compartidos (Estévez, 1998).

Los sociotécnicos habían visualizado la convivencia del sistema técnico con el sistema social a nivel de la micro organización. De manera similar, el ingreso de la política y la cultura al pensamiento del administrador permitió ver estos dos procesos sociales conviviendo con las otras variables macro organizacionales más duras: estructura, tecnología y tarea. Esta visión de las organizaciones permitió superar el agotamiento de los modelos de competitividad basados en variables duras. Fue la base que permitió afinar el valor estratégico de la capacidad organizacional y de la ventaja competitiva construida por las personas y sus sistemas sociales.

4.6.3.- El sistema social de la organización es la base de las ventajas competitivas.

En los 90 los estudiosos de las empresas concordaron 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 gestión, la cultura, las competencias y los procesos administrativos. Recursos que son menos visibles y mucho más difíciles de copiar (Galbraith, 1994). Los economistas y los teóricos de la administración estratégica empezaron a abogar por las ventajas de basar la estrategia en los recursos internos e incluso se postuló una teoría de la empresa basada en recursos (Wernetfelt, 1984; Grant, 1991). Los estrategas de empresa empezaron a destacar la importancia de las competencias organizacionales medulares (Hamel y Prahalad, 1994a y b) y el valor estratégico de la capacidad organizacional (Stalk, Evans y Shulman, 1992).

La creciente inversión en capacitación y desarrollo es otro indicador que confirma la convicción de que la competitividad no se logra con un buen plan y la estructura adecuada. Estados Unidos, Japón y Alemania aumentaron su inversión investigación y desarrollo de 1 al 3% del PGB entre 1977 y 1990. Itami (1987) señala que los aumentos de inversión en capacitación, entrenamiento y desarrollo ejecutivo confirman que las grandes empresas tienen más que claro que su competitividad se funda en bienes y recursos intangibles. Thurow (1992) a comienzos de la década ya pronosticaba que a partir de entonces la ventaja competitiva sería hecha por los hombres.

Esta nueva visión de la competitividad realimentó la crítica a la planificación estratégica normativa; la herramienta de gestión más preciada de la “organización por procesos: flexibilidad y control”. Inspirada en Porter (1985) y Ansoff (1990) la planificación estratégica normativa buscaba reducir incertidumbre por la vía de anticipar el futuro pero, en ese intento, se concentró en factores cuantitativos y subvaloró los procesos políticos, culturales y los motivadores sociales del comportamiento. Más allá de las trampas que pueden invalidar la formulación del plan estratégico (Steiner, 1979), la crítica radical la inició Quinn (1991) sosteniendo que el éxito estratégico de las empresas no es consecuencia de un plan sino que de una *organización capaz* de aplicar la estrategia con astucia, identificando coyunturas favorables, construyendo alianzas y considerando los complejos y competitivos escenarios donde se conjugan las iniciativas de numerosas organizaciones. Mintzberg (1994) va más lejos y argumenta que la planificación estratégica tradicional amenaza la competitividad y daña la capacidad organizacional, ya que es un ejercicio de anticipación lineal cupular 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.

El enfoque que entiende la estrategia como un proceso incremental (Quinn, 1991; Hendry y Pettigrew, 1990) y la teoría que basa la competitividad en la gestión de los recursos de la organización (Grant, 1991; Mahoney y Rajendran-Pandian, 1992), coinciden en que la **capacidad organizacional** es el factor clave del éxito corporativo. La capacidad organizacional, como recuerda Galbraith (1994), se construye y desarrolla cada vez que la tarea es desempeñada con éxito y maestría, y cuando ese saber y *expertise* hace crecer el repertorio de la empresa. La capacidad organizacional empieza con la capacidad de aprender y renovarse de la organización y su gente y se mide en su capacidad de aplicar el saber y las destrezas como una ventaja competitiva efectiva y duradera.

La capacidad organizacional se manifiesta en resultados concretos y se funda en competencias organizacionales claves. En las competencias que Prahalad y Hamel (1990) describen como el aprendizaje organizacional colectivo: especialmente sobre cómo coordinar una variedad de destrezas de producción que

integran tecnologías duras y blandas. Son competencias claves para el éxito del negocio que dan ventaja competitiva a una corporación por sobre sus congéneres en la industria. Resultan de integrar las competencias más valiosas de los trabajadores y profesionales, sistemas de información, sistemas de recompensas, gestión del desempeño, etc. De la evolución histórica de las relaciones entre estructura, tecnología, tarea, cultura y relaciones de poder. Son características que atraen a los trabajadores y que permiten potenciar el aprendizaje colectivo sobre actividades tales como procesos de producción, investigación y desarrollo, diseño, inversiones, comercialización, etc.

Las propuestas que comparten estos conceptos pueden agruparse en la celda que define la organización como un sistema social con personas y grupos con propósitos propios y que enfatiza la gestión de variables macro organizacionales como la política y la cultura.

4.6.3.- La corporación individualizada.

Ghoshal y Bartlett (1999) sostienen que el desafío no es forzar a las personas a que encajen en el modelo de “hombre organizacional”, sino que construir una organización suficientemente flexible como para explotar el conocimiento idiosincrático y las destrezas únicas de cada trabajador. Un modelo que llaman “La Corporación Individualizada”. Su crítica al modelo de empresa con una sola mente es elocuente:

La creatividad genial de Alfred Sloan y Pierre Dupont fue idear un marco estructural que facilitara su diversificación estratégica y estableciera prácticas de gestión radicalmente nuevas. Basados en la delegación de responsabilidades al nuevo nivel de gerentes generales de divisiones, la nueva práctica fue posible gracias al desarrollo de sistemas de planificación sofisticados que permitían a los ejecutivos corporativos mantener el control de las diversas operaciones. Reforzado con el éxito de sus compañías y por una corriente de imitadores, este enfoque básico se convirtió en el corazón de la administración moderna. La estructura sigue a la estrategia que se predica y los sistemas soportan a la estructura¹³. Esta doctrina de administración Estrategia- Estructura-Sistemas condujo a un modelo corporativo tremendamente efectivo, que le calzó perfectamente a una era donde la tarea más crucial fue la asignación de recursos financieros limitados a los proyectos de aprovechamiento de oportunidades que postulaban las distintas divisiones. Y una vez asignados los fondos, lo importante era el monitoreo de su avance y desempeño contra los programas comprometidos. Todo ello con el apoyo de sofisticados sistemas de control.

Ghoshal y Bartlett (1999) p.300 –301

¹³ “No pongamos la carreta antes de los bueyes”, se dice en Codelco.

El modelo de “corporación individualizada” tiene más de diez años de aplicación en Asea Brown Boveri (ABB), Intel, Canon, 3M y otras corporaciones. Ghoshal y Bartlett (1999) marcan la diferencia en el cambio del rol de la alta administración “más allá de la estrategia, la estructura y los sistemas, hacia los propósitos, los procesos y las personas”. Aclaran que su convocatoria es “ir más allá” y no “moverse desde”, recalando que no se trata de rechazar o reemplazar a una doctrina sino que de una nueva filosofía de gestión. Antes de impulsar un realineamiento de creencias y comportamientos, la alta administración debe empezar por cambiar su propia mentalidad y sus prioridades. Debe ampliar su rol de diseñador de la estrategia corporativa a uno que se define mejor como el de afinador del propósito institucional. La alta administración debe enriquecer su rol de arquitecto de la estructura formal moviéndose al de constructor de los macro procesos organizacionales. Debe expandir su tarea clave más allá de administrar los sistemas llegando a desarrollar y moldear a las personas.

La doctrina de administración del Propósito - Proceso – Personas descansa en la premisa de que la principal tarea del organizar es dar forma a los comportamientos de las personas y crear un medio que les permite tomar iniciativas, cooperar y aprender. Administrar es, por sobre todo, lograr resultados a través de las personas. El rol más básico y valioso de los gerentes, ejecutivos y supervisores es atraer, motivar, desarrollar y retener a las personas que poseen conocimientos y destrezas escasos y valiosos.

Las características deseadas de la corporación personalizada o individualizada son:

- **Inspirar la creatividad individual y la iniciativa de todos, fortaleciendo la confianza y la fe en las personas que forman la empresa.**
- **Gran capacidad de articular bolsillos aislados de actividad intraempresarial y experticidad en un proceso integrado de aprendizaje organizacional.**
- **Renovación continúa.**

La gestión de corporaciones personalizadas como 3M, ISS y ABB destaca las siguientes prácticas:

- **Inspiración e iniciativa individual con sentimiento de propiedad de lo que hacen. Se logra en pequeñas unidades de trabajo semiautónomas.**
- **Autodisciplina responsable que permite articular iniciativas de la línea con el proyecto de la empresa, impidiendo el caos de iniciativas fragmentadas. Auto disciplina es el estándar de desempeño que proviene del interior de cada persona. Muy distinto del control impuesto por un supervisor con poder.**

- **La administración y los jefes muestran respeto por las personas en una cultura de apoyo. Acepta las críticas de sus colaboradores y tolera fallas. Empodera a las personas, dándoles la libertad de asumir los riesgos que requiere el cambio de estatus.**

El modelo de corporación individualizada da un gran protagonismo a las personas y les asigna un rol de ciudadanos responsables y competentes en la corporación. Sostiene que la clave del cambio es el nuevo comportamiento de la administración. No incluye, sin embargo la realidad política organizacional y la necesidad de articular los intereses de los stakeholders que ejercen control sobre los recursos de la corporación (Estévez, 2001).

4.6.4.- El mercado y la democracia en la empresa.

Halal (2000) propone un interesante modelo que trae al mercado y la democracia dentro de la empresa. En la misma línea de Tomasko (1993) propicia una suerte de “mercado interno” en la corporación, donde unidades de negocios auto organizadas realizan transacciones con clientes internos y ejercen control hacia arriba. Llegando a sugerir que estos mercados internos pueden llegar a constituirse en un sistema de gobierno que llama “comunidad corporativa”, la que describe como el compromiso informado de numerosos stakeholders que conforman una democracia económica.

Su propuesta se basa en dos supuestos: 1) La complejidad no se administra mejor con planificación y control centralizados, sino que dando amplia libertad a los “intraempresarios” de las unidades de negocios internas. 2) La fortaleza económica no proviene del poder y la firmeza, sino que del intercambio colaborativo de conocimientos entre miembros de la comunidad de “stakeholders” de la corporación. El modelo promueve la creatividad y la auto-regulación y reemplaza el control jerárquico por las relaciones de mercado desarrolladas en unidades de negocios.

Varias de la ideas postuladas por Halal ya habían sido puestas en práctica en Codelco y otras empresas del Estado a partir de 1994. Las divisiones organizadas en UGAS y UNAS bajaron los costos y situaron a la empresa en el primer cuartil de costos de la industria. La autonomía de estas unidades disminuyó notablemente a fines de los 90 y al comienzo del nuevo siglo Codelco optó por centralizar procesos con alta ganancia en sinergia corporativa. El desafío está en conservar las competencias organizacionales logradas con la gestión de negocios interna y los niveles de identidad, realización y satisfacción logrados por los equipos de subgerentes, reafirmando los resultados que se obtienen con los principios sociotécnicos del trabajo¹⁴.

¹⁴ Los principios sociotécnicos del diseño del trabajo se describen en la página 22 de este artículo.

4.6.5.- La alianza estratégica de la administración con los trabajadores: una construcción de viabilidad política en las organizaciones.

Las alianzas estratégicas entre empresas y entre grupos que buscan el control de una compañía son comunes. Con menos costos y riesgos que la adquisición de propiedad, pueden ser efectivas en la integración vertical con proveedores y clientes; para aumentar participación de mercado y también para ganar control estable de la propia empresa, por grupos de accionistas y de otro tipo de incumbentes organizados (stakeholders). Lo distinto y novedoso es comprobar que la alianza estratégica entre dueños, representados por la alta gerencia y, sus trabajadores, representados por sus dirigentes sindicales ha probado ser una fórmula competitiva en Chile.

El propósito de las alianzas es unir voluntades y ganar poder sobre otros respecto de los cuales se anticipa competencia o lucha. Son procesos político-organizacionales, no ideológicos, que se fundan en intereses compartidos, donde los asociados reconocen la conveniencia de unirse por razones tan diversas como beneficios mutuos, escasez de recursos, amenazas, oportunidades, aspiraciones, etc. La alianza entre dueños y trabajadores es necesariamente pública y transparente, de otra manera no alinearía a todos los trabajadores. Ello la diferencia de otras alianzas que suelen ser reservadas.

En Chile, a comienzos del Siglo XXI, varias empresas del Estado desarrollaron Alianzas Estratégicas de sus administraciones con las organizaciones sindicales. En ese contexto para CODELCO, ENAP, BANCOESTADO puede decirse que sus alianzas estratégicas fueron competencias organizacionales claves ya que lograron ser una herencia histórica distintiva, propia de su cultura, que articuló los intereses de los principales stakeholders dando viabilidad política al proyecto estratégico de esas empresas.

La Alianza Estratégica, por ejemplo en el modelo Codelco, ha sido una unión o coalición directa y representativa entre constituyentes (stakeholders) claves: el dueño, representado por el gobierno, la administración, los dirigentes sindicales, los supervisores y los trabajadores. Esta alianza es estratégica porque el contrato firmado alinea todos los actores con el proyecto común de desarrollo de la empresa para el sexenio y, porque declaran que dicho proyecto concilia los intereses más sentidos de todos los aliados. Con ello, todos los incumbentes ganan seguridad respecto del cumplimiento de metas comprometidas y de que se mantendrá la paz social y laboral dentro de la corporación.

La alianza es distinta de un mero acuerdo político táctico. Los acuerdos pueden ser puntuales y específicos, pero las alianzas se construyen en el tiempo para ser duraderas, amplias y profundas. El reconocimiento de intereses comunes es un gran paso y puede explicar acuerdos y algunos pactos, pero una alianza que perdura es un producto histórico que fortalece la confianza entre los aliados. Tal como el "*affectio societatis*" es condición clave para el éxito o el fracaso de proyectos

empresariales, la confianza y el respeto a los roles y a los referentes éticos de los aliados son componentes esenciales de la Alianza Estratégica entre dueños y trabajadores.

La confianza al tiempo de firmar el contrato de alianza tiene pasado, presente y futuro. Surge de la valoración que cada parte hace de la experiencia que han compartido, se mide en los contenidos del contrato de la alianza y se alimenta de la fe de que se cumplirán los compromisos asumidos. Por ello, la convicción de que a la otra parte le interesa el fortalecimiento y el desarrollo de su aliado es condición base de la alianza. A la empresa, por ejemplo, le interesa que los sindicatos se mantengan unidos y se fortalezcan porque ello es garantía de liderazgo y de cumplimiento de acuerdos. Este interés se basa en la comprobación histórica de que hay un espacio mayoritario de intereses comunes entre la empresa y sus trabajadores, con muestras concretas de congruencia con este principio.

El Proyecto Común de Empresa de Codelco es tanto una reafirmación de confianza mutua como una promesa de cumplimiento de compromisos altamente exigentes. Sin embargo la alianza vale más por sus resultados que por sus intenciones. La alianza originaria de Codelco permitió alcanzar metas tales como bajar en 20 ct. los costos de la libra de cobre en tiempos en que el precio era alto y vender parte de la Termoeléctrica de Tocopilla para financiar la explotación de lo que hoy es la mina más rentable del mundo, la División Radomiro Tomic. No hubo conflicto laboral en ninguno de estos cambios ni en las negociaciones colectivas del período, ni con los ajustes dotacionales que fue necesario hacer. Al revés, el balance muestra que mejoró la calidad de vida en el trabajo y que la alianza ideada por los líderes ahora cuenta con el apoyo mayoritario de la empresa.

La experiencia de alianza estratégica en Codelco y las aplicaciones a su propia medida que hacen otras empresas nos muestran una realidad promisoría. Son avances hacia una sociedad integrada que armoniza intereses de negocios con el desarrollo humano y la democracia. Una sociedad acorde con las bases de la competitividad de los países mas desarrollados: que reconoce el agotamiento de la organización taylorista del trabajo y del modelo fordista de las relaciones laborales. Un país que comprende las ventajas competitivas de empresas con personas comprometidas, responsables, flexibles y altamente calificadas. Un empresariado, que crecientemente asume las ventajas del ganar-ganar. Es decir, de que un negocio es bueno cuando es bueno para todos.

5.- Referencias.

Abravanel, H.; Allaire, Y.; Firsirotu, M.; Hobbs, B.; Poupart, R.; y Simard, J. (1988), "Cultura Organizacional" Traduc. Legis, Bogotá. 1992

Allaire Y. y Firsirotu, M. (1984) "Teorías sobre la cultura organizacional" Traduc en Abravanel et al (1988)

Ackoff, R.L. (1956) "The development of Operations Research as a Science" Operatiions re4search, Junio, 1956.

Ackoff, R.L. (1971) "Toward a system of systems concepts". Managemente Science, 17, 11.

Ackoff, R.L. (1979) "The future of Operational Research is past". Journal of the Operational Research Society 30: 93-104.

Ackoff, R.L. (1994) "Democratic Corporation" N.Y. Oxford Uninersity Press.

Allen, R.W.; Madison, D.L.; Porter, L.W. Renwick,P.A. y Mayes, B.T. (1979) "Organizational politics: tactics and characteristics of its actors" California Management Review, 22.

Ansoff H.I. (1965) "Corporate strategy". McGraw Hill.

Ansoff H.I. (1990) "La dirección estratégica en la práctica empresarial". Traduc. Addison Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, USA, 1997.

Bauer, R. (1964) "Alienation and freedom. The factory worker and his industry." Chicago: The University of Chicago Press.

Beckhard R. Y Harris, R. (1977) "Organizational transitions: managing complex change" Reading Mass., CA.: Addison Wesley.

Beer, Stafford (1967) "El cerebro de la empresa". Traduc. CECOSA, México, 1970.

Brown, A. (1995) "Organizational Culture" London: Pitman.

Burns, T. Y Stalker, G.M. (1961) " The management of innovation". London. Tavistock Publ.

Cherns, A. (1976) "The Principles of Socio-technical Design". Human Relations, 29. 783-792

Cherns, A. (1987) "Principles of Sociotechnical Design Revisited". Human Relations 40, 153-162.

Codelco (2001) "Proyecto Común de Empresa. Tarea de Todos" Stgo.: Codelco Chile. Dirección de Comunicaciones,

Cummings, T. y Worley, Ch. (2000) "Essentials of Organization Development and Change". South-Western College Pub. Cincinnati, Ohio

Cyert R.M. y March, J.G. (1963) "A behavioral theory of the firm". Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

- Daveport, Th. "Innovación de procesos", Traduc. Diaz de Santos, Madrid, 1996
- Dávila, C. (2001) Teorías Organizacionales y Administración" McGraw Hill. Bogotá.
- Dessler, G. (1976) Organización y administración. Enfoque contingente Traduc. Prentice Hall, Madrid, 1978
- Emery, F.E. y Trist, E.L. (1965) " The causal texture of organizational enviroment" Human Relations, 18:21 -32
- Estévez, R. (1986) "La cultura organizacional. ¿ Todos para uno y uno para todos". Documento de trabajo. TOP Consultores.
- Estévez, R. (1998) "Nuevas configuraciones culturales en las organizaciones Chilenas". Conferencia en el Congreso de Trabajadores Sociales del Trabajo. Paper escrito.
- Estévez R. y Abarzúa, E. (2000) "Alianza Estratégica y Gestión Participativa" Monografía XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas. Julio. Santiago
- Estévez R. (2001) "Alianza Estratégica : Conceptualizando la Experiencia Chilena" Conferencia en el 28 Congreso Interamericano de Psicología. Santiago. Chile. Paper escrito.
- Fayol, H. (1915) "Administración industrial y general". Traduc. México, Herrero Hermanos, 1961
- Forrester, J. (1961) "Industrial Dynamics" M A.: Productivity Press.
- Forrester, J. (1965) "A new corporate design". Industrial Management Review 7, Nº 1, Fall, pp. 5-17.
- Galbraith, J. (1994) "Competing with flexible lateral organizations" Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Gharajedaghi, J. (1999) "Systems thinking: managing chaos and complexity". Butterworth Heinemann. Wobourn, MA.
- Ghoshal, S. y Bartlett, Ch. (1999) "The individualized corporation" N.Y. :Harper Business Book.
- George, C.S. (1972) "Historia del pensamiento administrativo" Traduc. Prentice Hall, México, 1974
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (1991) "Organizations: Behavior, Structure, Processes" Traduc. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware
- Grant, R. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage". California Management Review: 33: 114 – 135.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1980) "Work Redesign". Reading. Mas.: Addison-Wesley.

Halal, W.E. (2000) "La nueva administración: Trayendo la democracia y el mercado dentro de la organización". Boston M.A.: Butterworth-Heineman.

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.

Harrington, H.J. (1990) "Mejoramiento de los procesos" Traduc. Mcgraw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá, Colombia.

Hendry, C. Y Pettigrew, A. (1990) "Human resource management. An agenda for the 1990's" International Journal of Human Resource Management. Vol 1, N° 1, 17-43.

Herzberg, F. (1966) "Work and the nature of man". Cleveland: World Pub.

Hounshell, D. (1984) "From the American System to Mass Production, 1800 –1932". The John Hopkins University Press, Baltimore and London.

Jaques, E. (1952) "The changing culture of a factory" N.Y.: Dryden Press.

Katz, D. y Kahn R. L. (1966) "La psicología social de las organizaciones". Traduc. Trillas, México, 1977.

Kolb, D., Rubin, Y. y McIntyre, J. (1984) "Psicología Organizacional" 4ª Ed. Cap. 1. Prentice-Hall Inc. N.J.

Mahoney, J. y Rajendram-Pandiam, J. (1992) "The resource based view within the conversión of strategic management". Strategic management Journal, vol. 12 pp. 24-42.

Manz, C. y Sims, H. (1984) "Searching for the unleader: Organizational member views on leading self-managed groups". Human Relations 37: 409 - 24

McClelland, D. (1961) "The achieving society". N.Y. VanNostrand Reinhold. Traduc. La sociedad del logro. Herder, Madrid.

Miles, R. (1980) "Macro organizational behavior" Sta. Mónica, Cal. Good Year.

March J.G. y Simon H.A. (1958) "Organizations". N.Y.: John Willey.

Miller, E. J. (1999). "Dependency, alienation or partnership? The changing relationship of the individual to the enterprise". En: R. French and R. Vince, eds., Group Relations, Management, and Organization. Oxford: OUP.

Mintzberg, H. (1979) "The structuring of organizations". Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1983a) "El poder en la organización" Traduc. Ariel, Barcelona, 1992

- Mintzberg, H. (1983b) "Structure in fives: designing effective organizations". Traduc. Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo, B.A., 1992
- Mintzberg, H. (1994) "The rise and fall of strategic planning" Prentice Hall, New York.
- Mintzberg, H. Y Quinn, J.B. (eds.)(1991) "El proceso estratégico" Traduc. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1993.
- Morgan, G. (1986) "Imágenes de la organización". Newbury Park: Sage. Traduc. Alfaomega. Mexico.1991.
- Nadler D, Gerstein, M. Y Shaw, R.(1992) "Arquitectura organizativa" Traduc. Granica, 1994
- Neffa, J.L. (1998) "Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis". Traduc. Lumen, B.A. Argentina.
- Ostroff, F. (1999) "The horizontal organization". NY.: Oxford University Press.
- Pascale R. y Athos, A. (1981). " The art of japanese management". Traduc. Grijalbo, Madrid, 198
- Pfeffer, J. (1981) "Power in organizations" Marshhfield, M. A.: Pitman
- Porter, M. (1985) "Competitive Advantage". N.Y. The Free Press
- Porter, M. (1996) "What is Strategy" Harvard Business Review. Nov.- Dec. Pp. 61-78.
- Quinn, J.B. (1991) "Cambio estratégico: El incrementalismo lógico", pp. 109-119 y "Manejo incremental de las estrategias" 896- 904. Ambos incluidos en Mintzberg y Quinn (1991)
- Roethlisberger F. J. y Dikson, W.J. (1939) "Management and the Worker" . Cambridge: Harvard University Press.
- Schein, E. (1975) "Psicología organizacional" Traduc. Prentice Hall Iberoamericana, 1982
- Schein, E. (1992) 2ª ed. "Organizational culture and leadership". Sn. Fco.: Jossey Bass.
- Silverman, D. (1970) "The theory of organizations" Heineman, London. Traduc. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, 1975
- Sloan, A.P. (1963) "My years with General Motors" Doubleday.
- Stalk, G.; Evans, P. y Shulman, L. (1992). "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy" Harvard Business Review .March-April: 57-69.
- Steers, R.; Porter, L. y Bigley, G.(1996) "Motivation and leadership at work". N:Y:: McGraw Hill,
- Steiner, G.A.(1979) "Strategic Planning" Free Press. N.Y., reimpresión 1997.

Taylor, F.W. (1911) “ Principios de la administración científica”. Traduc. México, Herrero Hermanos, 1961

Tomasko, R. (1993) “Repensar la corporación: La arquitectura del cambio”. Traduc. Piados, Barcelona, 1996.

Weber, M. (1922) “Economía y Sociedad”. Traduc. Fondo de Cultura Económica. Mexico .

Wernetfelt, B. (1984) “A resource-based view of the firm”. Management Journal (5): 171 – 180.