

# Comportamiento Organizacional

Teorías clásicas y debates actuales

---



Compilador:  
Mauro Emanuel Leguizamón

# **Comportamiento Organizacional: Teorías clásicas y debates actuales**

Compilador  
Mauro Emanuel Leguizamón

Universidad Nacional Guillermo Brown

Comportamiento Organizacional Teorías clásicas y debates actuales / Compilación de Mauro Emanuel Leguizamón.

- 1a ed - Adrogué: Universidad Nacional Guillermo Brown, 2024.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-631-90373-4-0

1. Vida Laboral. 2. Conciliación Laboral. 3. Organización de Empresas. I.

Leguizamón, Mauro Emanuel, comp. II. Título.

CDD 658.402

Los textos del presente volumen se reproducen exclusivamente con fines pedagógicos, sin ningún tipo de ánimo comercial.

# **AUTORIDADES DE LA UNAB**

## **RECTORADO**

### **Rector**

Lic. Pablo Matías Domenichini

### **Vicerrector**

Lic. Facundo Nejamkis

## **SECRETARÍAS**

### **Secretaría Académica**

Matías Triguboff

### **Secretaría General**

Stella Salamone

### **Secretaría Económico Administrativa**

Diego Otero

### **Secretaría de Extensión y Bienestar**

Ignacio Jawtuschenko

### **Secretaría de Posgrado**

Andrés Gilio

# Índice

<b>Capítulo 1 - El comportamiento organizacional</b> .....	7
Introducción al comportamiento organizacional (CO) .....	7
Modelos de análisis.....	8
Bibliografía.....	10
<b>Capítulo 2 - Las organizaciones</b> .....	11
¿Qué son las organizaciones? .....	11
Factores y elementos de la organización .....	12
Propiedades organizacionales.....	13
El espacio organizacional .....	13
El entorno organizacional.....	13
Enfoques sobre el concepto de organización. ....	14
Las organizaciones como sistemas sociales y abiertos.....	14
Fines, misión, visión, responsabilidad social, objetivo y metas .....	15
Tipos de organizaciones.....	15
Bibliografía.....	17
<b>Capítulo 3 - Arquitectura organizacional</b> .....	18
Estructura y diseño.....	18
Factores variables.....	19
Dimensiones estructurales básicas.....	20
Organización mecanicista y orgánica.....	21
Tipos de modelos del diseño organizacional .....	21
Tendencias actuales .....	24
Bibliografía.....	24
<b>Capítulo 4 - Cultura organizacional</b> .....	25
Definición .....	25
Características .....	25
Modelos de la cultura organizacional.....	26
Tipos de cultura .....	27
Reproducción de la cultura organizacional.....	28
Medición.....	29
Bibliografía.....	30
<b>Capítulo 5 - Liderazgo organizacional</b> .....	31
Introducción al liderazgo .....	31
Los roles .....	31
Liderazgo y administración.....	33
Teorías clásicas.....	33
Liderazgo en tiempos de crisis y sus límites.....	36
Nuevos modelos .....	37
En conclusión .....	38
Bibliografía.....	39
<b>Capítulo 6 - Crisis y cambio</b> .....	40
Definición de crisis.....	40
Respuesta a la crisis.....	41

Tipos de cambio.....	42
Fuerzas del cambio .....	42
Etapas de la gestión del cambio .....	43
Agentes de cambio.....	43
Resistencias .....	44
Superar las resistencias.....	45
Aprendizaje organizacional .....	46
Bibliografía.....	47
<b>Capítulo 7 - Responsabilidad organizacional .....</b>	<b>48</b>
Introducción .....	48
Ética organizacional (EO).....	48
Responsabilidad social empresarial (RSE) .....	49
Principios de la EO y la RSE .....	49
Sus beneficios .....	50
Implementación de la EO y la RSE .....	51
Herramientas para la implementación .....	52
Objetivos para el desarrollo sustentable .....	53
Ética y liderazgo .....	53
Bibliografía.....	54
<b>Capítulo 8 - Innovación organizacional.....</b>	<b>55</b>
Introducción a la innovación en las organizaciones.....	55
Tipos de innovación .....	55
El proceso.....	56
Las formas.....	57
Nuevos mecanismos de innovación .....	58
Lean innovation .....	58
Lean startup .....	58
Design thinking .....	59
Agile innovation.....	60
Cultura de la innovación .....	60
Los entornos.....	60
Gestión del riesgo.....	60
La creatividad y el pensamiento innovador .....	61
Reflexiones finales .....	61
Bibliografía.....	62
<b>Capítulo 9 - Medición e indicadores de la gestión organizacional .....</b>	<b>63</b>
La gestión organizacional.....	63
Medición organizacional .....	64
Modelos de medición .....	64
Proceso de medición.....	65
Establecimiento del objeto.....	66
Selección de indicadores .....	66
Variables e indicadores.....	66
Tipos de indicadores.....	67
Key Performance Indicator (KPI) .....	67
Relevamiento de datos.....	68
Análisis de datos y producción de información .....	68
Extracción .....	68

Transformación .....	68
Carga .....	69
Modelado estadístico .....	69
Interpretación de resultados.....	70
Presentación de resultados .....	70
Juicio de valor .....	70
Diagnóstico.....	70
Paso a la acción.....	70
Toma de decisiones.....	70
Acciones .....	71
Bibliografía.....	71
<b>Capítulo 10 - La estrategia en las organizaciones.....</b>	<b>72</b>
Historia de la estrategia .....	72
Concepto de estrategia empresarial.....	72
Características .....	74
Estrategia, tácticas y acciones.....	75
Elementos .....	75
Las cinco P .....	76
Dos enfoques a la hora de pensar la estrategia.....	76
¿Cómo se elabora una estrategia? .....	77
Bibliografía.....	79
<b>Capítulo 11 - Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora organizacional .....</b>	<b>81</b>
El estudio de las organizaciones: un paralelismo para pensarlas en el cuerpo humano .....	81
Análisis, diagnóstico y propuesta para la mejora continua.....	81
¿Por qué es importante realizar un análisis organizacional?.....	82
Tipos de análisis .....	82
Modelo de contingencias de la organización (Lawrence y Lorsch).....	82
Modelo de Mintzberg y la estructura en 5 .....	83
Modelo de Hax y Majluf.....	84
Modelo de las 7-S de McKinsey.....	85
Modelo de alineación organizacional .....	85
Modelo de la cultura organizacional de Edgar Schein .....	86
El diagnóstico: el después del análisis.....	86
Tipos de diagnósticos .....	86
Diagnóstico cultural .....	86
Diagnóstico funcional .....	86
Diagnóstico integral .....	87
Diagnóstico específico .....	87
El tratamiento de los síntomas o propuesta de mejora .....	87
Bibliografía.....	88
Sobre el equipo autoral.....	89

# CAPÍTULO 1

## EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

*Leguizamón, Mauro Emanuel (2021)*

### Introducción al Comportamiento Organizacional (CO)

Este texto propone una aproximación a las teorías clásicas y a los debates actuales sobre las relaciones entre las personas, las organizaciones y su entorno, haciendo especial hincapié en sus modos de comportamiento. Para quienes se desempeñan cotidianamente en el ámbito de la gestión organizacional y de la administración, resulta fundamental un conocimiento profundo de este campo disciplinar.

Existen muchos motivos por los cuales estudiar el comportamiento organizacional (CO). En principio, como dice Chiavenato (2009, pp. 2), las organizaciones son “la creación más sofisticada y compleja de la humanidad”, dado que de ellas surgen los inventos e innovaciones más importantes para nuestra sociedad. A su vez, vemos cómo la sociedad actual se asienta sobre un complejo sistema de organizaciones, las cuales determinan e influyen a las personas que las componen y a las comunidades que las rodean. En efecto, éstas no son islas que funcionan de forma autónoma, sino que mantienen una relación de interconexión e interdependencia.

Si bien este proceso ha cobrado relevancia a partir de la Revolución Industrial, en las últimas décadas ha crecido mucho y su ritmo se ha vuelto mucho más vertiginoso, en particular con el impulso de la globalización y la revolución de las TICs. Dicha situación torna aún más complejo su análisis, haciendo necesaria la incorporación de todos los elementos disponibles, desde una visión amplia e integradora. De esta manera, el CO tiene por objetivo “estudiar la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones” (Chiavenato, 2009, pp. 2), permitiendo comprender y predecir los fenómenos que se suceden dentro de ellas. Desde otra mirada, esta disciplina permite conocer y comprender las acciones de los/as miembros, los grupos y la arquitectura de las organizaciones, analizando cómo éstas condicionan su rendimiento (Robbins, 2006).

Este campo es una integración de distintas ciencias del comportamiento que incluyen principalmente: la psicología, que profundiza en los estudios de personalidad, percepción y motivación; la psicología social, que analiza la dinámica dentro de los grupos, el liderazgo y la comunicación; la antropología, que estudia los factores que contribuyen a la cultura, los valores y las actitudes; la sociología organizacional, en relación con las teorías y dinámicas de la organización; y la ciencia política, que conceptualiza el poder, el conflicto y la política, entre otras áreas relevantes. Por lo tanto, este marco teórico basado en las ciencias sociales, humanas y económicas, refleja la necesidad de una visión multidisciplinaria en el abordaje de las organizaciones. Su reflexión profunda permitirá comprender de forma integral la complejidad de los procesos que se llevan a cabo al interior de las organizaciones y el rol que las personas y sus grupos desempeñan en ellas (Piñeyro Prins y Aragón, 2015).

A modo de ejemplo, desde su nacimiento los humanos estudian y analizan el comportamiento de las personas que los rodean, intentando imitar su lenguaje, comportamiento y formas de percepción. Esta es una manera de integración social, por medio de la intuición y los sentidos. Es decir, mediante la intuición y la observación del comportamiento ajeno aprendemos cómo comportarnos en la escuela, el trabajo y los ámbitos sociales.

Sin embargo, el comportamiento organizacional propone sustituir esas técnicas intuitivas por un estudio sistemático de las personas y los grupos que conforman una organización (Schermerhorn, Hunt, & Osborne, 1995, p. 2). En otras palabras, el CO utiliza el método científico para desarrollar hipótesis, investigarlas empíricamente y establecer relaciones causales en las que se basan las conclusiones.



El estudio de esta disciplina permitirá incorporar herramientas para el diagnóstico de las organizaciones: la arquitectura; la ética; la cultura organizacional; el liderazgo; las mediciones; y los procesos de crisis y cambio. Todos estos son instrumentos que resultan esenciales para quienes pretendan administrar y gestionar organizaciones con eficacia y eficiencia. Específicamente, este campo incorpora el estudio de la variable humana y sus efectos organizacionales dentro del campo de la administración.

Por supuesto, las personas son complejas: ante una misma situación, existe una alta probabilidad de que respondan de maneras distintas. Aquí aparecen las limitaciones del CO para hacer generalizaciones simples, exactas y amplias. Sin embargo, esto no significa que sea imposible alcanzar explicaciones y predicciones razonablemente precisas sobre la conducta humana. Para lograrlo, es necesario tomar los conceptos generales del CO y (re)pensar su aplicación en un contexto determinado y situado. Es decir, incorporar al análisis general la variable de contingencia, contemplando las condiciones y circunstancias particulares propias de un fenómeno puntual. Asimismo, el hecho de establecer equivalencias entre las características básicas del comportamiento, las reglas y normas establecidas, los hábitos y muchas otras variables proporciona el medio principal para analizar el comportamiento humano en las organizaciones.

En pocas palabras, el CO se define como “un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia en tales organizaciones” (Robbins, 2004, pp. 8). Esta definición presenta tres elementos básicos presentes en toda organización, los cuales determinan la conducta: individuos, grupos y estructuras. Como resultado de la acción de estos factores, el CO pretende “comprender, explicar, predecir y cambiar el comportamiento humano” dentro de la organización (Wagner III y Hollenbeck, 1999, pp. 3) para potenciar su funcionamiento. En este sentido, dichos autores proponen dividir este comportamiento en dos grandes dimensiones. Por un lado, los aspectos visibles que se pueden observar, tales como estrategia, objetivos, procedimiento, organigrama, cadena de mando, y tecnologías, entre otros elementos materiales. Por otro lado, los aspectos invisibles revelan el funcionamiento interno de las personas, sus percepciones y actitudes, su pertenencia, su forma de interactuar, y sus conflictos.

## Modelos de análisis

Un modelo es una representación simplificada de la realidad que permite comprender y analizar los fenómenos internos a través de la abstracción. En este caso, el CO presenta un modelo jerárquico en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Es decir, los tres grandes objetos de estudio que se pueden identificar en su definición y que dialogan en simultáneo, sobreponiéndose y construyéndose mutuamente.

En el nivel más alto se encuentra la macro-perspectiva de la organización, que pretende analizar a la organización como un sistema integral. Es decir, se centra en el estudio de la conducta organizacional global, enfocándose en el diseño; la cultura; la comunicación; el liderazgo; la toma de decisiones; la negociación; la coordinación; el poder; y la política.

Luego se encuentra la perspectiva intermedia de los grupos. Particularmente, este enfoque se concentra en el comportamiento de las personas cuando se agrupan, y su objetivo es comprender cómo se desarrollan las dinámicas internas y la relación intergrupal. Con esta finalidad, presta especial atención a la cooperación; la productividad; la sinergia; y el rendimiento del equipo.

Por último, se ubica el análisis de la micro-perspectiva del individuo, que se enfoca en el comportamiento particular de cada una de las personas que forman la organización. Principalmente, sus elementos de estudio son: la personalidad; las percepciones; la motivación; la satisfacción; las aptitudes; y el desempeño individual.

A su vez, esta tríada del CO constituye las variables independientes del análisis organizacional. En principio, las variables son elementos de estudio que modifican su estado, cambiando y asumiendo valores distintos (Piñeyro Prins y Aragón, 2016, pp. 212). En consecuencia, las interaccio-

nes de las variables independientes del CO influirán y determinarán a las variables dependientes que se presentarán a continuación:

- Desempeño/Productividad: performance de los individuos en cumplimiento de su función. Este factor repercute sobre la productividad.
- Compromiso/Ausentismo: voluntad con que se desarrollan las tareas y los deberes. Índices elevados de compromiso en el trabajo reducen el ausentismo injustificado. El ausentismo genera contratiempos en el funcionamiento.
- Fidelidad/Rotación: firmeza del vínculo que une a los individuos con la organización. Un bajo grado de fidelidad aumenta la rotación de personal. La rotación aumenta los costos de reclutamiento.
- Satisfacción laboral: actitud referida a la calidad de vida en el trabajo y el clima organizacional. Un buen nivel de satisfacción atrae a talentos hacia la organización, y los retiene.
- Ciudadanía organizacional: comportamiento que trasciende los deberes y las obligaciones, promoviendo el bienestar de la organización. Grandes cantidades de este compromiso supone repercusiones saludables en la organización.

Además, como sugiere Chiavenato (2009, p. 13), las variables intermedias resultan de la interacción entre variables independientes y dependientes. Las más importantes son: eficiencia; eficiencia; adaptar; innovación; crecer; y orientación al cliente.

En primer lugar, la eficacia se refiere al grado de consecución de los objetivos planteados, mientras que la eficiencia apunta al uso adecuado de los recursos utilizados para alcanzarlos. Por lo tanto, los niveles de productividad son el resultado de la relación entre eficiencia y eficacia. Es decir, cuanto más eficiente sea el logro de los objetivos establecidos y más adecuado sea el uso de los recursos disponibles, mayores serán los indicadores de productividad.

Dentro de estas variables intermedias también se puede encontrar la flexibilidad organizacional. Esta característica hace referencia a la capacidad de adaptación y ajuste a las contingencias internas y externas. Por ejemplo, cambios tecnológicos en el mercado o en la sociedad.

Como resultado de esta situación de permanente cambio en el entorno, las organizaciones requieren ser más adaptables para acompañar este proceso, aunque también deben proponerse ser innovadoras, para poder adelantarse a las transformaciones. Es decir, idear y desarrollar nuevos productos, procesos, servicios o ideas, generando ventajas indispensables para la subsistencia organizacional.

Por otro lado, se encuentra la noción de calidad, que tiene múltiples interpretaciones en el ámbito organizacional. Algunas de las más relevantes son: la calidad del producto/servicio; satisfacción del cliente; y el acuerdo con los procedimientos normativos reglamentarios.

El resultado de estas variables repercute en:

- El cumplimiento de la misión organizacional
- La creación de capital económico y simbólico
- La renovación y actualización de la organización
- El crecimiento en tamaño y participación de mercado

En resumen, esta propuesta representa sólo una parte de la profunda complejidad que entraña el comportamiento humano en las organizaciones. De hecho, sería muy complicado considerar todas las variables que intervienen en él. Por eso, existen diversos modelos de diferentes autores que agregan o quitan variables en su construcción. También es importante recordar que el desarrollo de estas variables ocurre dentro de un contexto de contingencias determinado, que indudablemente influye en su desarrollo.

De esta forma, el CO busca realizar un análisis sistemático que permita comprender, pronosticar y administrar el comportamiento (Luthans, 2002, pp. 23) al utilizar conceptos y técnicas que permiten abordar las situaciones de contingencia por medio de estrategias adecuadas para el cumpli-

miento de la misión organizacional. Todos estos elementos constituyen una extensa cadena de valor orientada al éxito organizacional, mediante la mejora de los índices de productividad, ausentismo, rotación y satisfacción.

Generalmente, esta disciplina se vincula con el estudio de organizaciones privadas con fines de lucro. Por ende, muchos de los ejemplos que se pueden encontrar en los autores clásicos se orientan hacia este tipo de organizaciones. No obstante, estas teorías pueden ser aplicables a organizaciones donde no existe una relación laboral y que están integradas por voluntarios/as o colaboradores/as. Igualmente, se puede utilizar este conocimiento para analizar organizaciones públicas o de la sociedad civil (diversas ONG). Las particularidades de cada una de ellas formarán parte de las contingencias a tener en cuenta para el análisis.

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). “Introducción al comportamiento organizacional”. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª. ed.) McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Irwin.
- Piñeyro Prins, R. M. y Aragón, L. A. (2015). “Comportamiento Organizacional”. En *Diagnóstico organizacional, herramientas y prácticas*. Buenos Aires, Ed. Osmar Buyatti.
- Robbins, S. (2004). “¿Qué es el comportamiento organizacional?”. En *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.), México, Pearson Educación (Prentice-Hall).
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (1995). *Basic Organizational Behavior*. Nueva York, Ed. John Wiley and Sons.
- Wagner, J. y Hollenbeck, J. R. (1999). *Comportamiento Organizacional. Criando vantagem competitiva. Manual do professor*. San Pablo, Editora Saraiva.

## CAPÍTULO 2

### LAS ORGANIZACIONES

*Leguizamón, Mauro Emanuel y Abregú, Sebastián (2022)*

#### ¿Qué son las organizaciones?

Para comenzar a responder esta pregunta es necesario recorrer una multiplicidad de acepciones vinculadas con el concepto de “organización”. Lógicamente, muchas de ellas presentan similitudes, pero también contemplan diferencias. Por este motivo, se explorarán las propuestas de diferentes autores para construir una definición que permita comprender a las organizaciones en toda su dimensión. Además, se intentará contextualizar estas nociones para utilizarlas como herramientas del análisis organizacional situado.

En principio, pueden verse pautas organizacionales en muchos ámbitos de la vida social, pero ello no significa que correspondan a organizaciones propiamente dichas. A los efectos de esta definición, se distinguirá entre organizaciones, estructuras sociales (como la familia) y la organización de una actividad concreta. De este modo, se toman las palabras de Etzioni (1972, pp. 4), quien propone que “las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”. De allí se pueden reconocer tres elementos fundamentales de las organizaciones: su carácter de entidad social, compuesta mediante la participación de sus miembros; las necesarias intencionalidad y premeditación con las que son creadas; y que todas tienen una razón de ser y una misión que cumplir.

Por su parte, Barcos (1998, pp. 17) destaca en su planteo la importancia de estos fines, los cuales deben “contribuir a satisfacer alguna necesidad”, sirviendo como guía del accionar organizacional. Además, incorpora la necesidad de establecer reglas, normas y una estructura que permitan “prever y modelar la conducta humana” y sus formas de interacción. Por último, propone que las organizaciones pueden ser parte de un “conjunto organizacional” más grande que contenga, a su vez, a otras organizaciones.

Un autor de relevancia para este análisis es Max Weber, quien propone algunas características y efectos relevantes para las organizaciones. Por un lado, establecen relaciones sociales, vinculadas con la forma en que sus miembros interactúan. En segundo lugar, determinan los límites entre lo interno y lo externo, que establecen pertenencia y exclusión. Además, desarrollan actividades de forma continua y su trabajo se extiende en el tiempo, trascendiendo incluso a sus miembros. En último lugar, se destaca que funcionan en un contexto particular, el cual las condiciona en su funcionamiento y decisiones.

Una definición que sintetiza de manera completa todos estos aportes es la de Díaz de Quijano (1993), quien postula que las organizaciones son “formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender a las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia”.

## FACTORES Y ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son grupos de personas que se asocian para conquistar un objetivo común, utilizando para ello algún tipo de arquitectura. Ésta se sustenta en diferentes tecnologías, las cuales permiten a su vez realizar las tareas necesarias. Todo este proceso ocurre en un contexto que determina a la organización. Aquí se pueden identificar cuatro elementos fundamentales de cualquier organización, que se convierten en factores que influyen sobre el comportamiento organizacional (Davis y Newstrom, 1991):

**Las personas:** son el principal elemento de una organización y componen su sistema social. Pueden conformar grupos de diversas características (grandes, pequeños, formales, informales, etc.), siendo todos muy dinámicos y cambiantes. Algunos temas centrales de este elemento son: los roles; las competencias; los incentivos; las remuneraciones; y la capacitación, entre otros.

**La arquitectura:** define formalmente cómo se articulan y comunican los/as miembros de una organización. Especialmente, establece el vínculo entre las tareas y las relaciones de poder, las cuales se estructuran alrededor de ellas. Pueden ser el flujo de trabajo, los procedimientos y el organigrama, por mencionar algunas.

**La tecnología:** aporta los recursos y los medios necesarios para que las personas desarrollen sus tareas, aumentando la calidad o la calificación según la tecnología que se utilice. Un ejemplo son las aplicaciones, los procesos, las maquinarias, la infraestructura o las herramientas informáticas de las que se disponga.

**El entorno:** las organizaciones no son islas. Por el contrario, se relacionan permanentemente con un sistema mayor integrado por otras organizaciones, las cuales componen a la sociedad. A su vez, estas organizaciones se insertan en una comunidad determinada que las rodea. Estos elementos componen un contexto particular para cada organización, que los sitúa en diferentes situaciones. Los elementos que componen este contexto son los/as clientes, los sindicatos, el Estado y la competencia, entre otros múltiples factores.

Además de estos elementos, las organizaciones cuentan con diversos recursos que permiten alcanzar sus fines y cumplir con su misión. Estos son:

- Recursos Humanos: el conjunto de miembros que forman parte de la organización y trabajan para el cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, se lo considera el factor diferenciador entre las organizaciones, ya que no hay dos personas iguales y con el mismo talento.
- Recursos Materiales: pueden ser las materias primas, inmuebles, herramientas, mobiliarios y útiles con los que cuenta una organización para desarrollar sus actividades.
- Recursos Económicos y Financieros: estos son el dinero, los depósitos, las acciones, los bonos estatales, obligaciones negociables, criptomonedas y todo tipo de activos financieros que influyen en el mercado de capitales nacional y/o extranjero.
- Recursos Naturales o Energéticos: incluyen el agua, el aire, la luz solar, el combustible fósil o la energía proveniente de ellos. Es decir, todos los elementos que provienen de la naturaleza, indispensables para el desarrollo de sus actividades.
- Recursos Intelectuales: implican los conocimientos, capacidades, habilidades y experiencia disponibles en una organización a partir de sus miembros; dichos recursos son utilizados para desarrollar, perfeccionar e innovar en las actividades. Permiten reducir la incertidumbre al momento de tomar una decisión importante.
- Recursos Tecnológicos: el conjunto de métodos y herramientas con los que cuenta una organización para satisfacer las necesidades que impulsaron su creación. A medida que la organización crece, se convierte en un recurso primordial para la eficiencia total.
- Recursos Simbólicos: son las percepciones que genera la organización en la comunidad, los clientes, los competidores, la opinión pública, etc. Actualmente, para las organizaciones resultan muy importantes el prestigio, la marca (activo intangible) y el estatus que otorga, entre otros factores vinculados a las representaciones construidas por sus usuarios.

## PROPIEDADES ORGANIZACIONALES

Las propiedades organizacionales son cualidades que sirven para entender la utilidad de las organizaciones y los efectos que producen en la sociedad. Es decir, la manera en que los factores y los elementos intervienen en el entorno y las personas. En la actualidad, la influencia de las organizaciones es determinante para las dinámicas de la sociedad, transformando en muchos casos los vínculos que constituyen al “ser social”. Estas propiedades posibilitan cambios en las personas y su forma de interacción, modificando también a la sociedad que componen. Por un lado, posibilitan alcanzar los objetivos (individuales y colectivos) y satisfacer necesidades que están en la génesis de la organización. Por otro lado, implican la capacidad de crear, poseer, mantener, transmitir y distribuir:

- Trabajo
- Riqueza
- Tecnología
- Recursos
- Poder
- Conocimiento
- Desarrollo
- Símbolos
- Vínculos

## EL ESPACIO ORGANIZACIONAL

Esta noción apunta al lugar que ocupa una organización, tanto física como simbólicamente. Es decir, se ocupa tanto de la manifestación material de la organización como de sus ámbitos de influencia. A su vez, este espacio puede referirse tanto al interior como al exterior de la organización. Hacia adentro, el espacio material se vincula con los elementos observables como los materiales, las personas, las herramientas, los edificios y aquello que resulta palpable. En cambio, la idea de un espacio interno no observable se relaciona con la forma en que se perciben y entremezclan estas relaciones y actividades del espacio material. Por otro lado, el espacio físico externo da cuenta de los lugares geográficos que ocupan las organizaciones y sus sedes. Además, el espacio externo no observable representa el ámbito de incidencia donde la organización ostenta simbólicamente su poder.

## EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

El concepto de entorno organizacional hace referencia a la influencia mutua y recíproca entre las organizaciones y su ambiente. Este entorno puede ser estratificado según su cercanía, con el objetivo de analizarlo en detalle.

En un extremo se encuentra el macro-entorno, compuesto por variables que están fuera del alcance organizacional. Pueden ser factores del tipo:

- político
- económico
- social
- tecnológico
- ambiental
- legal

En el otro polo, más cercano al entorno específico, se ubica el micro-entorno, que se vincula con las actividades que la organización realiza de forma cotidiana y puede estar compuesto por:

- la comunidad
- los proveedores
- los/as clientes
- la competencia
- los órganos reguladores

Distinguir el entorno organizacional permite un mejor abordaje de los análisis externos que realiza la organización. Para esto pueden utilizarse herramientas como el modelo PESTEL, para lo macro, o las 5 fuerzas de Porter para lo micro.

## ENFOQUES SOBRE EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Existen muchas definiciones de organización como concepto, pero las principales diferencias radican en el enfoque utilizado para su estudio. Así, las diferentes nociones sobre las organizaciones y el enfoque desde el cual se explican pueden ser encuadradas en tres grandes grupos. A saber, las organizaciones como:

**Instrumentos.** La organización se explica a través de sus objetivos. Pone énfasis en las normas, la estructura y su funcionamiento racional. Se concibe a la organización más allá de su entorno.

**Interacción.** Aquí, se explica por los individuos y los grupos que la componen. De su interacción surgen las normas, las estructuras y los objetivos. La organización como producto histórico de estas relaciones.

**Sistemas.** La organización se explica por su entorno y cómo sus elementos intentan adaptarse a él. Son sistemas socio-técnicos, abiertos y complejos, basados en su relación entre lo interno y lo externo.

## LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES Y ABIERTOS

Pensar a las organizaciones como sistemas sociales implica asumir que sus componentes interactúan constantemente entre sí. Este tipo de interacciones dan vida a las actividades diarias, así como a su estructura, las normas, la cultura y todos los elementos fundamentales. Para este enfoque, la infraestructura es solamente un campo donde se desarrollan dichas relaciones sociales.

A su vez, quienes conciben a las organizaciones como sistemas abiertos se centran en el intercambio constante con su entorno. Precisamente es de allí donde obtienen todos los recursos necesarios (inputs) para la producción de bienes o servicios (outputs). Por ende, esta permeabilidad de las fronteras organizacionales habilita una retroalimentación continua entre la organización y su ambiente.

Al respecto, Chiavenato (2009) propone ciertas características que se orientan hacia este enfoque:

- Importación y exportación: representa el flujo de inputs y outputs mediante la transformación de los recursos.
- Adaptabilidad: es la habilidad que tienen las organizaciones de adaptarse al entorno, manteniendo el equilibrio organizacional.
- Homeostasis: el equilibrio que la organización genera entre lo interno y lo externo mediante los procesos de adaptación.
- Morfogénesis: es el cambio o modificación de estructuras o procesos por medio del aprendizaje generado en la retroalimentación con el entorno.
- Entropía negativa: caos y desorden interno que desgasta a la organización y atenta contra su continuidad.

- Sinergia: es la colaboración entre dos o más elementos que se combinan para alcanzar los objetivos organizacionales, logrando que el resultado colectivo sea mayor que la suma de las partes.

## **FINES, MISIÓN, VISIÓN, RESPONSABILIDAD SOCIAL, OBJETIVO Y METAS**

Si las organizaciones nacen con un fin determinado, para el estudio organizacional resulta fundamental determinar su definición. Puntualmente, este concepto se refiere al propósito principal de la organización y la justificación de su existencia. En otras palabras, la finalidad es la “razón de ser” y el objetivo (semi)permanente de la organización. Para bien de la organización, todas las actividades desarrolladas deberán estar orientadas hacia estos propósitos.

A su vez, el fin de una organización se expresa de dos maneras diferentes: una externa y otra interna. La primera se vincula con la supervivencia organizacional y la necesidad de reproducirse para cumplir con estas finalidades. La segunda se refiere a la necesidad interna de alcanzarlos en forma “eficiente, eficaz, efectiva y relevante” (Barco, 1998, pp. 50).

Por otro lado, la idea de fines permanentes o semipermanentes apunta a la necesidad de un rumbo claro y estable. Sin embargo, estas finalidades pueden ser reemplazadas, debido a la imposibilidad de cumplir con ellas. También, los fines pueden ser sucedidos por otros nuevos luego de ser concretados. Incluso, pueden existir dos o más finalidades que se establezcan como horizonte organizacional. Generalmente, en estos casos sucede que un fin se subordina a otro superior.

Existen otros conceptos que son utilizados como sinónimos y que se vinculan estrechamente con la noción de finalidad, aunque presentan ciertas diferencias. Un caso es la visión, que puede complementar la idea de fin, aportando una perspectiva de largo plazo sobre la imagen futura que espera construir la organización. Otro ejemplo es el de misión, la cual se presenta como un elemento más instrumental que el fin, y se vincula con los principios y la ética organizacional. También se mencionan, en muchas ocasiones, a la utilidad social o los objetivos sociales, relacionados con las necesidades que la organización pretende atender.

Vale destacar que suelen confundirse los términos de objetivo y metas. No obstante, estos conceptos tienen diferentes significados. Los objetivos sirven como una guía cotidiana aplicable a todas las circunstancias en que se quiera ser específico; es decir, los fines se componen de pequeños objetivos que la organización va alcanzando de manera paulatina. Los objetivos deben ser alcanzables, mientras que la finalidad tiende a ser inconmensurable.

Para terminar de jerarquizar estas nociones, en la base de la pirámide se puede ubicar a las metas: éstas se definen y cumplen por medio de los resultados que alcanzan los subsistemas y las partes de la organización. Las metas que alcanza cada unidad organizacional permiten cumplir los objetivos que, en definitiva, hacen que la organización se oriente hacia su finalidad.

## **TIPOS DE ORGANIZACIONES**

Cuando se piensa en organizaciones, una de las primeras imágenes que suele aparecer es la de “empresa”. Es importante aclarar que todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. O sea: las empresas son grupos de personas reunidas de forma permanente para cumplir con un fin económico lucrativo. En principio, estas unidades económicas están formadas por capital y trabajo que es gestionado para alcanzar su finalidad de manera eficiente. En cuanto a los/as individuos que las componen, pueden identificarse a: dueños y/o accionistas, que invierten el capital y asumen el riesgo de la inversión; gerentes o administradores, que gestionan los recursos de la organización; y los/as trabajadores/as que aportan su fuerza laboral para el desarrollo de las actividades. A su vez, estos grupos se constituyen formalmente, ajustándose a las legislaciones vigentes y tomando diversas formas, que son reguladas por el Estado. En referencia a la misión que persiguen las empresas, éstas buscan satisfacer alguna necesidad o demanda para obtener ganancias o utilidades mediante su intervención. Sin embargo, estos fines son distintos en las empresas públi-



cas, que son propiedad mayoritaria del Estado y buscan brindar un servicio esencial a la comunidad, aunque no genere ganancia.

Cabe destacar que existen organizaciones que no son empresas y poseen una característica en común: no persiguen fines de lucro. Existen diversas modalidades: por ejemplo, las asociaciones civiles son propiedad de sus miembros y buscan mejorar la calidad de vida, defender intereses sectoriales o ayudar en contingencias sociales. También están los organismos públicos, creados por las instituciones políticas y que forman parte del aparato administrativo del Estado. A su vez, podemos encontrar organizaciones colaborativas en este espectro, como las cooperativas. Éstas se pueden clasificar en categorías: empresariales (organizaciones mixtas en la Argentina), de consumo, agrícolas, de servicios, de seguros, de vivienda, de crédito, etc. Particularmente, las cooperativas de trabajo juegan un rol destacado como canalizador de oportunidades económicas y laborales (Bertossi, 2004), tanto para la población como para el Estado, en el desarrollo de políticas públicas en una sociedad caracterizada por el desempleo, la subocupación, el trabajo no registrado y el empleo precario. En este sentido, cabe señalar que esta forma de organización se encuentra en consonancia con las teorías de la economía social y solidaria de brindar una respuesta ante estos flagelos sociales (Pastore, 2010). El trabajo autogestionado, que caracteriza a las cooperativas de trabajo, viene a canalizar estas demandas insatisfechas y a proponer una alternativa de empleabilidad.

Dentro de este universo, existe un nuevo fenómeno social que emergió en la Argentina poscrisis 2001: las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT). Las ERT son una “unidad económica –productiva o de servicios– que atraviesa un proceso por el cual pasa de la gestión privada a la gestión colectiva de sus antiguos asalariados (...) debido, por lo general, al abandono o al cierre patronal” (Ruggeri, 2014). Es importante señalar que surgen como resultado de una necesidad, y no de una ideología. Su primer objeto de existencia es la preservación de los puestos de trabajo. En aquellas organizaciones que tenían mayor nivel de sindicalización, pudieron organizarse con mayor eficiencia para tomar las fábricas, producir y comercializar (Abregú, 2018). Se constituye como una Cooperativa de Trabajo Limitada, debiendo conformar un consejo de administración elegido por los trabajadores. De esta manera, son los propios trabajadores quienes se hacen cargo del destino de la nueva institución, al ser los “dueños” de su propia fuerza de trabajo y los medios de producción. En ellos/as recaerá el éxito o fracaso de la gestión de la empresa. Si bien la forma jurídica que adoptan es la de cooperativa, generalmente los trabajadores no se definen como cooperativistas, sino como trabajadores autogestionados o trabajadores de empresas recuperadas. Finalmente, las ERT se plantean no sólo como una organización colectiva de trabajo, sino también como un modelo económico alternativo al capitalismo hegemónico, que permite el desarrollo económico, productivo/reproductivo, social y político de los trabajadores.

También, según sus características, pueden clasificarse en cuanto a tamaño, alcance o sector de actividad donde se desarrolla:

Tamaño (Cantidad de miembros, sedes, sucursales, volumen de ventas):

- grandes
- medianas
- pequeñas

Alcance (localización, influencia, acuerdos comerciales):

- locales
- regionales
- nacionales
- multinacionales

Sector de actividad (tipo de industria donde se desarrolla):

- primario (materias primas)
- secundario (manufacturas)
- terciario (servicios)

## Bibliografía

- Abregú, C. S. (2019). “Orígenes del movimiento de trabajadores de empresas recuperadas: un recorrido por las primeras experiencias de empresas recuperadas de la región sur del Gran Buenos Aires, 1990 – 2004” (Tesis de grado). Universidad Nacional Arturo Jauretche. Disponible RID-UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>.
- Barcos, S. J. (1998). “Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones”. En *Qué es Administración: Las organizaciones del futuro* (Geli, A. Coord.). Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Bertossi Roberto F. (2004, febrero 11). “Cooperativas de trabajo. Opción para Argentina”. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cooperativas-trabajo-opcion-para-argentina/>
- Chiavenato, I. (2009). “El mundo de las organizaciones (globalización, tecnología, diversidad y ética)”. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. Ed.). McGraw-Hill.
- Díaz De Quijano, S. (1993). *La psicología social de las organizaciones: fundamentos*. Barcelona, PPU.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. México, Ed. UTEHA.
- Pastore, R. E. (2010). “Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina”. *Revista de ciencias sociales*, 2(18), 47-74. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1497>.
- Piñeyro Prins, R. M. y Aragón, L. A. (2015). “Capítulo 1: Comportamiento Organizacional”. En *Diagnóstico organizacional, herramientas y prácticas*. Buenos Aires, Ed. Osmar Buyatti.
- Robbins, S. (2006). “Capítulo 1: ¿Qué es el comportamiento organizacional?”. En *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Prentice-Hall.
- Ruggeri, A. (2014). “¿Qué son las empresas recuperadas?: autogestión de la clase trabajadora”. Buenos Aires, Ed. Continente.

## CAPÍTULO 3

# ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

*Leguizamón, Mauro Emanuel (2021)*

### ESTRUCTURA Y DISEÑO

La estructura se presenta como la columna vertebral de la organización que sostiene a todas sus partes. En palabras de Mintzberg (1996, pp.6), representa “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”. Es decir, la forma en que se diferencian y se integran las actividades organizacionales, las cuales constituyen dos procesos básicos, opuestos y complementarios.

En primer lugar, la diferenciación o división de tareas es el proceso que supone asignar a cada cual un rol y una actividad a desarrollar. Esto puede ocurrir de diversas formas: vertical, cuando se da entre diferentes niveles jerárquicos; horizontal, entre los departamentos o unidades de igual rango; o espacialmente, por medio de la dispersión geográfica. En segundo lugar, la integración o coordinación es la manera en que se armonizan y equilibran estas unidades, ya sea vertical (entre distintos niveles jerárquicos) u horizontalmente (vinculación en un mismo nivel o equipo de trabajo). En otras palabras, “una especializa y separa, mientras que la otra articula y une” (Chiavenato, 2009, pp.94).

En este sentido, Chiavenato (2009) plantea que la estructura es la forma en la que las tareas y actividades de la organización se distribuyen, se agrupan y se articulan formalmente. Esta última palabra agrega la idea de que existe una forma predefinida y establecida que determina la forma y el flujo de la estructura. No obstante, también permite imaginar la existencia de grupos y articulaciones por fuera de ella que se consideran informales, ya que no están presentes en la estructura formal. Por su parte, los autores Piñeyro Prins y Aragón (2015, pp.43) completan esta definición al agregar que la forma en que “se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas” tiene por finalidad “lograr sus objetivos”. Esta orientación hacia la misión, la visión y los objetivos de la organización debe manifestarse en su estructura y en todo lo relacionado con la organización.

A su vez, un concepto complementario al de estructura es el referido al diseño organizacional. Puntualmente, este concepto representa la planificación que define y ordena las características de la estructura, mediante la selección e implantación de un modelo que busca cumplir con los fines organizacionales de la manera más eficaz y eficiente posible. Al respecto, Chiavenato (2009, pp. 92) sostiene que este es un proceso continuo y permanente, donde el diseño se adapta a los factores variables de la estructura, como los ambientales (misión, visión, estrategia, entorno, tecnología, etc.), anatómicos (tamaño, configuración, ubicación, dispersión, etc.), operacionales (procesos, tareas, autoridad, control, etc.) y conductuales (desempeño, compromiso, fidelidad, satisfacción, conflicto, etc.)

Lógicamente, al igual que sus integrantes, todas las organizaciones son diferentes. Por ende, estas variables pueden presentarse de diversas maneras, dando lugar a múltiples diseños que atienden a tres aspectos fundamentales: la estructura básica, los mecanismos de operación y los mecanismos de decisión. La primera representa la forma de integración y articulación de los puestos o unidades. En cambio, la segunda se centra en las normas y políticas que condicionan los procedimientos, su evaluación y comunicación. Por último, la tercera hace referencia a los modos de obtener, presentar y evaluar información para la toma de decisiones.

## FACTORES VARIABLES

Son aquellas características que, según el contexto específico y el enfoque que se adopte en la organización, pueden presentarse con diferentes valores. El listado de los más influyentes en la dinámica organizacional incluye:

### **La Estrategia Organizacional:**

- Determina objetivos a largo plazo y el uso de recursos
- Define qué se produce y para quién, y el rol en el medio social y ambiental
- La estructura es un medio para lograr que la organización cumpla su estrategia

### **El Ambiente externo:**

- Influye en la estructura por medio de sus condiciones y el grado de incertidumbre
- Un entorno estable favorece estructuras más rígidas, mientras que la incertidumbre se presta para estructuras más flexibles

### **Procesos Organizativos:**

- Toma de decisiones
- Planificación y control
- Procesamiento de información
- Adaptación al entorno

### **Miembros de la Organización:**

- Los puestos y roles son ocupados por individuos con intereses y personalidades
- Diseñar la estructura tomando en cuenta incentivos y motivaciones
- Estructuras que coartan el desarrollo personal generan desmotivación y desinterés

### **Cultura Organizacional:**

- Condiciona la conducta de los miembros
- Incide en la relación entre la estructura formal e informal
- Establece expectativas sobre la forma correcta de hacer las cosas

### **Tecnología disponible:**

- Incluye habilidades, maquinaria y TICs
- Determina formas de producción, control y comunicación
- Puede modificar procesos de producción, generar nuevos vínculos y habilidades
- Desarrollos recientes en TIC han impactado significativamente en las organizaciones y la vida cotidiana

### **Tamaño de la organización:**

- El espacio que ocupa
- La cantidad de miembros que contiene
- La porción de mercado que abarca

Estos factores son condicionantes de las dimensiones estructurales básicas, que es el resultado de cómo perciben los administradores su influencia y las necesidades estructurales que generan.

## DIMENSIONES ESTRUCTURALES BÁSICAS

Para una organización existen seis elementos clave y esenciales que componen las dimensiones básicas de la estructura. A su vez, caracterizan y determinan el tipo de organización que conforman. Dichos elementos son: la especialización del trabajo, las formas de departamentalización, la cadena de autoridad, la toma de decisiones, el tipo de supervisión y el grado de estandarización de los procesos y productos.

En principio, el nivel de especialización implica la manera en que se segmenta el trabajo, produciendo distintos niveles de especificidad. Su misión es mejorar la productividad e incrementar la competitividad de la organización en función de los objetivos organizacionales. Dentro de esta dimensión podemos diferenciar entre especialización vertical y horizontal. La primera se relaciona con la cantidad de tareas que tiene a cargo una persona o área, en relación con sus pares. La segunda se vincula con la profundidad del puesto y el grado de control que tiene para tomar decisiones mientras realiza sus tareas. Puntualmente, implica el grado de separación entre la concepción del trabajo y su ejecución.

En segundo lugar, la departamentalización representa la separación de la estructura en unidades para el agrupamiento y coordinación de personas y actividades. Algunos de los criterios que se pueden identificar son: por función, basado en conocimientos, habilidades y orientaciones; por producto, centrado en las necesidades de cada unidad productiva; por zona geográfica, dependiendo de su ubicación; o por tipo de clientes, según las necesidades de los/as consumidores.

Luego se encuentra la jerarquía de autoridad o cadena de mando, que define el flujo de poder y autoridad dentro de la arquitectura de la organización. Por intermedio de ella se puede identificar a quién debe responder y rendir cuentas a cada uno de los miembros. El caso más común es el de la unidad de mando, donde cada integrante responde a la autoridad de un superior. Sin embargo, últimamente resulta más común encontrar modelos donde se rompe con este paradigma, dando lugar a la “dualidad de mando”. Precisamente, la idea de autoridad se refiere a la capacidad de dar órdenes y esperar que sean cumplidas. En los casos donde la cadena de mando y autoridad es extensa, la estructura se hace más alta. En cambio, cuando las cadenas son más cortas, la arquitectura se vuelve chata.

Otro aspecto relevante es el vinculado con la toma de decisiones y el grado de centralización o descentralización. Este último aspecto varía según la cantidad de personas que intervienen en las decisiones, sobre todo aquellas que influyen en el planeamiento estratégico de la organización. Por un lado, se puede encontrar una descentralización horizontal, donde todos participan por igual sin importar su lugar en la estructura. Por el otro, en la descentralización vertical se delega la toma de decisiones siguiendo la escala jerárquica. Cuando la toma de decisiones está centralizada en unos pocos integrantes de la cúspide organizacional, se suele decir que es de tipo centralizada.

Por otra parte, se encuentra el nivel de amplitud de los tramos de control, que representa la cantidad de puestos agrupados en una unidad. Es decir, a cuántas personas y cuántas tareas debe controlar cada uno/a de los supervisores/as. Por ejemplo, si hay muchos tramos de control en la estructura, con pocas personas dependientes en cada uno, puede decirse que es una arquitectura con tramos de control cortos. En cambio, si existen pocos tramos de control donde se encuentran agrupadas muchas personas, suele pensarse en una organización con grandes tramos de control.

Por último, el nivel de normalización (o estandarización) indica el grado de homogeneidad en las tareas y la discrecionalidad en las decisiones que se toman sobre ellas. Por ejemplo, las personas con gran capacidad de decisión en sus tareas tienen un menor grado de formalización (autonomía y discrecionalidad). Por otro lado, si la tarea requiere de procedimientos que orienten estrictamente el comportamiento de los/as miembros, la formalización es alta, siendo más limitada la toma de decisiones (repetitiva y estable). Al respecto, se destacan tres tipos de estandarización o normalización: por flujo de trabajo, donde cada parte depende de la anterior; por procedimiento, referidos a la forma de realizar las tareas; y por resultado, en referencia al producto final obtenido.

## ORGANIZACIÓN MECANICISTA Y ORGÁNICA

Estas dimensiones básicas de la estructura organizacional permiten analizar y caracterizar a las organizaciones según modelos predefinidos. Por caso, se presenta el paradigma de la organización mecanicista y la orgánica. En este orden, ambos se presentan como dos extremos de las diferentes formas, en las cuales se pueden combinar los elementos de la estructura básica. Por un lado, el modelo mecanicista aparece como la versión más rígida, pero también la más predecible. Por el otro, el modelo orgánico sería la versión más flexible de estos elementos, aunque también la más incierta. En el siguiente cuadro se aprecian las características extremas de ambos modelos, según la estructura básica:

<b>Dimensiones</b>	<b>Mecanicista</b>	<b>Orgánica</b>
Especialización	Alta	Baja
Departamentalización	Por unidades y cerrada	Por equipos y abierta
Cadena de mando	Larga y vertical	Corta y circular
Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
Tramo de control	Estrecho y de alta supervisión	Amplio y de gran autonomía
Formalización	Alta	Baja
Cambios	Rígido y lento	Adaptativo y ágil
Entorno	Previsible	Incertidumbre

Estos modelos responden a dos enfoques del diseño organizacional. Primero, el enfoque tradicional basado en el control jerárquico y el flujo vertical de las tareas, donde sus ejes centrales son la centralización en la cumbre estratégica de las decisiones y la supervisión. Segundo, el enfoque sistémico, centrado en los procesos y la adaptación de la organización al cambio. En este caso, el flujo de tareas suele ser horizontal y la toma de decisiones se descentraliza. En síntesis, el enfoque tradicional está más orientado a la estructura jerárquica (flujo vertical), mientras que el sistémico presta mayor atención a la estructura de procesos (flujo horizontal).

## TIPOS DE MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño de una organización puede evolucionar a lo largo del tiempo o estancarse en un modelo único, lo cual marca la diferencia en situaciones complejas. Por ende, las características que presenten las dimensiones básicas, que se adaptan a las necesidades de los factores presentados, determinan la estructura y la acercan a alguno de estos dos paradigmas: mecanicista u orgánico. Inicialmente, se propone una tipología de los modelos más ampliamente difundidos. Sin embargo, es importante aclarar que existen modificaciones y combinaciones que amplían el menú de opciones disponibles.

Estructura simple (plana): elemental y básica, propia de pequeñas organizaciones o de reciente creación. Es exitosa en entornos sencillos. Aquí el liderazgo es el núcleo prioritario, debido a la centralización de las decisiones. Posee pocas divisiones, baja estandarización y escasos niveles jerárquicos. Por su simplicidad es rápida y flexible, representando bajos costos de mantenimiento. Además, las responsabilidades están claramente delimitadas y utiliza la supervisión directa. Sin embargo, en ocasiones la organización puede estancarse debido a la centralización en las decisiones. También pueden volverse muy dependientes de quien ejerce su liderazgo. En resumen, se pueden destacar algunos factores:

- Poca cantidad de departamentos
- Amplios alcances de control

- Autoridad centralizada en una sola persona que toma las decisiones
- Existencia de muy poca formalización
- Organización plana con pocos niveles en vertical

Estructura funcional: es habitual en organizaciones que se dividen en departamentos especializados, como ventas, producción o recursos humanos. Cada departamento está compuesto por expertos en su área, lo que mejora la eficiencia en tareas rutinarias y fomenta la especialización del personal. Sus principales características son:

- Departamentalización por funciones en áreas especializadas como ventas, producción o contabilidad
- Jerarquía clara con niveles de autoridad definidos desde la cima hasta la base de la organización
- Especialización alta y habilidades específicas por áreas
- Coordinación centralizada donde las decisiones importantes se toman en la cima y se transmiten hacia abajo
- Eficiencia en tareas rutinarias con gran facilidad para realizar trabajos estandarizados
- Comunicación vertical con predominancia de la comunicación de arriba hacia abajo y viceversa

Estructura burocrática: estas organizaciones se caracterizan por la estandarización de sus procesos, que están orientados con mucha racionalidad hacia los objetivos. En este caso, las reglas, los puestos y los procedimientos son explícitos y sustituyen a la discrecionalidad de los/as miembros, lo que permite una interpretación única y uniforme de cómo deben desarrollarse. Por estos motivos, suelen dividirse en muchas unidades cerradas, donde cada una tiene un objetivo propio. La claridad que aporta este sistema ampliamente regulado, sumado a un flujo vertical de la autoridad, permite una rápida toma de decisiones. Sin embargo, pueden presentarse situaciones complicadas ante contingencias inesperadas. Por lo tanto, se las puede caracterizar como organizaciones rígidas, que funcionan mejor en entornos predecibles. Este tipo de organización es ampliamente utilizado en organismos gubernamentales o como evolución natural de las arquitecturas simples. Es decir, entre sus características más relevantes se encuentran:

- Alta división del trabajo
- Reglas escritas acerca de cómo se debe actuar (manual de procedimientos)
- Relaciones de carácter impersonal
- Trabajos y tareas rutinarias
- Decisiones atadas a la cadena de mando

Estructura matricial: en esta arquitectura hay escasa formalización y una extendida especialización horizontal. A su vez, reúne en su matriz una departamentalización por producto y otra por función, una combinación que rompe con la unidad de mando y establece una doble línea de autoridad. Esto permite una visión integral de la organización, orientada al aprovechamiento de los recursos y a la innovación, aunque en ocasiones puede provocar confusiones de liderazgo o conflictos de poder. Por eso, para evitar estos problemas resulta esencial la coordinación en todos sus niveles y el equilibrio de poder entre sus líderes. Como ventaja, puede señalarse que permite procesos de calidad mucho más altos, como resultado de una visión integrativa de la organización. Por eso se utiliza en organizaciones complejas, sea de forma permanente o temporal; también puede aplicarse a toda la organización o solo a una parte o producto. Para resumir, se puede remarcar:

- Escasa formalización
- Especialización horizontal
- Doble mando desde diferentes áreas
- Estructuras más flexibles

Estructura por procesos: consiste en la formación de pequeñas células de trabajo contenidas dentro de una organización mayor. Usualmente, estas unidades se conforman por representantes de cada una de las partes del proceso. En consecuencia, es una arquitectura simple y efectiva, debido a que, a lo largo del proceso, reúne a los/as miembros y los recursos. Dentro de este tipo existen tres categorías: los procesos estratégicos, donde se decide la planificación estratégica (misión, visión y metas de la organización); los procesos operativos, sobre las actividades principales que desarrolla dicha organización; y los procesos de apoyo, que no son esenciales, pero ayudan a los procesos operativos. Para finalizar, se puede destacar que:

- Generan trabajo más dinámico y productivo
- Eliminan las barreras departamentales
- Implantan un flujo mucho más ágil de la comunicación
- Se generan sinergias dentro de los equipos
- Reducen los tiempos muertos y generan aumento de la productividad
- Desaparecen las islas y se agilizan los tiempos administrativos
- Mejoran la comunicación y la información, fluyendo horizontalmente y sin acumularse.

Equipos de trabajo: son sistemas conformados por dos o más personas que interactúan de manera coordinada y poseen objetivos en común determinados por la organización. Se caracteriza por la ruptura de las barreras departamentales y la descentralización de la toma de decisiones en el equipo de trabajo. Otra particularidad es que sus integrantes deben ser tanto generalistas de todo el proceso como especialistas en lo suyo. De esta forma, se habilita la colaboración y la sinergia, pero orientada a procesos de alta calidad. Si bien puede existir alguna jerarquía dentro del equipo, suelen funcionar de manera horizontal. Estos equipos suelen ser temporales y están juntos mientras dure el proyecto. En particular, se orientan a procesos de investigación y desarrollo debido a su alto rendimiento.

- Interacción coordinada de dos o más personas
- Objetivos comunes determinados por la organización
- Ruptura de barreras departamentales
- Descentralización en la toma de decisiones
- Combinación de generalistas y especialistas

Organizaciones en red: también conocidas como organizaciones modulares, son entidades relativamente pequeñas en tamaño, pero altamente eficientes en la realización de una gran cantidad de operaciones, algo que logran mediante la externalización o tercerización de una amplia gama de funciones comerciales. En este caso, la departamentalización es mínima y sólo mantiene dentro de su alcance las funciones esenciales. Entre sus ventajas se destaca que son flexibles, tienen bajos costos administrativos, se adecuan rápidamente y que resultan muy competitivas. Sin embargo, una de sus principales desventajas es que disminuye el control por parte de la dirección, tanto en la producción como en la cultura organizacional.

- Relativamente pequeñas en tamaño
- Realizan una gran cantidad de operaciones
- Externalizan o tercerizan funciones comerciales
- Flexibles y adaptables
- Bajos costos administrativos



## TENDENCIAS ACTUALES

En cuanto a las nuevas tendencias incorporadas al diseño organizacional, son impulsadas por los cambios en el entorno y la velocidad a la que se suscitan, ya que esto afecta directamente a las organizaciones. En la actualidad, se busca desarrollar nuevas formas de estructurarse que permitan adaptarse mejor a las transformaciones del mundo. Estas nuevas tendencias van en línea con la reducción de la supervisión, de unidades de mando, de la centralización de decisiones y de la infraestructura. Como resultado, aumentan la autonomía, los equipos de trabajo, el valor del conocimiento y la innovación. El objetivo de estos modelos es hacer más livianas y ágiles a las organizaciones para lograr una mayor flexibilidad.

### Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). "Diseño organizacional". En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.), McGraw-Hill.
- Marco, F., Loguzzo H. A. y Fedi J. L. (2016) "Capítulo 5. La estructura y la cultura de la organización". En *Gestión y Administración en las organizaciones* (2da ed., 1ra reimp.), Florencio Varela, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mintzberg, H. (1996). "Fundamentos del diseño de las estructuras organizativas". En *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Piñeyro Prins, R. M. y Aragón, L. A. (2015). "Arquitectura organizacional". En *Diagnóstico organizacional, herramientas y prácticas*. Buenos Aires, Ed. Osmar Buyatti.

## CAPÍTULO 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL

*Leguizamón, Mauro Emanuel y Spotorno, María de los Ángeles (2022)*

### DEFINICIÓN

Este capítulo tiene como objetivo definir el concepto de cultura organizacional, un elemento fundamental en el campo de la administración. En principio, esta es una de las cuestiones prioritarias que deben atender los líderes, ya que son los creadores de la organización y quienes fundan la cultura inicial. Luego, con el correr del tiempo, irán administrándola y adaptándola según las necesidades internas y externas. En muchas ocasiones, la cultura es el elemento que otorga sentido a las acciones que suceden dentro de la organización: de allí su importancia. Para comprender la cultura organizacional, resulta necesario reconocerla como un fenómeno profundo y complejo. Por ello, analizarla de manera efectiva requiere de un gran esfuerzo donde se pongan en práctica varias herramientas.

Como siempre, podemos explorar muchas definiciones sobre el concepto de cultura, generalmente pensado en torno de conductas, normas, valores, filosofías o el clima de una organización. Tal es así que algunos autores plantean su definición como la regularidad de comportamientos (Goffman, 1959) o las reglas que se establecen en los grupos para vincularse y progresar (Homans, 1950; Van Maane 1976). Asimismo, puede presentarse como el conjunto de valores hegemónicos dentro de una organización (Dealy Kennedy, 1982) o como la filosofía política implementada (Ouchi, 1881).

En el ámbito organizacional, Edgar Schein (1985:378) define a la cultura de las organizaciones como “las suposiciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, que funcionan de forma inconsciente y que definen con un estilo asumido básico la visión de conjunto de la propia organización y de su entorno. Estos presupuestos y creencias son respuestas aprendidas a los problemas de supervivencia del grupo en su entorno exterior y a sus problemas de integración interna”.

Desde esta perspectiva, la cultura es el resultado de la experiencia compartida entre los miembros de una organización, y puede ser pensada como una construcción social en la cual los integrantes otorgan un sentido y significatividad a las prácticas y conductas compartidas y transmitidas de manera oral y escrita (cronogramas de trabajo, organigrama, ganancias) a lo largo de la historia de la organización. En efecto, una de las principales funciones de la cultura es brindar un marco de referencia que guíe las acciones de las personas que forman parte de la organización. Asimismo, posee una función regulatoria con relación al entorno en el que se encuentra inmersa. De esta forma, cada organización comparte una cultura hegemónica que se construye a lo largo del tiempo, pero también pueden existir contraculturas o subculturas que viven dentro de la misma organización.

Sobre esto, Piñeyro Prins et. al. (2018:91) detalla que “la mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y diversas subculturas”. En efecto, las organizaciones de gran tamaño suelen tener una cultura principal, mientras que en los departamentos, distintas jurisdicciones o unidades de negocios pueden encontrarse subculturas específicas de cada uno. Por ejemplo, puede que una organización posea una cultura central en el funcionamiento organizacional. Sin embargo, cada una de sus sucursales puede presentar diversas subculturas que adapten el modelo general al caso particular.

### CARACTERÍSTICAS

Las suposiciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización son el resultado de un conjunto de características que dan forma a la identidad y el comportamiento de una organización. Estos elementos pueden ser:

Valores: se refiere a los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una organización. Schein (1990) los define como “convicciones básicas sobre lo que es preferible o deseable en la vida”.

Normas: son las pautas establecidas que regulan el comportamiento de los miembros de la organización en diferentes situaciones. Son expresiones específicas de los valores y las creencias que determinan las “reglas del juego” de Ouchi (1980), definiendo cómo actuar en determinadas circunstancias.

Lenguaje compartido: en una organización es el medio principal a través del cual se transmiten ideas, por lo que resulta un factor muy importante para desarrollar la cultura. Muchas organizaciones desarrollan términos y jergas propias de la actividad y de la organización, y son un elemento de su identidad (Piñeyro Prins y Aragón, 2016).

Símbolos: Deal y Kennedy (1982) sugieren que los símbolos son importantes porque “crean un sentido de identidad y pertenencia entre los miembros de la organización”. Pueden ser elementos visuales o tangibles, como el logotipo de la organización, los rituales y los espacios físicos, entre otros.

Rituales de la organización: son prácticas recurrentes que tienen un significado especial y desempeñan un papel importante en la formación y mantenimiento de la cultura (Schein, 1990). Por ejemplo: ceremonias de premiación, celebraciones y reuniones regulares, entre otros. Los rituales refuerzan los valores y las normas, al igual que fortalecen el sentido de identidad y pertenencia entre los miembros del grupo (Deal y Kennedy, 1982).

Clima organizacional: se manifiesta en la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, la atmósfera en el lugar de trabajo y otros aspectos similares. Chiavenato (2009) destaca que el clima organizacional influye en el bienestar de los empleados, su motivación y su satisfacción laboral.

Estos elementos interactúan entre sí, creando un ambiente particular dentro de la organización. Los valores proporcionan la base ética; las creencias guían las acciones y las decisiones; las normas establecen los límites del comportamiento; y los símbolos refuerzan la identidad. Apropiarse de estas herramientas resulta fundamental para gestionar y mejorar la cultura organizacional.

## MODELOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los modelos son herramientas teóricas diseñadas para ayudar en la comprensión de los fenómenos. En este caso, sirven para interpretar la complejidad y la dinámica de las culturas dentro de las organizaciones: brindan un marco para el análisis, utilizado para explorar y comprender la creación, su reproducción y las transformaciones en las diversas culturas. Con este objetivo, muchos profesionales y expertos en el ámbito de la gestión y la administración desarrollaron modelos útiles para interpretar diferentes culturas y componentes desde enfoques distintos. Éstos se basan en teorías propias de la sociología, la psicología o la antropología, así como también en investigaciones mayoritariamente empíricas sobre el Comportamiento Organizacional (CO).

En este apartado se profundizará en el modelo de los “Valores Organizacionales” propuesto por E. Schein, que permite clasificar y categorizar a la cultura de una organización. Para esto, el autor centra su análisis en los factores que influyen en la formación cultural, su transmisión y reproducción, de la misma forma que afectan el desempeño y la performance organizacional. Así, el modelo se presenta como una herramienta de apoyo para la gestión del cambio, el liderazgo y la gestión de recursos humanos en el contexto actual.

Desde su enfoque, la noción de suposiciones básicas hace referencia a la percepción que un grupo ha construido sobre sí mismo y su entorno.

Para comprender mejor la mirada de Schein, se debe profundizar en su enfoque sobre la cultura como un conjunto de suposiciones básicas. Desde su punto de vista, las manifestaciones culturales son respuestas “inventadas, descubiertas o desarrolladas” para afrontar las contingencias de la labor diaria. Éstas se consolidan con el paso del tiempo, sobre la base de su efectividad, y luego son aprendidas y enseñadas dentro de la organización mediante los mecanismos de reproducción cultural.

Así, se convierten en “la forma correcta de percibir, sentir y pensar con respecto a dichos problemas” (Schein, 1985: 380), actuando en consecuencia.

La cultura se forma en el nivel inconsciente (más bajo) y se manifiesta en otros niveles más superficiales y conscientes. Por ejemplo, un escalón por encima de los presupuestos básicos se hallan los principios y valores (nivel intermedio) de la cultura organizacional: dichos principios representan el ideal establecido de la cultura que se quiere alcanzar. Por un lado, los valores afectan a los supuestos básicos, pero no siempre alcanzan ese nivel de pregnancia en los miembros. Por otro lado, los principios son aquello que se quiere ser, mientras que las suposiciones representan lo que realmente se es. Por último, en la cima de esta pirámide se encuentran las manifestaciones físicas de la cultura: los artefactos, las conductas y toda representación tangible o visible de la cultura organizacional. Este es el nivel más perceptible, ya que siempre es observable, aunque no siempre se reflexione sobre el origen de sus manifestaciones.

Aquí se ofrece un desarrollo más extendido y jerarquizado sobre estos niveles de la cultura en las organizaciones, según la perspectiva de varios autores:

- Nivel 1 (Conductas y Creaciones): es el nivel más superficial y consciente. Aunque no siempre se reflexione sobre él, sus manifestaciones pueden verse con claridad. Esto se debe a que es la forma más concreta que toma la cultura. Esta idea nos remite a artefactos, edificios, elementos, comportamientos y todo lo observable que cargue en sí un sentido simbólico relacionado con la cultura más profunda.
- Nivel 2 (Principios y Valores): ya en el segundo nivel aparecen los valores, los principios y la ética como una manifestación de la cultura menos visible y consciente. Guían y orientan el comportamiento de los miembros, estableciendo la forma correcta de proceder. Busca influir en la cultura, pero no tiene la capacidad de determinarla de forma directa. Es un nivel intermedio en cuanto a visibilidad y reflexión.
- Nivel 3 (Presupuestos básicos subyacentes): en el nivel más profundo se encuentran los supuestos o presunciones básicas, que son el núcleo de la cultura en una organización. No son observables y no se reflexiona sobre ellas cotidianamente. Por ende, es el grado más abstracto e inconsciente de la cultura. Aquí es donde la cultura se incorpora y mecaniza para reproducirse en la organización.

## TIPOS DE CULTURA

La cultura de cada organización es única. No obstante, existen varios tipos de cultura que permiten agruparlas en diversas categorías según sus características. Algunas de las más recurrentes son:

- Cultura Clan: orientación hacia el grupo y colaboración interna, similar a una familia extendida. Énfasis en valores compartidos y participación de empleados.
- Cultura Jerárquica: basada en la estructura formal y cadena de mando clara. Enfoque en estabilidad, control y cumplimiento de normas.
- Cultura Adhocrática: flexibilidad, innovación y adaptabilidad a entornos cambiantes. Busca enfoque creativo y experimental.
- Cultura de Mercado: centrada en la competitividad, rendimiento y orientación al cliente. Valoración de eficiencia y excelencia en entrega de productos o servicios.

Por su lado, I. Chiavenato (2009) propone un modelo que sintetiza los diversos tipos de cultura en dos extremos: la cultura tradicional y la participativa. Estos paradigmas representan enfoques opuestos para la gestión del comportamiento y las prácticas dentro de una organización. Seguramente, una cultura más tradicional esté más vinculada con una arquitectura de diseño mecanicista, mientras que una cultura participativa tendrá tendencia a encontrarse en diseños y estructuras orgánicas. Las principales características de ambos polos son:

- Cultura tradicional: valoración de estabilidad, formalidad y respeto a la autoridad. Jerarquía clara y decisiones en cúspide organizacional.
- Cultura participativa: fomenta la toma de decisiones descentralizada, la creatividad y la iniciativa individual. Ambiente de apertura y comunicación.

Este tipo de modelos permite ver con mayor claridad las orientaciones de la cultura organizacional. Sin embargo, conllevan el riesgo de caer en simplificaciones que no permiten observar toda la amplitud del fenómeno. Como punto intermedio entre modelos sumamente específicos y otros muy simplificados, se propone un paradigma centrado en dos variables: la orientación a las personas, y la orientación a la mejora del desempeño organizativo. Este análisis permite una clasificación en cuatro tipos de cultura organizacional (Piñeyro Prins, 2015).

El Modelo de las Cuatro Culturas fue introducido por Narendra Sethia y Mary Ann Von Glinow en 1985, y ofrece una herramienta para evaluar la cultura existente y alinearla con la cultura deseada. La idoneidad de cada una depende de la alineación entre la cultura y los objetivos de la organización en un momento específico. Cabe destacar que no hay un modelo mejor que otro; por el contrario, la eficacia dependerá de su adecuación a las necesidades y características de cada caso en particular en un contexto determinado (Consejería de Gobernación, 2003).

Una forma de poner en práctica este modelo resulta de la construcción de un gráfico, que se compone de un eje cartesiano donde cada uno de los cuadrantes representa un modelo distinto. Mientras más se avanza de abajo hacia arriba en el eje Y, mayor es la orientación a las personas de esa organización. En cambio, en la medida que se dirige de izquierda a derecha sobre el eje X, mayor es la orientación a los resultados y al rendimiento.

- Culturas Apáticas o Burocráticas: orientadas al rol. No prestan especial atención ni a las personas ni a los resultados. Dentro de este tipo de cultura, lo fundamental son las reglas y los procedimientos. Si bien los miembros tienden a percibir que este modelo genera estabilidad, su rigidez puede limitar el avance profesional y la innovación.
- Culturas Paternalistas o del Cuidado: orientadas al poder, son las que más importancia brindan a las personas, y dejan un poco de lado los resultados. Están centradas en el bienestar y la satisfacción de los miembros, con liderazgo fuerte y presente. Son características de este modelo el trato justo a los miembros en el cuidado diario y la remuneración, donde se valora su ocupación y su jerarquía.
- Culturas Exigentes o de Resultados: orientadas al logro. Se preocupan básicamente por los resultados, pero no tanto por las personas. Están enfocadas en alcanzar mejores resultados y en mejorar el desempeño organizacional. Estas organizaciones presentan un alto grado de competitividad. A su vez, pueden generar mucha presión y estrés en los miembros.
- Culturas Integrativas o de Alto Compromiso: orientadas al apoyo. Dan mucha importancia a las personas, así como también a los resultados. Este modelo pone especial énfasis en sus miembros, factor clave para la mejora del desempeño organizacional. Promueven la colaboración, la comunicación abierta y el apoyo mutuo. Este enfoque puede generar un alto nivel de compromiso y satisfacción entre los empleados, al promover un mayor rendimiento y éxito organizacional a largo plazo.

## REPRODUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una característica de la cultura es su capacidad de reproducirse en el tiempo. Por ende, aquí se abordarán algunas de las formas en las que se transmite y mantiene la cultura a lo largo de las generaciones que pasan por las organizaciones.

Según Etkin (2000), la cultura organizacional puede entenderse como un fenómeno dinámico que surge de la interacción social dentro de una organización. Es decir, la cultura no es algo externo, impuesto desde fuera, sino que se construye a través de la interacción cotidiana entre los miembros

de la organización. Dicha interacción contribuye a la internalización de los códigos y normas de relación que influyen los comportamientos individuales y grupales.

Este autor enfatiza que los contenidos culturales no son necesariamente dictados por decisiones o estrategias de la alta dirección, ya que la resistencia a dichas decisiones también forma parte de la cultura organizacional. Sin embargo, se reconoce que la dirección de la organización puede aprovechar estratégicamente la cultura organizacional para alinearla con los objetivos y fines de la empresa.

En este sentido, la dirección puede promover conscientemente un conjunto de valores y formas de pensar que sean coherentes con los intereses organizacionales. Esta estrategia puede implementarse a través de prácticas como la selección de personal y el diseño de sistemas de recompensas y reconocimientos, así como el ejercicio del liderazgo para fomentar y fortalecer ciertos aspectos de la cultura organizacional (Marco, Loguzzo y Fedi, 2016).

Al respecto, Piñeyro Prins (2018:99) detalla que “si nos remontamos a los fundadores de una empresa cualquiera, evidentemente éstos han tenido un impacto central en la cultura primitiva”. Sin embargo, las organizaciones siguen su curso y se desarrollan con el tiempo. Por lo tanto, si se pretende conversar o reproducir la cultura deseada dentro de la organización deben tenerse en cuenta ciertos elementos al momento de incorporar nuevos miembros.

Por un lado, la selección: debe estar centrada en la incorporación de personas que tengan las habilidades correctas para cada puesto, pero que también estén alineadas con la cultura organizacional. Por ello, al momento de realizar la entrevista se debe revisar que haya sintonía entre ambas partes.

Por otro lado, la socialización de los nuevos miembros en la organización. Según Amaru (2009:270) es “un proceso de adquisición de comportamientos o reglas de conducta, asociados a los papeles que las personas desempeñan en las organizaciones”. Es decir, son las etapas de inducción que deben recorrer los nuevos miembros de la organización. Éstas pueden dividirse en tres fases:

- Expectativa y preparación: son las percepciones precedentes de los nuevos miembros con la idealización que se construyó acerca de la información proporcionada sobre el puesto en la entrevista.
- Ingreso: a través de procesos formales e informales, el nuevo miembro adquiere los nuevos comportamientos, por lo cual éste observa si debe desprenderse de supuestos anteriores, continuando con la socialización.
- Ajuste e integración: el momento en el cual el nuevo miembro se siente parte de la organización. Es decir, el miembro ha asimilado las normas de la organización y está alineado al grupo de trabajo.

## MEDICIÓN

Por último, existen indicadores para cuantificar el estudio de la cultura de las organizaciones. Algunos de los requisitos que deben cumplir estos indicadores son:

1. Ser fiables
2. Ser claros y precisos
3. Permitir la comparación en tiempo y espacio
4. Ser pertinentes

Estos temas de medición de gestión serán desarrollados más adelante, pero es importante indagar sobre estos requisitos para la construcción de los indicadores.

Por otro lado, Amaru (2009) detalla algunos de los indicadores más comunes para el estudio de la cultura organizacional:

- A. Distancia del poder: para saber evaluar de qué manera las personas ejercen el poder y las diferencias con el estatus.

- B. Lenguaje: puede ser de dos tipos, de culturas de alto contexto o de bajo contexto. En el primer caso es cuando se tiene una confianza personal, mientras que el segundo tipo se da más con lo escrito o la formalidad.
- C. Relaciones Humanas: sirve en particular en el análisis y la evaluación de las relaciones interpersonales dentro de la organización, entendiendo si los miembros son individualistas o actúan en colectivo dentro de la organización.

## Bibliografía

- Amaru, A. C. (2009), “Cultura organizacional”. En *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. México, Pearson Educación (Prentice-Hall)
- Chiavenato, I. (2009). “Cultura organizacional”. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.), McGraw-Hill.
- Consejería de Gobernación (2003). Estudio de los Recursos Humanos del Sector Público Local en Andalucía. Sevilla: Junta de Andalucía. Recuperado de [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/16513/plaza-angulo\\_rrhh\\_sept2018.pdf](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/16513/plaza-angulo_rrhh_sept2018.pdf)
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading (MA), Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, John Wiley & Sons.
- Marco, F., Loguzzo H. A. y Fedi J. L. (2016) “Capítulo 5. La estructura y la cultura de la organización”. En *Gestión y Administración en las organizaciones* (2da. ed., 1a. reimp.), Florencio Varela, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Ouchi, W. G. (1980). “Markets, bureaucracies, and clans”. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141. DOI: 10.2307/2392231.
- Pedraza Acosta, K. A. (2013). “La cultura empresarial y el impacto en el comportamiento de los trabajadores” (ensayo). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización en Alta Gerencia. <https://core.ac.uk/download/pdf/1544444444.pdf>
- Piñeyro Prins, R. M. y Aragón, L. A. (2015). “Cultura organizacional”. En *Diagnóstico organizacional, herramientas y prácticas*. Buenos Aires, Ed. Osmar Buyatti.
- Sethia, N. y Von Glinow, M. (1985). “Arriving at four cultures by managing the reward system”. En: Kilmann, Saxton, Serpa and Associates: “Gaining control of the corporate culture”. Jossey Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. (1990). “Organizational culture”. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.109.
- Schein, E. (1988). “Cultura empresarial: una definición”. En *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona, Plaza y Janés

# CAPÍTULO 5 - LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

*Leguizamón, Mauro Emanuel (2022)*

## INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

El liderazgo es una dimensión fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Actualmente, la profundización de los liderazgos y el establecimiento de líderes positivos es una ventaja competitiva para las organizaciones. Por eso, comenzaremos con la construcción de una definición abarcativa que contemple las similitudes y diferencias que proponen diferentes autores.

Partiendo de una definición general, según Warren Bennis (1990) “el liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”. Una definición sencilla pero amplia, que habla del poder para dar acción a las ideas y concretarlas. Esto parece ser una síntesis de la definición de Peter Drucker en 1966, donde propone que “el liderazgo es levantar la vista de la labor cotidiana y ver las oportunidades que no se ven en la rutina, e influir en otros para verlas también”. Aquí aparecen dos ideas fundamentales del liderazgo: visión e influencia.

En principio, la visión es la capacidad de ver más allá del lugar y el momento actuales para que (como se dice) el árbol no tape el bosque: esta cualidad permite identificar oportunidades en el ambiente para alcanzar los objetivos propuestos. En segundo lugar, el talento para influir (de alguna manera) sobre los demás miembros para alcanzar las metas de la organización. Estos dos elementos serán claves en las futuras definiciones que se construirán sobre liderazgo.

Por su parte, J. Collins (2001) destaca a la humildad como uno de los rasgos más importantes de un líder, ya que permite entender que lo verdaderamente importante son “los objetivos, la visión y los valores que guían la organización”. Es decir, tener la aptitud para ver más allá de uno mismo y sus propias tareas, anteponiendo lo general a lo particular.

Por otro lado, D. Goleman (et al, 2002) define al liderazgo como la habilidad de ejercer una influencia (positiva) en las emociones, tanto de sí mismo como de otras personas, para motivarlos en el camino hacia un objetivo específico.

Nuevamente, aquí se retoma la idea de influir sobre los demás, haciéndolos sentir seguros y confiados del camino y la guía para que puedan actuar con firmeza y valentía (Sinek, 2011). Esta dimensión, vinculada al concepto de inteligencia emocional, es un tema central en los planteos de liderazgo contemporáneos.

Acerca del liderazgo y la influencia en otros, J. C. Maxwell (2007) agrega la importancia de tener metas comunes vinculadas con los valores que comparten en general. Esto implica alinear el liderazgo con la cultura organizacional, potenciando su camino hacia la misión colectiva.

Por último, Achua y Lussier (2016) hablan del liderazgo como “el proceso de influencia entre los líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio”. Es decir, la tarea del líder es ayudar a transitar este proceso con éxito, preparando la organización para el cambio (Kotter, 2004).

En síntesis, se puede pensar al liderazgo como la capacidad de influir sobre otros miembros de la organización para afrontar el cambio organizacional, manteniendo la orientación hacia los fines y objetivos establecidos. Para lograrlo, es necesario generar un comportamiento enérgico y vital en las personas, algo que ayude a la organización a superar las barreras que, inevitablemente, aparecerán en el camino.

## LOS ROLES

Cuando nace una organización, se traza un plan de desarrollo para alcanzar los objetivos, estableciendo cuáles serán las dinámicas de trabajo y de coordinación. Sin embargo, cuando estos procesos se plasman en la realidad, surgen situaciones inesperadas que se convierten en obstáculos. Por este motivo, el trabajo del líder debe apuntar a mantener la motivación de los miembros, responsa-



bilizándose de que estas barreras sean superadas y no se claudique en la consecución de los fines organizacionales.

En principio, el liderazgo es una actividad plural que nunca se realiza de forma solitaria, sino que se comparte con otros miembros. Es, también, una relación de ida y vuelta, donde el líder y los seguidores se influyen mutuamente. Esta idea de influencia hace referencia a la capacidad de comunicar efectivamente, logrando aceptación, motivación y apoyo para implementar un cambio o una propuesta (Achua y Lussier, 2016).

Sin embargo, es muy importante que estos cambios o innovaciones nunca pierdan de vista la misión organizacional: el liderazgo debe ser una herramienta para la construcción del futuro deseado (visión). Estas relaciones interpersonales se convierten en el medio a través del cual los líderes conducen a las personas e influyen en sus conductas.

Ahora bien, los líderes deben poseer ciertas capacidades o habilidades que, según la teoría, pueden ser naturales o adquiridas. En primer lugar, están las habilidades técnicas, vinculadas con los métodos y procedimientos que se desarrollan dentro del ámbito de liderazgo. En segundo lugar, se encuentran las habilidades interpersonales, relacionadas con las personas y sus grupos, en la forma de comunicarse y trabajar efectivamente. Por último, aparecen las habilidades conceptuales o cognitivas, presentadas como la capacidad de tomar buenas decisiones para afrontar los problemas, buscar alternativas o aprovechar oportunidades.

A su vez, estas habilidades deben implementarse en el desarrollo de diferentes tareas y roles, que se desarrollan en simultáneo durante su paso por la organización. Al respecto, Henry Mintzberg propuso una lista de 10 roles directivos, propios de los líderes, que se ubican en tres grandes grupos.

En primer lugar, el desarrollo de actividades interpersonales está vinculado a la capacidad de relacionarse con los ámbitos interno y externo de la organización, vinculando y conectando a sus miembros. Para ello, el líder debe calibrar y ajustar los valores, las creencias, los sentimientos y las emociones de los miembros con la misión y la visión organizacionales. A su vez, debe representar estas características hacia el exterior. En la práctica, esto permitirá generar un compromiso mayor y más profundo, que se traduce en un mejor desempeño.

En segundo lugar, los líderes tienen que apoyar a sus miembros, ya sea con capacitación e información, compartiendo experiencias o brindando herramientas. Necesariamente, quien ejerce el liderazgo debe distinguir a los miembros que se esfuerzan en dar lo mejor de sí, para apoyarlos y potenciar su rendimiento. Estas actividades se vinculan con el rol informativo, ya que permiten reunir información, movilizarse desde un lugar a otro y mostrarla hacia afuera.

Por último, el rol decisivo se encuentra profundamente vinculado con las habilidades cognitivas y conceptuales. En principio, deben lidiar con los conflictos propios de la actividad humana, negociando hacia afuera y hacia adentro de la organización. En muchas ocasiones, durante estas negociaciones se pone en juego la distribución de recursos. En cualquier caso, los líderes deben involucrar a los miembros con las decisiones que se toman. Esto puede concretarse al hacerlos parte del proceso o bien persuadiéndolos de que la alternativa elegida es la mejor. Por ende, los miembros se verán representados y trabajarán con convencimiento para que, al implementarse, la decisión brinde los mejores resultados.

Más allá de estos roles, resulta fundamental que el líder trabaje sobre la estima propia, la autovaloración y la percepción de los miembros, lo cual hace a la autoestima global de la organización. El líder debe garantizar que la moral del grupo se mantenga alta y valore la organización a la cual pertenece y los resultados que se obtienen. En suma, todas estas tareas que debe atender quien desempeña el rol de líder hacen de guía en el tránsito de la organización hacia sus objetivos.

## LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

Aunque se refieren a conceptos diferentes, muchas veces las ideas de liderazgo, gestión o administración suelen confundirse. Si bien estas cualidades no son opuestas y pueden encontrarse juntas en una misma persona, no necesariamente son iguales. Por el contrario, “el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos” (Kotter, 2004).

En principio, la gestión pretende aportar previsibilidad y consistencia a las acciones de las organizaciones, mientras que el liderazgo se orienta a afrontar el cambio. Para desarrollar esta tarea fundamental de su rol, el líder debe establecer una visión que sirva de guía, mientras que los administradores buscarán determinar una planificación para afrontar lo complejo. Por ende, no todos los líderes son administradores y no todos los administradores son líderes. Ciertamente, se pueden encontrar administradores que ocupen lugares de liderazgo sin poseer grandes capacidades para esa tarea. También puede suceder lo contrario en el caso de los líderes. Esto se debe a que son dos roles que se superponen con frecuencia.

Por ejemplo, todos los administradores son establecidos formalmente por la organización y se pueden encontrar claramente ubicados en la estructura. Igualmente, los líderes pueden ser parte de la estructura formal, aunque también pueden surgir espontáneamente dentro de las organizaciones y funcionar de manera informal. En este caso, la diferencia radica en que los líderes se convierten en modelos a seguir y en actores fundamentales para la vida de una organización. Sin ir más lejos, a través de sus palabras y de sus acciones, determinan cuáles son las formas correctas de manejarse, estableciendo códigos sobre cómo deben vincularse y actuar las personas.

Otro ejemplo de las diferencias entre líderes y administradores se vincula con las posturas que suelen tomar frente a la consecución de los objetivos. Por un lado, los líderes suelen tener un rol mucho más activo, orientado a alcanzar los fines a cualquier costo. Así es que muchas veces entran en zonas desconocidas, tienden a innovar y se exponen a los riesgos del cambio. En cambio, los administradores suelen ser más cautelosos y basan sus decisiones en la retroalimentación de la información que devuelve el entorno.

Los líderes también suelen ser más intuitivos con relación a las relaciones humanas. A modo de ejemplo, cuando identifican un actor que consideran valioso o necesario, se conectan directamente sin importar la estructura. Por el contrario, los administradores suelen relacionarse mediante los roles y la jerarquía establecida, evitando romper la cadena de mando.

De la misma forma, una de las principales características de los líderes es su orientación a la búsqueda de oportunidades. Por supuesto, éstas llevan implícito el riesgo propio de la innovación. En contraposición, los administradores suelen ser más cautelosos y no avanzan según oportunidades, sino mediante la planificación. La diferencia entre ambos casos radica en la forma en que se toman las decisiones: riesgo o previsión.

Por último, debido a estas diferencias que se han enumerado, se puede decir que los líderes buscan la flexibilidad, mientras que los administradores buscan el orden y la consistencia. Seguramente, a estas alturas aparezca la pregunta: ¿cuál de las dos maneras es la correcta? Sería equivocado inclinarse solamente por una de ellas. La razón es que, para obtener una eficacia óptima, resulta necesario equilibrar los dos grupos de características. Será tarea de quien ejerza la conducción de la organización el hecho de volver complementarios estos dos roles, que muchas veces se presentan como opuestos.

## TEORÍAS CLÁSICAS

A mediados del siglo pasado comenzaron a difundirse las primeras teorías sobre el liderazgo en la administración, presentándose como uno de los factores determinantes de la organización. En adelante aparecerán muchas teorías y paradigmas del liderazgo, profundizando el análisis de las más relevantes; dichos paradigmas representan explicaciones de algunos aspectos de esta dimensión, y

constituyen modelos útiles para comprender, predecir y controlar el liderazgo en las organizaciones (Achua y Lussier, 2014).

Entre los primeros planteamientos que tuvieron amplia difusión se encuentra la teoría de los rasgos. Una propuesta centrada en las cualidades, actitudes y características que distinguen al líder de otros miembros. Este enfoque se basa en la suposición de que los líderes nacen con un conjunto de cualidades que justifican su efectividad en el liderazgo. Entre ellas se mencionan: la honestidad, la confianza, la inteligencia y la técnica, así como también las ganas y la energía para liderar (Piñeyro Prins y Aragón, 2015). De la misma forma pueden considerarse otros rasgos importantes para el liderazgo, según la organización.

Por otro lado, una de las teorías clásicas es “la conductual”, que identifica características imprescindibles para los líderes. Sin embargo, dicho enfoque reconoce que éstas se pueden ir adquiriendo por medio del aprendizaje, ya que no son innatas. Desde esta perspectiva, lo realmente importante del liderazgo es cómo se manifiesta a través de los patrones de conducta. Éstos pueden ser implantados, aprendidos, compartidos y desarrollados a lo largo de la carrera de formación. Además, se enfatiza en de qué manera la correcta aplicación de estos comportamientos afecta positivamente el rendimiento de los miembros. Sobre esta teoría existen varias visiones diferentes y a continuación se destacan tres, que están dirigidas a:

La tarea (Task-oriented): se basa en el vínculo existente entre el liderazgo y la ejecución de tareas para conquistar los objetivos establecidos. Es decir, se prioriza la estructuración de las actividades, con parámetros claros y una supervisión activa que pretende garantizar la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Las relaciones (Relationship-oriented): a diferencia del liderazgo “task”, este enfoque destaca las relaciones interpersonales. Su objetivo es construir vínculos sólidos con los seguidores. Para ello presta especial atención a satisfacer las necesidades sociales y emocionales de los miembros. Resulta ideal en un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

La estructura y sus consideraciones (Structure and Consideration): esta mirada propone que el liderazgo efectivo implica un equilibrio entre las dos corrientes mencionadas anteriormente. Por ende, debe existir una orientación a la tarea que no pierda de vista las necesidades de las personas.

Por otro lado, podemos encontrar el liderazgo participativo (Participative leadership), que está centrado en la inclusión de los miembros/seguidores en el proceso decisional y la resolución de problemas. Los líderes que practican métodos participativos fomentan la colaboración, consultan a sus seguidores y valoran sus opiniones, haciéndolos parte de la toma de decisiones.

Asimismo, la teoría de las contingencias es otro enfoque ampliamente difundido y relevante, que nació a mediados de los años 60 y se popularizó en la década del 70. Fred Fiedler (1967), Joan Woodward (1965), Victor Vroom y Yetton (1973) son algunos de sus pensadores más reconocidos.

Esta escuela del liderazgo reconoce a las teorías antes mencionadas, aunque agrega el factor contextual a su análisis. En efecto, acuerda en la existencia de cualidades y conductas propias de los buenos líderes y la importancia de su manifestación en los patrones de conducta, pero postula que estos estilos de liderazgo deben adaptarse a las circunstancias.

En este sentido, el trabajo del líder es ajustar el estilo de conducción a cada una de estas eventualidades. Por ende, ningún estilo es bueno por sí mismo o mejor que otro. Tampoco cree que haya un estilo absoluto, sino que deben combinarse en distintas situaciones. La propuesta de esta teoría se centra en la idea de construir un equilibrio utilizando las diversas facetas del liderazgo, para alcanzar de la mejor manera posible los objetivos de la organización.

En este caso, lo que distingue al líder es la capacidad de evaluar e implementar la mejor respuesta para el beneficio de la organización en cada una de las diferentes situaciones. Para esto, los líderes deben realizar un balance de la situación, ajustando los comportamientos para desarrollar el estilo adecuado a ese momento.

En la misma línea, la teoría situacional reconoce en el contexto un determinante del proceso de liderazgo. Sin embargo, también pone en consideración las características del seguidor, partiendo

de la idea de que es el miembro quien legitima al líder. Esta escuela se desarrolló a fines de los años 70 y sus impulsores más relevantes fueron Paul Hersey, Ken Blanchard y Dewey Johnson (1976).

Esta teoría pone el foco en los seguidores, al sostener que el estilo de liderazgo más efectivo variará según el nivel de madurez o competencia de los miembros. Son ellos quienes eligen subordinarse al líder o desconocerlo. Por su parte, los líderes deberán adaptar su estilo de conducción a las necesidades y habilidades de sus seguidores.

Por un lado, está la madurez laboral, que determina el grado de autonomía del miembro para afrontar sus tareas sin la necesidad de supervisión. Así, un empleado con una alta madurez laboral desarrollará las tareas de la mejor manera posible, más allá de si es vigilado o no.

Por el otro, la madurez psicológica se refiere al grado de automotivación de cada uno de los miembros, o a la necesidad de recibir motivación por parte de sus líderes. De esta forma, un colaborador con una alta motivación psicológica no necesitará que se esté trabajando todo el tiempo sobre su autoestima; será un proceso que realizará él mismo y de manera autónoma.

Este modelo identifica cuatro estilos de liderazgo principales que se adaptan a distintos niveles de madurez de los seguidores. Estos son:

- Indicar (Telling): usado en niveles de baja de madurez laboral o poca competencia en una tarea específica. Se brindan instrucciones claras y detalladas sobre la actividad: qué hacer, cuándo y cómo hacerlo. Implica supervisión activa y orientación constante. Dar órdenes es la principal herramienta de este modelo.
- Participar (Participating): utilizado en niveles medios-altos de competencia en la tarea, pero bajos en cuanto a madurez psicológica. Se involucra a los seguidores en el proceso de toma de decisiones y se les brinda apoyo para que asuman responsabilidades. Hay confianza en sus capacidades, pero se revisa de cerca su criterio y motivación. Es un modelo orientado a las relaciones, por eso se fomenta la colaboración, la participación y la comunicación para resolver problemas, tomar decisiones y fortalecer el vínculo.
- Convencer (Selling): se utiliza cuando existe un nivel medio/moderado de madurez laboral y también psicológica; implica un punto intermedio entre las dos propuestas anteriores. Se proporciona dirección y orientación, pero se persuade a los seguidores de la importancia y relevancia de la tarea. Alienta el “feedback” comunicacional para aumentar el compromiso de los seguidores.
- Delegar (Delegating): aparece cuando hay altos niveles de madurez psicológica y laboral. Se otorga autoridad y responsabilidad para decidir y actuar por su cuenta. Si bien se brinda el apoyo y los recursos necesarios, el líder entrega la tarea y se desentiende de ella: se esperan altos niveles de autonomía.

Por su parte, Robert R. Blake y Jane S. Mouton desarrollaron la teoría del “Grid Management”, permitiendo operacionalizar el modelo situacional. La propuesta plantea un liderazgo basado en dos dimensiones: la orientación hacia las personas y la orientación por la producción.

Por un lado, está la preocupación por las personas (relaciones) que implica el nivel de compromiso con las necesidades, intereses y bienestar de los miembros. Algunos elementos destacados de este enfoque son la empatía, la comunicación efectiva, el desarrollo del personal y el apoyo emocional.

Por el otro, se encuentra la orientación hacia la producción (actividades) representada en el grado de preocupación por alcanzar las metas, conquistar objetivos y lograr resultados tangibles, como la planificación, la organización, la eficiencia y la productividad.

En consecuencia, si un modelo posee una alta orientación a las relaciones, pero poco interés en las actividades y la producción, se centra en la participación. Aquí resulta muy importante para los líderes el hecho de hacer partícipes a los miembros, comunicar y fortalecer el vínculo, y está muy vinculado con las culturas paternalistas.

En cambio, un enfoque orientado en mayor medida a los resultados, pero con poca consideración por las relaciones y las personas, está basado en la dirección. Aquí se indica qué debe hacerse,

quién debe hacerlo y cómo debe realizarse. Dar órdenes representa la principal herramienta de este modelo, algo estrechamente relacionado con las culturas organizacionales exigentes.

La combinación armoniosa de ambas perspectivas del liderazgo permite una gran orientación en ambas direcciones, donde se consensua cómo realizar las cosas de una manera efectiva, propiciando el hecho de alcanzar las metas, pero sin resignar la satisfacción de los miembros. Este modelo será recurrente en culturas integrativas de alto rendimiento.

Por último, un modelo de poca orientación tanto a la producción como a las relaciones, donde el líder brinda poco apoyo y dirección, hace referencia a un modelo delegativo. En este caso, el líder entrega la tarea y se desentiende de ella y de cuáles fueron los resultados: un enfoque recurrente en culturas apáticas.

De esta manera, se podrá determinar el tipo de liderazgo que se desarrolla en la organización dependiendo de la orientación que se tenga hacia las relaciones con los miembros, o la orientación que tenga hacia la producción. Igualmente, vale recordar que estos modelos no son absolutos, sino que se presentan en la realidad de diferentes maneras y en distintas medidas.

## LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS Y SUS LÍMITES

Los líderes desempeñan un papel fundamental en la gestión de situaciones difíciles, ya que son responsables de proporcionar dirección, estabilidad y apoyo a sus equipos en momentos de incertidumbre.

Por eso, quien ejerce el liderazgo convive con ciertos desafíos y uno de ellos es lidiar constantemente con el cambio, algunas veces para afrontarlo y otras para impulsarlo. Sin embargo, estos procesos pueden ser interpretados por los miembros como una amenaza dado que el cambio siempre cuestiona el statu quo, generando incomodidades.

Por esta razón, el cambio siempre representa un riesgo relacionado con el rechazo y las resistencias que puede generar. Esto puede provocar un desgaste del líder y la ruptura del equilibrio organizacional.

En principio, para superar con éxito estas situaciones debe ser clara la visión del camino emprendido. A su vez, ésta debe ser compartida y aceptada por el resto de los miembros, lo que motiva su cumplimiento. En estos casos, tener metas claras y prioridades definidas permite fijar un rumbo que inspire confianza en medio de la incertidumbre.

Por otra parte, siempre se debe buscar el equilibrio en los cursos de acción. Para lograrlo, debe mantenerse cierta distancia con los conflictos, evitando involucrarse y tomando perspectiva. Sin embargo, esto no implica que deban dejar de comprometerse. Por el contrario, mantener la distancia justa de los fenómenos organizacionales permite interpretarlos correctamente sin que la cercanía distorsione la lente del líder. Asimismo, ello posibilita estar a tiro de la problemática para abordar a tiempo, sin desentenderse de ella.

En este sentido, resulta indispensable para los líderes tener la determinación de tomar decisiones difíciles, dado que en momentos de crisis es necesario tomar decisiones complejas y (a menudo) impopulares. Por ello, los líderes deben tener seguridad al momento de tomar decisiones difíciles, sin dejar de lado la sensibilidad del caso y priorizando siempre el bienestar de la organización y sus miembros a futuro.

En efecto, afrontar los problemas que aparecen es una tarea fundamental de quienes ejercen el liderazgo. No obstante, en muchas ocasiones ocurre que la respuesta a esos problemas no se encuentra al alcance de la mano. Por el contrario, puede suceder que la organización aún no haya construido las herramientas para resolver estas problemáticas.

Por ende, cuando un conflicto no encuentra solución luego de aplicar las herramientas conocidas por la organización, el líder debe orientar al grupo a través de un proceso de transición conocido como "cambio adaptativo". Es un camino en búsqueda de una solución que atienda la problemática en cuestión, construyendo nuevas herramientas que permitan afianzar una nueva estabilidad organizacional.

La gestión de estos conflictos organizacionales debe hacerse incorporando la dimensión política al análisis del líder. Es decir, pensar las relaciones interpersonales en clave de esta dimensión, analizando con quién se vinculan, de qué manera lo hacen y cómo se construye ese vínculo. En este tipo de acciones la clave está en dejar de lado las simpatías y concentrarse en lo que realmente necesita la organización para alcanzar sus objetivos.

Por esta razón, existen habilidades determinantes, y la capacidad de comunicarse efectivamente es una de ellas. Por eso, en tiempos de crisis la comunicación debe ser transparente, siendo capaces de comunicar información importante de manera efectiva: esto permite mantener informado al equipo sobre cómo se desarrolla la situación y los cambios que ocurren. Esta comunicación es bidireccional, lo que implica la capacidad de escuchar activamente a su equipo, empatizando con sus preocupaciones y necesidades.

Para superar estos obstáculos y dificultades, los líderes deben inspirar y motivar, en particular durante los períodos de crisis y cambio. Esto implica reconocer y celebrar los logros, por más pequeños que sean. También, proporcionar apoyo emocional y práctico, fomentando un sentido de unidad y solidaridad en el equipo.

Una manera efectiva de generar confianza en los vínculos es la reasignación y delegación de las tareas, siendo una demostración de confianza tanto para quien la entrega como para quien la recibe. En la visión de los miembros, eso representa que se es tenido en cuenta y se es valorado por el líder. Es, también, una forma de brindar reconocimiento, algo que también permite aumentar la productividad y evitar los cuellos de botella.

Por último, un líder siempre debe mantener la calma bajo presión, incluso en situaciones apremiantes y de alto estrés. Por eso, la gestión de sus propias emociones resulta una de las cualidades que el líder debe incorporar necesariamente a su modelo. Naturalmente, cuando ocurre un problema, el primer reflejo de los seguidores es mirar hacia el líder en busca de respuestas. Por ende, encontrarlo en su eje otorgará la tranquilidad necesaria para afrontar los problemas de la mejor manera.

En definitiva, los líderes desempeñan un papel determinante en la gestión de la crisis y el cambio. Este rol les demandará demostrar cómo pueden combinar las diferentes habilidades del liderazgo para guiar a sus equipos hacia el éxito en tiempos difíciles.

## NUEVOS MODELOS

Como se mencionó, la confianza es una cualidad profundamente vinculada con el liderazgo efectivo. Según Robbins (2006: 336), la confianza es “la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones”. Es decir, es un valor que se construye con el paso del tiempo, basado en experiencias positivas. Esta cualidad se sustenta en cinco dimensiones: la integridad, la aptitud, la coherencia, la fidelidad y la franqueza. El acceso que los líderes tienen a la confianza y credibilidad de sus seguidores está profundamente vinculado con la cooperación que obtendrán por parte de ellos. Robbins enumera tres tipos de confianza:

Por disuasión: se refiere a la obligatoria confianza que debe tener un miembro de la organización para con su líder debido a la relación de subordinación jerárquica. Esta es la confianza más superficial y frágil, ya que está basada en la capacidad de castigo del líder.

Por conocimiento: surge del conocimiento y la experiencia que se tiene para con el líder. Esta confianza depende de la información que se tiene sobre las personas, y sólo se alcanza con el paso del tiempo. No importa si la valoración es positiva o negativa: lo verdaderamente relevante es la certeza sobre cómo se va a comportar el líder.

Por identificación: es la confianza emocional que surge de identificarse con quien ejerce el liderazgo. En este caso hace referencia al vínculo más profundo de confianza, ya que se basa en compartir emociones, sentimientos y percepciones que permiten la identificación con la conducción.

Esta confianza depositada por los seguidores permite a los líderes influir sobre la organización. Por un lado, influyen en las acciones y la conducta, pero también lo hacen en sus percepciones. Es decir, quien ejerce el liderazgo utiliza la confianza de los miembros para contextualizar el entorno,

enfocando sobre las partes que quiere destacar y desdibujando las que quiere omitir. De esta forma, se otorga significado a los sucesos y se influyen las interpretaciones que realizan los seguidores.

En los últimos años, en el marco de un contexto cambiante y vertiginoso, en el ámbito de la administración se ha dado un nuevo impulso a lo que se conoce como “habilidades blandas” o “soft skills”. Es decir, aquellas actividades que las máquinas y los sistemas no pueden realizar, tales como la resolución de conflictos, la negociación y la capacidad de motivación, entre muchas que se han mencionado. Particularmente en el caso del liderazgo, esto permitió incorporar muchas nuevas ideas que buscan ser más simples y cercanas a las personas. Si bien algunas de ellas son teorizaciones de reciente data, otras retoman planteos anteriores y les brindan un nuevo impulso en este contexto.

Por un lado, la teoría de los atributos establece una relación de causa y efecto entre los resultados y los atributos del líder. Desde esta perspectiva, un buen líder es el que genera buenos resultados mediante la utilización de sus atributos. En línea con la teoría de los rasgos, un buen liderazgo se caracteriza por atributos como la inteligencia, la apertura, el compromiso, la voluntad de progreso y las ganas de competir; desde esta perspectiva, son atributos que debería reunir un buen líder. Efectivamente, es una relación de causa y efecto entre las cualidades y los resultados obtenidos.

Por otro lado, se puede encontrar el liderazgo carismático, que presenta una visión de futuro corriendo los riesgos necesarios para alcanzarla, pero siendo sensible a los límites y a las necesidades con sus seguidores. En principio, esta propuesta tiene tres factores determinantes: en primer lugar, encontramos nuevamente a la confianza, tanto en sí mismo como en el grupo de trabajo, que los hacen centrados y consistentes. En segundo lugar, está el dominio de la situación, algo que permite comunicarse y aprovechar las ventajas de un determinado momento. Por último, se encuentra la convicción del liderazgo en los valores de la organización y en los objetivos establecidos: la forma en que se reivindican y representa estos elementos en la figura del líder.

Entre las nuevas propuestas también aparece el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. El primero busca que los miembros trabajen en pos de los objetivos de la organización al generar en ellos un interés genuino en el cumplimiento de los objetivos. En cambio, el liderazgo transformacional es una profundización de la propuesta anterior, que se centra en el factor humano y con el convencimiento de que las personas son determinantes para alcanzar los objetivos organizacionales. Es transformacional porque modifica la visión de los seguidores, haciéndolos creativos y críticos. Incluso, de su propio líder.

Otra propuesta consiste en el liderazgo basado en los resultados, centrado en la efectividad y la eficacia que tiene ese liderazgo en los resultados obtenidos. Para este enfoque es determinante la concreción de las metas, que son consecuencias concretas de ese liderazgo. Según Dave Ulrich, los atributos del liderazgo deben estar en función de los resultados que se pretenden alcanzar. Por eso, en el centro de este modelo se encuentra la concreción de los objetivos y la obtención de los resultados deseados como indicador de un liderazgo exitoso.

Hasta aquí se ha mencionado muchas veces la relación entre el liderazgo y los valores de la organización. Por esta razón, se ha construido un enfoque centrado en cómo el líder representa estos valores durante el desarrollo de sus actividades. Es decir, se ponen estos valores en contexto, se los trabaja, se los desarrolla y se los cuida durante el proceso de liderazgo. Desde este punto de vista, el liderazgo es esa acción y no una posición o un lugar estático. Por eso, los valores son puestos en el contexto de una situación particular, mientras el líder los representa en el proceso. En esta idea, el líder es parte del liderazgo, pero no su único factor: también son parte de este cuerpo los valores y los miembros.

## EN CONCLUSIÓN

Como puede apreciarse, existen diversas teorías que poseen muchas coincidencias y puntos en común. Lo importante es explorarlas y analizarlas para luego reconocerlas y trabajar con ellas. Dichos modelos sólo aparecen de forma ideal en los libros, y su aplicación práctica implica una mirada

integradora. Esto permitirá la formación de líderes positivos que puedan apoyar a las organizaciones para que alcancen sus objetivos.

Los líderes son quienes crean y conducen las organizaciones, y en muchos casos son también quienes determinan la arquitectura organizacional. De la misma forma, a través de sus acciones los líderes determinan la cultura, orientando las conductas y los comportamientos que son percibidos como apropiados. Por todo ello, se puede concluir con seguridad que el estudio del liderazgo es una práctica fundamental para el éxito de las organizaciones.

La experiencia permitirá encontrar el estilo de liderazgo que se adapte mejor a cada una de las situaciones y también a cada una de las personas, según su personalidad. Esto hará que se puedan sortear las barreras que pudieran aparecer en el plan de la organización durante su implementación, descubriendo la mejor manera de llevarlo adelante y realizando los ajustes que se consideren necesarios en ese momento.

## Bibliografía

- Achua, C. F. y Lussier, R. N. (2016). “¿Qué es un líder y qué habilidades necesitan los líderes?”. En *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6ta. ed.). Santa Fe, Colombia: Cengage Learning.
- Bennis, W. (1990). *On Becoming a Leader*. New York, Addison-Wesley Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing Co.
- Chiavenato, I. (2009). “Liderazgo, poder y política”. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). McGraw-Hill.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York, HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1966). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York, HarperBusiness.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Harvard Business Review Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., y Johnson, D. E. (1976). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (2004). “Lo que de verdad hacen los líderes”. En *Liderazgo*, Buenos Aires, Planeta.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville (KY), Thomas Nelson Publishers.
- Piñeyro Prins, R. M. y Aragón, L. A. (2015). “Liderazgo Organizacional”. En *Diagnóstico organizacional, herramientas y prácticas*. Buenos Aires, Editorial Osmar Buyatti.
- Robbins, S. (2004). “Poder y política”. En *Comportamiento organizacional* (10a. Ed.). México: Pearson Educación (Prentice-Hall).
- Ulrich, D., Smallwood, N. y Sweetman, K. (2008). *Leadership Code: Five Rules to Lead By*. Boston (MA), Harvard Business Press.
- Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Woodward, Joan (1965) *Industrial Organizations: theory and Practice*. London, Oxford University Press.



## CAPÍTULO 6 - CRISIS Y CAMBIO

*Leguizamón, Mauro Emanuel y Delvalle, Andrea Soledad (2023)*

### DEFINICIÓN DE CRISIS

Una crisis puede ser definida como una situación complicada que afecta a toda la organización, y puede surgir de uno o varios problemas para los que todavía no se conocen soluciones. Estas anomalías generan una alteración del equilibrio en el desarrollo cotidiano de la organización, algo que la convierte en una amenaza latente en caso de persistir en el tiempo. Es importante cortar estos procesos de raíz en su etapa inicial, ya que al extenderse podría tener repercusiones graves.

Ante la ausencia de una solución apropiada dentro de los recursos existentes, se vuelve necesario un cambio adaptativo que permita encontrar una salida razonable. En ciertas ocasiones, este cambio se emprende de manera proactiva para evitar que una crisis inminente se convierta en un problema más complejo. En otros casos, el cambio en sí es el resultado directo de una crisis profundamente arraigada en la organización. Para evitar esta situación, la adaptabilidad y la acción rápida son fundamentales para volver a la estabilidad organizacional. Es decir, actuar con rapidez tomando medidas correctas.

Si bien las crisis pueden percibirse como situaciones problemáticas que ponen en riesgo a la organización, también pueden verse como oportunidades, siempre y cuando se analicen en el contexto adecuado y se correspondan con las circunstancias del entorno. Estas transformaciones podrían influir en la cultura a nivel organizacional, ya sea mediante la introducción de nuevas prácticas nacidas de soluciones innovadoras, o bien debido a los cambios provocados por el impacto de la propia crisis en las prácticas existentes.

Por lo general, las crisis suelen ser impredecibles y surgen en los momentos más inoportunos, lo que complejiza la toma de medidas correctivas. Para reconocerlas de forma anticipada, se requiere de análisis micro y macro que permita diagnosticar de manera preventiva la ocurrencia de estos eventos. No obstante, resulta importante tener una cultura adaptativa que permita actuar con rapidez en el caso de que estas crisis se presenten de improviso. Y éstas pueden provenir de diversas fuentes, tanto internas como externas.

Aquellas que nacen a nivel interno son el resultado de errores individuales, fallas dentro de los flujos de trabajo de producción o decisiones equivocadas por parte de quien ejerce el liderazgo. Estos acontecimientos tienen repercusiones de gran alcance y dan lugar a problemas de funcionamiento en toda la organización. Lo más complejo es que estos problemas pueden ser difíciles de identificar, ya que pueden estar camuflados dentro de la cultura organizacional. Sin embargo, su resolución es competencia exclusiva de la organización: el problema depende en forma directa de ella.

Otro tipo de crisis son las que nacen de forma externa a la organización. Son causadas por diversos factores que no tienen relación directa con la organización, y pueden ir desde fenómenos naturales hasta conflictos ocasionados por el accionar del ser humano. En pocas palabras, son el cambio del entorno, el cual exige que las organizaciones se adapten rápidamente para evitar una crisis. Generalmente, estas crisis son fáciles de identificar porque afectan a un gran número de actores. Su complejidad radica en la dependencia que tiene la organización de su entorno, dado que en general la solución del problema no depende directamente de ella. Por lo tanto, sólo queda adaptarse al nuevo entorno: quien pueda hacerlo mejor y con mayor rapidez obtendrá una ventaja competitiva.

Más allá de su origen, los tipos de crisis se pueden clasificar según su gravedad y su impacto en la organización. De acuerdo con su magnitud, deberán considerar distintos tipos de abordajes. Algunos podrán implicar cambios más graduales, mientras que otros requerirán de acciones abruptas.

Las crisis superficiales son las primeras en captar la atención de los miembros y ocurren con mayor frecuencia, aunque tienen poco o nulo impacto a largo plazo en la organización. Suelen identificarse con facilidad y pueden abordarse con herramientas que están al alcance de la mano. Como resultado de su aprendizaje, se pueden obtener procesos de mejora.

En cambio, las crisis de magnitud media son el resultado de una acumulación y conjunción de pequeñas crisis no resueltas o mal gestionadas. Éstas generan un mayor impacto que las superficiales, pero aún están dentro del control de la organización, ya que cuenta con la capacidad para resolverlas.

Por último, las crisis profundas pueden representar un asunto serio, dado que ponen en riesgo la supervivencia de la organización. Se las debe enfrentar con celeridad e inmediatez, ya que afectan fuertemente tanto la estructura como el funcionamiento. Su abordaje conducirá a cambios fundamentales en áreas estratégicas.

En resumen, un análisis del origen y la magnitud de las crisis permite ver cuán multifacéticos y diversos pueden ser los desafíos que afectan a las organizaciones y a su normal funcionamiento. Éstas pueden nacer tanto desde dentro como fuera, con magnitudes variables que van desde cuestiones triviales hasta otras que comprometen la esencia misma de la organización. Algunas son más fáciles de gestionar, mientras que otras plantean amenazas más severas. Su abordaje requiere herramientas específicas para prever, reconocer y manejar eficazmente las crisis, guiando a la organización nuevamente hacia el equilibrio.

## RESPUESTA A LA CRISIS

Existen diversas herramientas que resultan muy útiles para manejar una crisis, y se relacionan con la planificación, la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional. Resulta vital conocerlas y saber gestionarlas, dado que eso puede implicar la subsistencia y el éxito de la organización.

- **Planificación preventiva:** es una forma muy eficaz de prepararse para una crisis y consiste de dos etapas. En primer lugar, un análisis de potenciales amenazas que puede enfrentar la organización. Segundo, el desarrollo de planes detallados sobre cómo gestionarlas. El hecho de planificar les permitirá a los integrantes del equipo prepararse para actuar efectivamente ante una crisis.
- **Comunicación clara y abierta:** ante situaciones críticas, se recomienda que todas las partes involucradas (empleados, clientes, accionistas, medios de comunicación) reciban detalles precisos inmediatamente después de un incidente (Drucker, 1974). Esto permite evitar rumores infundados y fortalecer la confianza y credibilidad con el grupo.
- **Liderazgo efectivo:** juega un papel importante durante una crisis. Weick (1993) sostiene que los líderes deben mantener la compostura en situaciones críticas, actuando con decisión en situaciones de alta presión y liderando al equipo con instrucciones claras. Además, es muy importante que estén dispuestos a asumir la responsabilidad de las acciones realizadas durante la crisis.
- **Aprendizaje organizacional:** tiene la capacidad de convertir las crisis en oportunidades para la mejora continua; para ello es necesario una evaluación exhaustiva e identificar los puntos a mejorar. Esto representa una retroalimentación de la propia experiencia, la cual permite ajustar estrategias y procesos para evitar problemas en el futuro.
- **Colaboración y coordinación:** resulta fundamental que todos los integrantes del equipo de trabajo actúen juntos y de forma integrada para construir una respuesta solvente y eficiente a la crisis.

En resumen, cada organización puede utilizar diferentes herramientas y enfoques para lidiar con las crisis. Ésta permite reducir sus efectos, así como adaptarse al cambio y prosperar en él. En este sentido, la gestión del cambio constituye un aspecto fundamental para convertir una crisis en oportunidades de crecimiento organizacional.

## TIPOS DE CAMBIO

La dinámica de las organizaciones transita inevitablemente por el camino de la adaptación y el cambio continuo. La necesidad de transformación nos resulta urgente cuando enfrentamos una situación en la que las herramientas existentes no logran resolver un problema. Estos momentos son inevitables y aseguran la supervivencia organizacional, pero también pueden ser el motor de su evolución. La actitud de las organizaciones frente al cambio será clave para su desarrollo y crecimiento.

Por un lado, existen las reactivas, donde la organización responde a los cambios después de que éstos hayan ocurrido. Aquí nos referimos al cambio adaptativo, que implica ajustarse a las nuevas necesidades establecidas por el entorno. Estas organizaciones van a la cola de las transformaciones, buscando sobrevivir en nuevos contextos.

Por otro lado, también pueden ser proactivas: la organización se anticipa a los cambios antes de que ocurran. La esencia del cambio preventivo es contar con herramientas listas para adaptarse a las necesidades futuras. Este tipo de cambio se realiza mediante una planificación cuidadosa y estratégica, donde se identifican áreas o procedimientos específicos que necesitan modificaciones, y se planean acciones para la implementación de estos cambios.

Por último, podemos mencionar a las innovadoras, que son aquellas que impulsan el cambio y marcan el compás de la época. Este tipo de organizaciones busca estar a la vanguardia y motorizar el cambio. En muchos casos están vinculadas a la investigación y el desarrollo (I+D), aunque pueden encontrarse en distintos campos.

## FUERZAS DEL CAMBIO

Los factores que impulsan cambios significativos en las organizaciones se denominan fuerzas de cambio (Robbins, 2004). Como se mencionó, pueden surgir de diferentes fuentes, estableciendo la necesidad de cambio. Para evolucionar y adaptarse con éxito, las organizaciones deben ser conscientes de las fuerzas del cambio. A continuación, se ofrecen algunos consejos sobre las más importantes:

- La evolución de la fuerza laboral: junto con las nuevas generaciones que provocan cambios en la cultura laboral y las habilidades.
- Los avances tecnológicos: exigen que las organizaciones estén preparadas para adaptarse, garantizando que se mantengan actualizadas y competitivas.
- Las crisis políticas y los shocks económicos: tanto a nivel doméstico como global, afectan a la sociedad y sus organizaciones, modificando las reglas de juego.
- Cambios en las tendencias sociales y de consumo: influyen la oferta y demanda de productos y servicios, requiriendo ajustes en las organizaciones.
- El aumento de la competitividad: sobre todo en el escenario internacional, dada la profundización de la globalización, que desdibuja las fronteras y aumenta el universo de potenciales competidores.

Estos cambios pueden comprometer los valores arraigados, tanto en los individuos que componen la organización como en su estructura misma. La transición hacia nuevas prácticas puede provocar malestar y generar rechazo por parte de ciertos miembros, lo que afecta la cohesión y la eficacia organizacional.

Por lo tanto, estos cambios no se producen sobre la marcha, sino que exigen una planificación cuidadosa por parte de los altos mandos de la organización y una supervisión meticulosa de su implementación. Son componentes críticos que aseguran la efectividad del cambio y una evolución progresiva y sostenible en el tiempo. Es fundamental gestionar estos cambios de manera sensible y estratégica, brindando apoyo y comunicación clara para mitigar cualquier resistencia en la cultura y las operaciones de la organización.

## ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio es fundamental para las organizaciones que buscan crecer en entornos dinámicos y competitivos. Este proceso debe gestionarse, involucrando a diferentes actores en distintos niveles, lo que implica el desarrollo de diversas acciones a través del tiempo.

El primer paso es identificar claramente la necesidad de cambio. Esto puede manifestarse en crisis inminentes o identificarse proactivamente como oportunidades de innovación y adaptación a un nuevo entorno.

Luego debe realizarse un análisis profundo, tanto de la situación organizacional actual como del entorno externo. Su objetivo es descifrar qué necesita cambiarse, dónde y en qué medida. No hacerlo es como dirigir un barco a través de una tormenta sin saber el destino o por qué se zarpó, en primer lugar.

El siguiente paso es formar una visión organizacional sobre el futuro y justificación del cambio. Los altos mandos de cualquier organización deben expresar la razón detrás del cambio que impulsan, qué pretenden lograr y cómo ayudará a todos en la organización. La comunicación efectiva de esta visión ayuda a alinear a todos los miembros de la organización y a generar apoyo para el cambio (Kotter, 1996).

A continuación, se debe buscar el involucramiento de todos los miembros en el proceso, desde la identificación de la necesidad de cambio hasta la implementación de nuevas prácticas y procedimientos. Esto puede incluir la creación de equipos de cambio, la capacitación del personal y la consulta regular con ellos para obtener retroalimentación. Su participación activa y el compromiso con el cambio son esenciales para el éxito (Lewin, 1951).

Este tipo de procesos requieren la provisión de recursos y el apoyo necesarios para garantizar el funcionamiento eficiente. Implica la asignación de presupuestos y personal, la provisión de capacitación y desarrollo y el establecimiento de sistemas de apoyo y asesoramiento. Estos recursos son herramientas para ayudar a los empleados a adaptarse al cambio, demostrando así el compromiso del líder de la organización con las transformaciones impulsadas (Beer y Nohria, 2000).

Por último, la gestión del cambio requiere de un monitoreo constante del progreso y los resultados conquistados. Este tipo de seguimientos incluyen diferentes dimensiones, como la evaluación de los indicadores claves de desempeño, o la obtención de retroalimentación por parte de los miembros para mejorar su implementación. Su objetivo es garantizar el impacto óptimo del proceso de cambio en todas las partes de la organización (Carnall, 2007).

## AGENTES DE CAMBIO

Son los actores principales de los procesos de cambio, encargados de impulsarlos y gestionarlos dentro de una organización. Estos agentes tienen una responsabilidad fundamental en la dirección de las iniciativas de cambio a través de todas las etapas: identificación, planificación, implementación y seguimiento. Algunos de ellos pueden ser parte de la estructura, mientras que otros tal vez sean externos a la organización. Según su origen, sus características son:

- Para los agentes internos: su mayor fortaleza reside en su profundo conocimiento de las complejidades de la organización, ya sea su historia, cultura o cualquier otro aspecto relacionado. Sin embargo, esta fortaleza también puede transformarse en una debilidad importante, ya que su proximidad al estudio de caso interfiere con su objetividad.
- En el caso de agentes externos: no poseen una visión desde dentro de la organización, lo que puede ayudarles a tomar distancia y evitar ideas preconcebidas sobre los problemas de la organización. Esto significa que podrán tomar decisiones audaces, las cuales vayan más allá de las creencias establecidas, que de otro modo no tomarían. Sin embargo, esa distancia de la organización puede transformarse en una desventaja, ya que el desconocimiento sobre los

intereses de los miembros probablemente traerá nuevos conflictos. Por lo general, se utilizan para cambios profundos e importantes.

Estas personas o grupos que lideran y facilitan el proceso de cambio en las organizaciones se desempeñan en diferentes áreas, tales como:

### **Arquitectura**

Estos cambios sirven para que la organización se adapte al contexto, y pueden implicar:

- Cambios en las relaciones de autoridad
- En los mecanismos de coordinación
- En el rediseño de los puestos y tareas

### **Tecnología**

En general, se orienta a una mayor eficiencia productiva y a acelerar los procesos. Suele manifestarse en:

- La manera de procesar y desarrollar el trabajo (métodos)
- La incorporación de herramientas o equipos (objetos)

### **Personas**

Pueden impulsarse cambios en las personas para adaptar sus conductas a las nuevas necesidades:

- Actitudes
- Habilidades
- Expectativas
- Percepciones

En todo momento, la gestión del cambio a cargo de sus agentes debe ser un proceso continuo que involucra la evaluación constante del progreso y la adaptación, según sea necesario para garantizar el éxito a largo plazo (Kotter, 1996).

## **RESISTENCIAS**

Para los miembros de una organización, el cambio es una amenaza a la cultura: el entorno que conocen y en el cual se sienten cómodos se transforma. Por ende, se genera un clima de incertidumbre, ansiedad e incluso de incomodidad. La reacción natural a este tipo de situaciones suele ser la resistencia que una organización manifiesta ante el cambio.

La fuerza que hace una organización para mantener el statu quo es el principal obstáculo para los agentes de cambio. Estas resistencias provienen de las entrañas de la organización y pueden tener distintos focos o adoptar variadas formas. Generalmente, se dividen en dos categorías: individuales y grupales.

Las resistencias individuales son reacciones personales que pueden impedir la adopción y la ejecución efectiva de nuevos emprendimientos. Estas resistencias tienen diversos orígenes y se presentan de varias maneras, que se detallarán a continuación.

Un aspecto muy común es la resistencia al cambio porque genera miedo a lo desconocido: los miembros pueden sentir aprensión ante un futuro que no conocen. La falta de claridad sobre cómo las modificaciones afectarán a sus puestos, deberes o vínculos profesionales podría provocar una fuerte oposición. Es necesario echar luz sobre estos aspectos para evitar la resistencia de los miembros.

De manera similar, muchas veces las costumbres y prácticas culturales se ven afectadas, lo que implica que una parte integral de la vida diaria de los miembros se verá significativamente afectada por las situaciones de cambio. Para evitarlo se debe realizar una evaluación exhaustiva de la cultura y buscar transiciones paulatinas que favorezcan el arraigo de nuevas presunciones básicas.

Un factor que contribuye a la resistencia individual es la percepción de pérdida de control. Si las personas sienten que no tienen voz durante el proceso de cambio o que sus opiniones son ignoradas, podrían mostrar falta de interés ante los nuevos horizontes planteados. Sin voz en la toma de decisiones y sin representación de sus preocupaciones, las personas pueden perder fácilmente tanto la motivación como el compromiso ante cualquier cambio futuro.

La falta de información puede generar resistencias y llevar a no comprender las razones u objetivos del cambio. Cuando los empleados no perciben el significado detrás de los cambios o no saben cómo eso los afectará, responderán con escepticismo y desmotivación. Por el contrario, fomentar la conexión y la apertura en la comunicación ayudará a abordar estos problemas.

Otra forma de resistencia que presentan los individuos puede ser el miedo relacionado con la incertidumbre que genera el cambio en su vida personal. Es posible que teman por cambios y modificaciones en sus condiciones laborales, como perder el empleo o recibir una mayor carga de trabajo que afecte el equilibrio entre vida laboral y personal. Estos temores son válidos y deben abordarse con empatía, para garantizar su apoyo y cooperación.

De manera similar, se puede mencionar a las resistencias colectivas o grupales, que también son muy frecuentes en procesos de cambio organizacional. Estas resistencias surgen del entrelazamiento de percepciones, dinámicas de grupo y la cultura organizacional, y pueden manifestarse de diversas formas.

Por un lado, la inercia sistémica es una de las formas más comunes de resistencia grupal: cuando se introducen cambios en las tareas o procesos, los grupos de trabajo tenderán a mantener sus procedimientos y dinámicas normales. Puede decirse que esta resistencia no es intencional: surge del hábito, que está integrado en rutinas establecidas anteriormente. Las personas dentro del grupo pueden simplemente resistirse al cambio porque están acostumbradas a trabajar de cierta manera y les resulta difícil ajustar sus prácticas.

El otro tipo de resistencia grupal se produce cuando se tiene un enfoque limitado, donde los grupos tienen dificultades para comprender cómo los cambios afectarán al entorno organizacional y a su área de trabajo. Al no reconocer cómo las modificaciones en un área afectarán también el trabajo de otras, la colaboración entre diferentes equipos y departamentos se vuelve difícil, lo que fomenta la resistencia al cambio.

La resistencia también puede desencadenarse entre grupos por la amenaza de la experiencia, que normalmente consiste en miembros más experimentados y con habilidades especializadas o conocimientos profundos sobre los procesos organizacionales. El hecho de introducir cambios que desafíen sus conocimientos o experiencias puede llevarlos a sentirse amenazados y generar una resistencia activa a las nuevas iniciativas. Esto sucede con muchas nuevas tecnologías, que vuelven obsoletos ciertos procedimientos o herramientas.

También se puede agregar la resistencia que se genera por la amenaza a las relaciones de poder. Es decir, aquellos cambios que podrían redistribuir el poder y afectar a ciertos líderes o grupos influyentes dentro de la organización. Quienes se oponen a este cambio lo hacen desde su interés, ya que cualquier modificación que afecte su influencia o autoridad probablemente encontraría oposición por su parte.

## **SUPERAR LAS RESISTENCIAS**

La resistencia al cambio sólo puede superarse cuando se abordan de manera efectiva todas las preocupaciones y temores que estos procesos generan en los miembros, al proveer información detallada y respaldo emocional. También es necesario crear y fomentar una cultura organizacional que promueva la adaptabilidad y la colaboración, como indica Hernández Straub (2012). Para facilitar estos procesos y sortear las posibles barreras en el camino de la transformación, es necesario disponer de herramientas eficaces.

Ante todo, se debe subrayar el papel fundamental de la comunicación en estos procesos. Mantener a los miembros bien informados sobre cómo se desarrollarán los cambios, sus impactos in-

minentes y los resultados deseados les ayuda a tener una visión más clara sobre lo que se avecina. Monitorear continuamente las situaciones y brindar capacitación en el trabajo adecuada a las nuevas demandas ciertamente facilita la adaptación, reduciendo también la sensación de amenaza.

Otro aspecto importante es animar a los empleados a participar activamente en el proceso de cambio. Por eso, involucrarlos en las decisiones relacionadas con el cambio y cómo se implementará creará un sentido de pertenencia y compromiso. Cuando los empleados sienten que son parte integral del proceso, es menos probable que se opongan o se muestren reacios.

También es crucial brindar apoyo durante el proceso de cambio, reconociendo lo desafiante que puede resultar el hecho de adaptarse a nuevas habilidades y requisitos. Esto implica brindar apoyo emocional y profesional, lo que ayudará a los miembros a sentirse más seguros y capaces de manejar el cambio.

En el aspecto técnico, se debe proporcionar un seguimiento continuo y brindar capacitación para adaptarse a las nuevas demandas, ayudando a la adaptación y reduciendo las percepciones de amenaza. A nivel emocional y simbólico, es necesario brindar apoyo y compañía adecuados; estos factores pueden ayudar enormemente a garantizar la aceptación y el éxito del cambio.

Además, es esencial dedicar el tiempo suficiente para que estos procesos se implementen y maduren, ya que cualquier cambio apresurado siempre termina por sentirse forzado. Contar con un plazo adecuado permite a los miembros adaptarse de manera gradual a las nuevas condiciones y evita que el apuro agregue más obstáculos a los antes mencionados.

Finalmente, una de las herramientas predilectas para quebrar las resistencias es la negociación, que consiste en llegar a un acuerdo aceptable para los intereses de todas las partes. Es decir, se pueden mitigar las resistencias al ofrecer beneficios o concesiones a cambio de aceptar las condiciones del proceso de cambio y facilitar una transición más fluida.

## **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

En muchos casos, las crisis revelan deficiencias en los procesos, procedimientos o estructuras organizacionales. En consecuencia, invertir esfuerzos en un análisis retrospectivo para ver lo que ocurrió en situaciones pasadas permite detectar áreas probables de mejora, a la vez que habilita a tomar medidas correctivas para evitar que se repitan. Por ende, puede decirse que el aprendizaje organizacional es un insumo elemental que se extrae de momentos de crisis. En efecto, el pensamiento crítico constituye la base para consolidar este aprendizaje y garantizar un desarrollo continuo.

Por lo tanto, la prioridad número uno radica en identificar los ámbitos de mejora. Una vez reconocidos, las organizaciones pueden elaborar planes de acción destinados a abordar las problemáticas y debilidades que presentan. Esto puede implicar la adopción de nuevas tecnologías, habilidades o la revisión de los procedimientos. Este diagnóstico marca el puntapié inicial hacia un proceso de aprendizaje eficaz.

Por esta razón, es necesario interpretar a las crisis como oportunidades, ya que ayudan a desarrollar (entre otras) nuevas calificaciones y competencias para situaciones futuras. Estas nuevas capacidades y/o habilidades conducen a la organización hacia su crecimiento, ayudando a eliminar los obstáculos que frenan el progreso.

En efecto, el aprendizaje de las experiencias pasadas permite fortalecer su capacidad de respuesta y supone estar mejor preparados para enfrentar futuras crisis de manera más efectiva. Estas son lecciones valiosas a tener en cuenta al momento de planificar, teniendo en cuenta la creación de planes de contingencia (para alertas tempranas) y el establecimiento de sistemas de coordinación, así como también canales de comunicación. Su implementación posibilita respuestas rápidas y coordinadas ante situaciones críticas o de emergencia.

En síntesis, la crisis y el cambio pueden constituirse en catalizadores poderosos para el aprendizaje y el desarrollo organizacional. Por ende, las organizaciones deben identificar esas oportunidades de crecimiento y fortalecer su capacidad de adaptación, mejorando su desempeño y preparándose para enfrentar los desafíos que depara el porvenir.

## Bibliografía

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). "Cracking the code of change". *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing Change in Organizations*. London, Prentice Hall International.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York, Harper & Row.
- Hernández Straub, J. F. (2012). *Comportamiento organizacional: Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico, McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Harvard Business Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, Harper & Row.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Robbins, S. (2004). "Cambio organizacional y manejo del estrés". En *Comportamiento organizacional* (10ma. Ed.). México: Pearson Educación (Prentice-Hall).
- Weick, K. E. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster". *Administrative science quarterly*, 628-652.



# CAPÍTULO 7 - RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL

*López, Jennifer Soledad y Leguizamón, Mauro Emanuel (2023)*

## INTRODUCCIÓN

Este capítulo se propone introducir al lector a los conceptos de Ética Organizacional (EO) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), poniendo énfasis en la influencia sobre el CO. Esta temática resulta relativamente novedosa, ya que hace apenas algunas décadas el impacto que las organizaciones podían generar en la sociedad y su entorno no era objeto de debate. Por el contrario, el foco estaba puesto en la rentabilidad y la productividad, dejando de lado los posibles efectos negativos y sus consecuencias. Es decir: si era bueno para la organización, no había motivos para dejar de hacerlo. Sin embargo, en los últimos años se ha operado un cambio de paradigma que otorgó centralidad a la agenda ambiental, el concepto del buen vivir y la responsabilidad de las organizaciones con respecto al porvenir de la sociedad. De forma paulatina, las organizaciones comienzan a tomar conciencia del impacto de sus decisiones, sopesando las consecuencias posibles. De esta forma, el enfoque utilitarista que sostenía que el fin podía justificar los medios perdió vigencia frente a esta nueva mirada de compromiso social y ambiental. Es importante destacar que esta nueva visión no forma parte de todas las organizaciones: para muchas, aún no es algo a tener en cuenta. No obstante, se hace referencia a la centralidad que este tema ha ganado en los debates sobre el impacto de las organizaciones, particularmente en las más grandes. Aquí se debe prestar especial atención a la disponibilidad de recursos con los que cuenta una organización para llevar adelante políticas de Ética Organizacional (EO) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En efecto, el hecho de incorporar estas políticas hoy resulta estratégico para las organizaciones. No sólo por convicción ética, sino también por imagen, marketing y otros aspectos relevantes en la estrategia organizacional. Incluso por la necesidad de recursos no renovables, que en algún tiempo podrían escasear.

## ÉTICA ORGANIZACIONAL (EO)

En principio, la noción de ética organizacional es una manifestación del concepto general de ética, pero desarrollada y puesta en práctica dentro de las organizaciones: se centra en las normas, valores y principios compartidos tanto por la organización como por sus miembros. Estos aspectos orientan a los líderes en el proceso de toma de decisiones, estableciendo los límites de aquello que es considerado correcto e incorrecto según los parámetros de la organización. Al momento de considerar a la EO se debe tener en cuenta la responsabilidad que miembros, clientes y usuario asumen frente al impacto que provocan sus acciones en la sociedad. Dicha responsabilidad se manifiesta a través de la actitud y el comportamiento de la organización para con el entorno, sus miembros y quienes interactúan con la organización.

Se considera que la EO es una guía para la toma de decisiones que utilizan los líderes para llevar los destinos de la organización. Ésta se asienta sobre determinadas ideas conocidas como “filosofías básicas”:

- El Utilitarismo o Funcionalidad: una decisión ética debe maximizar el bienestar general o la utilidad para la mayoría de las personas dentro de la organización. Las decisiones éticas se toman al sopesar las consecuencias, y se eligen aquellas que producen el mayor beneficio neto.
- Los derechos y la moral: centrada en el cumplimiento de deberes y obligaciones éticas que subyacen al respeto inalienable por los derechos y privilegios fundamentales que protegen a todas las personas. Aquí, la moralidad de una acción se evalúa de acuerdo a si cumple con principios éticos universales, más allá de las consecuencias.
- El virtuosismo: una organización incorpora esta filosofía cuando fomenta y valora virtudes éticas como la honestidad, la integridad, la responsabilidad y la justicia.

- El cuidado: fomenta el desarrollo de las relaciones interpersonales y la preocupación por el cuidado de las personas. Su búsqueda consiste en mantener relaciones éticas, fundamentadas en la empatía con el otro, la compasión mutua y la consideración hacia el resto.
- La justicia: representada por los objetivos de igualdad y equidad en la distribución de recursos y oportunidades. Estos valores deben estar presentes en todas esas decisiones, garantizando que sean equitativas e imparciales. En este punto, se intenta excluir la arbitrariedad y la toma de decisiones injustificadas.

En resumen, las filosofías básicas son herramientas que orientan la toma de decisiones, mediando entre el fin que persiguen y los medios necesarios para lograrlo. Desde este enfoque, los fines no justifican la utilización de cualquier medio, en particular aquellos que pudieran estar reñidos con la EO. Por ende, para que una decisión sea considerada correcta, debe estar subordinada a fines legítimos, legales y bien intencionados. Es decir, persigue objetivos y metas que generan beneficios o atienden necesidades de la comunidad y sus miembros. Asimismo, no basta con buenas intenciones: sus resultados y la manera en que se obtienen son un valor para la ética. Es decir, se requiere que la acción, además de tener fines éticos, se desarrolle por los carriles adecuados que sustenten y brinden legitimidad al objetivo anhelado. Sin embargo, la EO no se limita a evitar impactos negativos: además, promueve el comportamiento deseado y correcto, según los valores establecidos. Visto que todas las acciones tienen consecuencias de algún tipo (positivas o negativas), las decisiones deben ser coherentes con la ética. Asimismo, es necesario que exista un equilibrio entre las intenciones que propone y las consecuencias que obtiene. Es decir, los resultados deben dar cuenta de una relación favorable entre las consecuencias positivas y esperadas, contra las negativas. Por ende, realizar todos los esfuerzos necesarios para garantizar la mayor cantidad de resultados positivos forma parte del accionar ético de una organización. A su vez, implica que los resultados negativos se reducen todo lo posible, llevando los efectos secundarios o negativos a la mínima expresión tolerable.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

La RSE hace referencia al compromiso de una organización para con la sustentabilidad multi-dimensional de sus acciones y su mantenimiento en el tiempo. Así, se contrapone a la visión del enfoque clásico, donde las organizaciones sólo buscan maximizar sus beneficios. En este sentido, Friedman afirmaba en 1970 que la principal responsabilidad de los gerentes era mejorar los intereses para sus accionistas. En cambio, este nuevo paradigma de la RSE o corporativa propone una visión que busca aumentar el bienestar social y la mejora en las comunidades donde se insertan las organizaciones. En palabras de Arévalo Montoya (2012:33), “la RSE es el compromiso voluntario, adquirido en el interior de una empresa, con la transparencia, el buen gobierno, la mejora del entorno y la calidad en las relaciones laborales, en definitiva, con el bien común”. Ahora bien, si nos proponemos desfragmentar el constructo de responsabilidad social, podemos tomar a Robbins (2009:92), quien propone la existencia de dos elementos nodales para la responsabilidad social. Por un lado, el compromiso de una organización con las acciones sociales, derivado de su obligación de satisfacer cierta responsabilidad económica y legal. Por el otro, la sensibilidad social que, como afirma el autor (2009:93), implica el compromiso de una organización con acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares.

## **PRINCIPIOS DE LA EO Y LA RSE**

Las organizaciones con culturas éticas y orientadas hacia la responsabilidad social apoyan su comportamiento en cuatro pilares esenciales que guían y sustentan sus decisiones, acciones y relaciones. En efecto, el grado de compromiso con cada uno de estos valores macro determina el desarrollo de la EO en cada caso. Estos cuatro principios son: integridad, transparencia, equidad y responsabilidad (Crane, Matten, Glozer, & Spence, 2019).

A priori, la idea de integridad hace referencia al deber de actuar honesta y sinceramente en todas las direcciones, hacia dentro y también hacia afuera de la organización. En este caso, los líderes deben realizar los esfuerzos que sean necesarios para mantener altos los estándares éticos en la totalidad de operaciones e interacciones. Un ejemplo: si una empresa comercializa un producto que, a pesar de ser muy bueno, tiene sus limitaciones o desventajas, una organización con altos niveles de integridad elegirá divulgar información completa y precisa sobre su producto, sin negar ni ocultar sus aspectos negativos.

Otro de los principios fundamentales de la EO es la transparencia. Es decir, la amplia apertura y orientación a la divulgación completa de información relevante a todos sus stakeholders (grupos de interés). Por un lado, éstos pueden ser primarios: empleados, clientes y accionistas, entre otros. Por el otro, se encuentran los secundarios, que incluyen a competidores, medios de comunicación, diversas ONG o la comunidad en general. Toda organización que busque ser transparente debe comunicar con claridad sus políticas, decisiones, prácticas y resultados. Esto permite fortalecer la confianza y fomentar la credibilidad. Por ejemplo, muchas empresas divulgan sus balances de forma periódica, dando a conocer su situación económica y financiera.

En tercer lugar, se menciona la equidad como otro elemento primordial en la EO. Este principio se sustenta en el trato imparcial y justo, que brinda igualdad de oportunidades para todos aquellos que se relacionan con la organización, al tiempo que ésta debe garantizar el respeto por la diversidad, evitando cualquier tipo de discriminación o favoritismo. Por ejemplo, una organización que incorpora la equidad dentro de sus principios de EO debe centrar sus políticas de contratación en el mérito y la idoneidad, dejando de lado prejuicios de origen étnico, de género o religioso, entre otros. El foco debe estar puesto en las calificaciones y las competencias para evitar cualquier tipo de inequidad.

Por último, la responsabilidad también es un factor central de la EO. Esto implica asumir las consecuencias sobre las decisiones propias que se han tomado y las acciones desarrolladas, tanto a nivel individual como grupal. Además, esta perspectiva trabaja para minimizar y reparar los posibles daños causados. Es decir, el reconocimiento de su impacto directo e indirecto en el entorno y medio ambiente, buscando actuar de manera ética y sostenible. Por ejemplo, la implementación de programas de reciclaje que reduzcan la huella de carbono.

En suma, estos principios permiten orientar a las organizaciones en su camino, erigiéndose como un faro hacia un comportamiento ético y responsable. Como se mencionó, esto cuenta con múltiples aspectos positivos para los actores con los cuales se vinculan, pero también para la organización en sí misma.

## SUS BENEFICIOS

Resulta sumamente importante que una organización tenga un comportamiento ético positivo que esté protegido por sus líderes y miembros. Una fuerte presencia de responsabilidad y ética dentro de la organización puede generar grandes beneficios. Por un lado, la ética de una organización será insumo para la imagen que se construya sobre ella en la comunidad. Es decir que, si la EO se ajusta a las expectativas que la sociedad tiene de ella, se desarrollará una valoración positiva. Por ende, el resultado de este proceso determinará la confianza pública hacia la organización, lo que atraerá a nuevos miembros y usuarios. Además, esto permitirá retener en el tiempo a los actuales miembros y usuarios, quienes no van a querer alejarse ya que se sentirán éticamente representados. De la misma forma, ayudará a evitar posibles multas y gastos legales por incumplimiento de normas o daños. Por último, aunque no por ello menos importante, vale recordar que las organizaciones se retroalimentan de su entorno, con quien deben mantener una relación responsable y respetuosa, ya que su propia supervivencia depende de él (Carroll & Buchholtz, 2015).

El compromiso ético que las organizaciones tienen con sus decisiones, sus acciones y sus resultados constituye un patrimonio simbólico y moral. A diferencia de los bienes físicos como las maquinarias, el talento humano o los edificios, este patrimonio es intangible. Si bien no puede verse

ni tocarse, ni tampoco venderse o comprarse, sí aporta un gran valor para las organizaciones. Por este motivo, muchas organizaciones desarrollan estrategias que permiten compatibilizar la conducta humana con la EO. Una de las herramientas usadas con mayor frecuencia son los códigos de ética: manuales breves, accesibles, claros y específicos que expresan y unifican el comportamiento deseado.

## IMPLEMENTACIÓN DE LA EO Y LA RSE

La implementación de prácticas éticas y socialmente responsables dentro de una organización es un proceso complejo y desafiante, teniendo en cuenta los obstáculos y resistencias que pueden aparecer a nivel interno y externo. Por ende, para afrontar estos procesos con éxito es necesario identificar las dificultades a tiempo y determinar estrategias para superarlas, en la búsqueda de una cultura ética.

Muchas organizaciones lidian con cadenas de suministros altamente complejas, por lo cual el hecho de asegurar la responsabilidad social en toda la cadena de suministro de industrias globales y complejas resulta un desafío de gran envergadura. En especialmente cuando se busca garantizar condiciones justas de trabajo y prácticas sostenibles, algo que muchas veces está reñido con los márgenes de rentabilidad buscados.

En este sentido, la presión constante para obtener buenos resultados financieros y económicos resulta un obstáculo recurrente para la EO: la exigencia por alcanzar altos rendimientos suele ser muy elevada en entornos competitivos. De esta forma, cuando el “valor” es netamente material, se pierde de vista la ética. En estos casos, la tendencia suele llevar a tomar el camino más corto (pero menos responsable) en favor de alcanzar los objetivos económicos con mayor rapidez. En estos casos, el rumbo éticamente correcto pasa por sostener los valores fundamentales y mantener el rumbo, a pesar de ser el trayecto más lento.

Por este motivo, el liderazgo resulta determinante para superar los obstáculos que presenta la implementación de la ética en una organización. Los líderes deben ser guardianes de la responsabilidad organizacional y deben tener la valentía de afrontar los desafíos que implica incorporar esta perspectiva a la toma de decisiones. Por el contrario, un liderazgo débil o poco comprometido con la EO y la RSE podría suponer un problema más para su implementación.

Si bien la orientación del líder hacia la ética y responsabilidad organizacional es determinante en su éxito, es importante destacar que la otra mitad depende de los miembros y su cultura. Podríamos decir que la ética es aquello que buscamos ser, mientras que la cultura es lo que somos realmente. Por eso, una fuerte cultura organizacional puede ser un problema si no está en sintonía con la EO. Esto se debe a que, mientras más arraigada esté la cultura, resulta igualmente difícil modificarla. Por ende, si la cultura organizacional es opuesta al enfoque ético que busca implementarse, será necesario trabajar detenidamente con los miembros para superar las resistencias que pudieran aparecer.

Para afrontar las posibles resistencias y obstáculos es necesario asignar recursos, los cuales deben percibirse como una inversión y no como un gasto. Esto puede implicar un aumento del presupuesto destinado a la formación de recursos humanos, tecnológicos y financieros que apoyen el proceso de implementación. En muchos casos, esto es visto como un gasto superficial que no aporta a la cadena de valor ni mejora la rentabilidad. Por eso, muchas organizaciones podrían resistirse a la implementación de políticas de RSE y EO: para evitar la erogación de recursos que eso implica.

Con el fin de superar los obstáculos y desafíos que implica la implementación de una nueva política de EO socialmente responsable, es necesario desplegar estrategias que permitan despejar el camino y permitir su puesta en marcha sin contratiempos.

Lo primero y fundamental es un compromiso incondicional desde la alta dirección para con el camino emprendido. Sin dudas, los líderes deben demostrar un fuerte compromiso con la ética y la responsabilidad social, estableciendo el tono desde arriba hacia abajo en la pirámide organizacional. Es decir, convertirse en modelos a seguir para el resto de la organización y en guardianes de la EO y la RSE.

Luego, una vez que el apoyo de los líderes está garantizado, se procede al desarrollo de las políticas y procedimientos claros para el desarrollo de la EO y la RSE. Este paso consiste en implementar

lineamientos y acciones en relación con la ética y la responsabilidad social. Su aplicación ayuda a guiar el comportamiento de los miembros hacia un horizonte deseado. A su vez, permite fortalecer la coherencia entre los valores que deseamos y lo que realmente hacemos.

La definición de una política de EO y RSE no es algo menor ni cotidiano. Al contrario, supone una de las decisiones más relevantes de la organización, por lo cual debe integrarse de forma detallada con la estrategia empresarial vigente. Es decir, debe alinearse como parte integral de los objetivos de largo plazo en lugar de ser considerada como una actividad separada o secundaria.

El desarrollo de una estrategia ética en la vida cotidiana de la organización se orienta tanto hacia afuera como hacia adentro. En un sentido práctico, tal como la adoptan los miembros (nivel interno) y los socios de la organización (nivel externo).

En síntesis, una correcta implementación evitará muchos obstáculos y permitirá superar aquellos que resulten inevitables. En el largo plazo, se establecerá una sólida cultura organizacional basada en la ética, socialmente responsable y promotora del bienestar general de todas las partes.

## HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Las herramientas son los medios por los cuales se materializan la EO y la RSE en el trabajo cotidiano. Es a través de ellas que se incorporan los valores organizacionales a las actividades diarias. Éstas brindan una estructura y una guía que garantizan la integración de los valores éticos con las operaciones del día a día. Algunas de las más utilizadas son:

- Código de conducta y ética: son manuales que establecen estándares de comportamiento aceptado, así como los principios éticos, los valores y las políticas vinculadas a la EO de la organización. Suelen incluir procedimientos de actuación en caso de acciones que violen la ética de la organización.
- Auditorías éticas: implican procedimientos de evaluación sistemática de las prácticas empresariales, buscando posibles riesgos éticos y áreas de mejora. Evalúan el cumplimiento normativo, la equidad laboral, la transparencia financiera y el impacto ambiental, entre los más importantes. Estas auditorías pueden ser internas, cuando son realizadas por la propia organización, o externas, cuando están a cargo de terceros independientes.
- Formación de miembros: esta herramienta se nutre de la capacitación de los recursos humanos, en cuanto a la EO y RSE. Pretende generar conciencia sobre la cultura ética esperada por parte de los miembros. Puede abordar temas como la toma de decisiones éticas, la prevención de conflictos de interés, la diversidad y la inclusión, entre otros.
- Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social (SGRS): son un conjunto de estándares que funciona como marco estructural con reconocimiento internacional para establecer niveles de calidad en cuanto a RSE. Los SGRS permiten planificar, implementar y monitorear la implementación de políticas de responsabilidad social. Un ejemplo son las Normas ISO 26000.

A modo de conclusión, se puede afirmar que la EO y la RSE son una parte primordial de las nuevas organizaciones del siglo XXI, las cuales pueden realizar un gran aporte al éxito organizacional. Para ello, buscan garantizar un desarrollo organizacional armonioso y equilibrado, que incorpore estas dimensiones a la visión estratégica de la organización. Por eso, resulta necesario contar con un plan de implementación que ponga en valor los principios elementales y las filosofías básicas de la organización, prestando especial atención a los obstáculos y resistencias que pudieran aparecer. Una implementación adecuada supone disponer de las herramientas adecuadas y de calidad. Tal como sucede en un taller, contar con diversas herramientas, específicas para cada caso, permite abordar las situaciones que pueden aparecer y tratarlas con mayor eficacia y efectividad.

## OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Dado que actualmente habitamos una sociedad formada por redes de organizaciones, resulta esencial que éstas se muestren fuertes, tanto en EO como en RSE. Su desarrollo y aplicación permite el crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones, en armonía y equilibrio con sus miembros, sus usuarios y el entorno. Por ende, las organizaciones deben responsabilizarse de sus acciones y evitar impactos negativos, aunque no estén prohibidos: es decir, deben revisar la legitimidad de sus acciones más allá de la legalidad de éstas. Existe la posibilidad de que algunas de las acciones que lleva adelante una organización no estén reguladas de manera momentánea, ya sea por su relación con las nuevas tecnologías, por nuevos componentes, por químicos u otros. Sin embargo, es importante que haya un compromiso con el impacto que genera en la vida de las personas.

En la Cumbre de la Tierra desarrollada en Río de Janeiro en el año 1992 se planteó la necesidad de que las empresas aportaran contención a las comunidades que influyen, incorporando un enfoque ambiental que tenga en cuenta la sostenibilidad de sus acciones y los recursos implicados. Por ello, para orientar estos compromisos que las organizaciones deben tener para con el planeta Tierra y sus habitantes, se establecieron una serie de objetivos vinculados al crecimiento armonioso y equilibrado de la sociedad. Estas metas globales fueron conocidas como los Objetivos para el Desarrollo Sustentable (ODS). En la actualidad, son muchas las organizaciones que se están rediseñando para cumplir con estos 17 ODS. Su nacimiento está vinculado a la “Agenda 2030”, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015. Estos objetivos buscan abordar desafíos mundiales tales como:

- El fin de la pobreza
- Hambre cero
- Salud y bienestar
- Educación de calidad
- Igualdad de género
- Agua limpia y saneamiento
- Energía asequible y no contaminante
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Industria, innovación e infraestructura
- Reducción de las desigualdades
- Ciudades y comunidades sostenibles
- Producción y consumo responsables
- Acción por el clima
- Vida submarina
- Vida de ecosistemas terrestres
- Paz, justicia e instituciones sólidas
- Alianzas para lograr los objetivos

## ÉTICA Y LIDERAZGO

La relación existente entre la ética y el liderazgo es muy profunda, dado que los líderes funcionan como guardianes de los valores sostenidos por la organización. Al respecto, Arévalo Montoya (et. al., 2012) expresa que son muchos los líderes que perciben a la responsabilidad social como un elemento que mejora la imagen pública y la reputación en los mercados. Por su parte, Robbins et al. (2009:106) enfatiza que “hacer negocios éticamente requiere un compromiso de los gerentes de alto nivel”. Esto ocurre porque son quienes establecen las presunciones básicas dentro de la organización.

Justamente, el liderazgo ético se propone hallar el equilibrio entre la eficacia y la ética, buscando que los resultados sean técnica y moralmente adecuados. Para esto, se asienta en tres premisas:

afianzar la voluntad de sus miembros; ser un ejemplo de ética que inflencie a los demás; y ejercer la autoridad con responsabilidad para generar respeto y confianza. En consecuencia, se espera que la combinación de estas acciones dé como resultado una mayor predisposición de los miembros y una vigilancia menos costosa.

Según Piñeyro Prins y Aragón (2016), los líderes éticos deben tener una actitud ejemplar que sirva de faro para el resto de los miembros. Por ejemplo, se espera que un líder sea leal, humilde, mediador, tolerante con los errores y veraz en su forma de comunicar. Asimismo, es esperable que sepa delegar y confiar en su equipo, al punto de ser prescindible para la organización. Es decir, evitar una dependencia excesiva de la organización para sí mismo.

Los líderes también deben exigir resultados positivos y el cumplimiento de las obligaciones asumidas. No obstante, tienen que otorgar un margen de maniobra que impida chocar con conflictos éticos. Este tipo de dilemas son obstáculos que surgen del conflicto entre una orden emitida y los valores que sostiene quien debe desarrollarla. Como se mencionó, la autoridad es el poder formal que la organización otorga a una persona, representada por la probabilidad que esa persona tiene de imponer una directiva y que sea aceptada.

Por este motivo, cuando un seguidor siente que la directiva recibida colisiona con la ética que defiende (sea propia o de la organización), se produce un conflicto ético. Para evitar estas situaciones, muchas veces se recurre al liderazgo ético, que busca un equilibrio entre los objetivos del liderazgo y la ética de los miembros de la organización.

En síntesis, los líderes tienen una gran influencia en el desarrollo de la responsabilidad organizacional y su ética. Asimismo, tienen la responsabilidad de fomentarla y cuidarla con sus decisiones y acciones, ya que éstas tendrán un gran impacto tanto dentro como fuera de la organización. Para ello deben aplicar todas las herramientas del liderazgo en busca de fortalecer la EO y la RSE.

## Bibliografía

- Arévalo Montoya, B. y Martínez Ramos, P. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: una respuesta ética ante los desafíos globales*. Capítulo I y II. México, ROAD.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business and society: ethics, sustainability and stakeholder management* (9th ed.). Stamford, Cengage Learning.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. London, Oxford University Press.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Ética empresarial: conceptos, casos y soluciones*. Cengage Learning.
- Friedman, M. (1970). "La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios". En *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970.
- Naciones Unidas (2015), Objetivos de Desarrollo Sostenible. En <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- Piñeyro Prins, R. M. y Aragón, L. A. (2015). "Ética organizacional". En *Diagnóstico organizacional, herramientas y prácticas*. Buenos Aires, Editorial Osmar Buyatti.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2009). "Capítulo 5: Administración de la responsabilidad social y la ética". En *Administración* (10ª ed.), México: Prentice Hall.
- Schwartz, M. S. (2017). *Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective*. London, Routledge.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2020). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.

# CAPÍTULO 8 - INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

*Fretes, Sonia y Leguizamón, Mauro Emanuel (2023)*

## INTRODUCCIÓN A LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El mundo actual se torna cada vez más vertiginoso y cambiante. Para subsistir, la mayoría de las organizaciones enfrenta el desafío de adaptarse rápidamente. Algunas no se conforman sólo con eso y buscan anticiparse a los posibles cambios. Por último, un reducido grupo de organizaciones de vanguardia trabajan para ser el motor que impulsa el cambio. En este caso, su meta es generar una “ventaja competitiva”: esto es, a contar con elementos que les permitan diferenciarse del resto. Poseer esa visión vanguardista e innovadora resulta un elemento crucial en el camino hacia el éxito organizacional, sobre todo para aquellas organizaciones que se enfrentan al reto de desempeñarse en mercados particularmente dinámicos y competitivos.

La innovación impulsa la creación de valor y aumenta la competitividad, así como el desarrollo y el crecimiento socioeconómico. Puede decirse que es el proceso por medio del cual se introducen cambios significativos destinados a afectar la estructura, los procedimientos, los productos o los servicios que ofrece una organización. En última instancia, la innovación persigue el objetivo de potenciar la eficiencia, la competitividad y la capacidad que ostentan las organizaciones, conjugándose con las nuevas demandas del mercado y necesidades de los usuarios. No obstante, debe considerarse que la acción de innovar significa algo más que desarrollar nuevos productos o tecnologías. Es, también, la capacidad de introducir y adoptar nuevas ideas o perspectivas que enriquezcan a todas las partes.

Siguiendo este razonamiento, Piñeyro Prins y Aragón (2018:259) señalan que la innovación es “el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados”. O sea, la manifestación de una actividad creativa. A su vez, Drucker (1977) enfatiza la necesidad de que las organizaciones sean proactivas en la búsqueda de nuevas oportunidades, con el objetivo de mantener su competitividad y relevancia de mercado. Generar este enfoque requiere de liderazgos que fomenten culturas creativas con un pensamiento innovador, donde se recompensen nuevas ideas y la experimentación. Por el contrario, aquellas empresas que se privan de innovar corren el riesgo de volverse obsoletas y perder su lugar (Christensen, 1997).

## TIPOS DE INNOVACIÓN

La innovación puede categorizarse en distintos tipos, los cuales tienen sus propias características e implican desafíos particulares. La posibilidad de éxito en el proceso de su aplicación dependerá de la comprensión que se tenga sobre dos dimensiones centrales: las demandas del mercado y aquellas de los clientes. Los tipos de innovación que pueden mencionarse son:

- En productos: creación o evolución de bienes y servicios, centrándose en el desarrollo de nuevas características, funciones y diseños. Lo importante es seguir las necesidades de los usuarios.
- De procesos: supone la implementación de nuevos procedimientos para el desarrollo de tareas y actividades elementales de la organización. Persigue el objetivo de mejorar la performance en cuanto a costos y calidad.
- De modelos de negocios: es la reconfiguración de la propuesta de valor de una organización en cuanto a los segmentos de clientes establecidos, los canales de distribución y comercialización, y la posibilidad de desarrollar nuevas fuentes de ingresos y recursos.
- En tecnología: en lo relativo a conocimientos técnicos y científicos. Implica desarrollos en áreas como TICs, biotecnología, nanotecnología e inteligencia artificial.



- Social: representa el cambio cultural y social en cuanto a normas, valores y prácticas sociales. Su objetivo es superar desafíos sociales por medio de programas de inclusión social e iniciativas de desarrollo comunitario.

Ya sea en diferentes áreas y con diversos objetivos, estos procesos pueden ocurrir en una misma organización al unísono. El hecho de incorporarlos a la dinámica organizacional abrirá un amplio abanico de posibilidades en el horizonte de la organización. Llevarlos adelante de manera planificada y exitosa requerirá de un cuidadoso proceso de implementación.

## EL PROCESO

Proponer nuevas ideas y llevarlas a cabo es un trabajo realmente difícil que requiere mucha reflexión y planificación. Con el objetivo de colaborar en esta tarea, diversos autores han ideado formas de gestionar la innovación organizacional. Generalmente, el proceso de innovación sigue una serie de fases:

- Determinar el problema
- Desarrollar un plan para solucionarlo
- Realizar pruebas para evaluar su funcionamiento
- Identificar errores y puntos de mejora

En primera instancia, tanto dentro como fuera de la organización se debe realizar una evaluación para considerar el contexto. Resulta muy importante acertar en esta evaluación, ya que de ella se desprende la posibilidad de identificar y definir oportunidades: éstas serán el puntapié para el desarrollo y crecimiento de la organización. A su vez, un análisis correcto permitirá prever la aparición de posibles resistencias por parte de los miembros al desarrollo de estos procesos de cambio. Existen muchas técnicas que se pueden utilizar para cumplir con esta primera etapa: desde la observación de tendencias y patrones visibles en el mercado hasta el feedback que devuelven los clientes de nuestra organización, pasando por eventuales evaluaciones internas que realice la empresa sobre sus procesos.

El segundo paso consiste en identificar el ámbito de innovación, conformando una base de ideas que utilizarán los líderes para seleccionar las más indicadas. Aquí es elemental fomentar la creatividad y el desarrollo de ideas novedosas que permitan abordar efectivamente las oportunidades identificadas. Esto puede incluir lluvias de ideas, encuestas, análisis de la competencia y otros métodos que proporcionen información sobre lo que sucede alrededor y permitan pensar en los mejores caminos. Las ideas consideradas en este proceso deben seguir algunas pautas: por ejemplo, ser breves, claras y simples, además de ser medibles y novedosas. También es muy importante que sean verosímiles y plausibles, ya que pueden encontrar muchas resistencias en el transcurso del proceso.

Luego, en una tercera etapa las ideas se transforman en soluciones, seleccionando aquellas propuestas que muestran mayor potencial y que parecen más prometedoras. Una forma de hacerlo es considerar su viabilidad técnica, así como su alineación con la estrategia. Por otro lado, también es importante tener en cuenta el posible impacto en el mercado donde se desarrolla la organización. Por lo general, existe un comité de expertos estrechamente vinculados con los lineamientos estratégicos de la organización y sus objetivos, los cuales tienen la tarea de evaluar esta etapa.

A continuación, ya con una solución construida, se procede a su puesta en marcha e implementación. En este paso, las ideas pasan del plano abstracto al mundo concreto, y es una de las partes más complejas. Aquí debe prestarse especial atención a la asignación de recursos, la planificación de actividades que son parte de la implementación y la ejecución de proyectos que permitan llevar la innovación al mercado. Esta etapa suele finalizar con prototipos o productos beta funcionales, que están listos para su utilización.

Para finalizar, debe realizarse una evaluación que cierre el círculo iniciado en este proceso de innovación. La evaluación debe permitir un aprendizaje organizacional donde se consideren los

resultados obtenidos. Es necesario tener en claro cuáles son los indicadores clave para llevar esto adelante con éxito. En primera instancia, se deben considerar aquellos que dan cuenta de la performance de la innovación introducida, lo que permitirá evaluar de forma cuantitativa el impacto real generado en la organización y el entorno. En esta etapa se propicia extraer lecciones y aprendizajes que posibiliten el reconocimiento de áreas de mejora.

En definitiva, hablamos de un proceso holístico que debe ser analizado en su conjunto, y no por sus partes. Gracias a su implementación, las ideas se convierten en soluciones y estas soluciones derivan en aprendizajes. El resultado de este ciclo es el nacimiento de nuevas propuestas que permiten alimentar un flujo continuo de desarrollo y mejora continua. El ejercicio a largo plazo de este proceso resulta en un crecimiento sin límites, acumulativo y que permite conquistar el éxito organizacional.

## LAS FORMAS

Existen dos paradigmas de cómo se integra la innovación dentro de las organizaciones. Si bien pueden parecer antagonistas, es importante destacar que no siempre aparecen en estado puro y que ambos son necesarios para el desarrollo organizacional, al permitir el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones.

Por un lado, un enfoque gradual ayuda a mejorar de forma continua en lo referente a productos y procesos, manteniendo en el tiempo la relevancia de la organización. Por otro lado, los cambios drásticos y radicales abren la puerta a nuevas oportunidades y territorios no explorados, al desafiar lo establecido y permitir crear ventajas competitivas disruptivas. Aquí se presentan algunas de sus principales diferencias:

Innovación gradual (continua):

- Es un proceso continuo e incremental
- Implica cambios pequeños que se encadenan unos con otros
- No poseen momentos claros de inicio y finalización
- No requieren de una gran cantidad de recursos para desarrollo
- Suele encontrarse menos resistencia para su implementación
- Los liderazgos buscan que se convierta en parte de la cultura

Innovación radical (drástica):

- Es un proceso esporádico y excepcional
- Implica grandes cambios
- Tienen momentos definidos de inicio y fin
- Requiere la disponibilidad de una gran cantidad de recursos
- Puede presentar una mayor cantidad de resistencias
- Conlleva un gran trabajo de liderazgo y gestión

Además de diferenciar a las innovaciones por cómo se desarrollan en el tiempo, podemos distinguirlas por su naturaleza, impacto y alcance. Para esto, suele utilizarse dos categorías de innovaciones: blandas (soft) y duras (hard).

La primera se orienta al conocimiento, al desarrollo de información y al desarrollo social. Es decir, a los elementos no tangibles en los que se puede innovar en una organización.

El segundo tipo de innovación implica avances tecnológicos significativos que introducen las nuevas tecnologías, productos o servicios. O sea, se centra en aquello que es tangible.

## NUEVOS MECANISMOS DE INNOVACIÓN

A partir del modelo japonés, también conocido como toyotismo, de a poco las organizaciones han ido introduciendo metodologías de mejora continua. Éstas constituyen herramientas que permiten crear, sostener y mejorar un flujo continuo de innovación de largo plazo. Su objetivo central es generar una mayor competitividad y mejorar la adaptación al entorno.

Actualmente, en un mundo que se encuentra en cambio constante y que día a día se vuelve más complejo, este enfoque se vuelve vital para el crecimiento organizacional. Por un lado, aparecen nuevas tecnologías y formas innovadoras de producción que cambian la manera de hacer las cosas. Por otro lado, también cambia la forma en que los dirigentes de estas organizaciones capacitan a sus miembros para hacer su trabajo.

Por ende, estos modelos tienen como objetivo crear un entorno de trabajo basado en la creación de una cultura organizacional que fomente la experimentación, la colaboración y el aprendizaje continuo. Aquí hay algunos ejemplos de nuevos modelos de innovación continua:

### LEAN INNOVATION

Este modelo combina ideas del pensamiento Lean con principios de las metodologías ágiles. La noción de dicha corriente de pensamiento deriva de los fundamentos del Lean Manufacturing, que se focaliza en dos aspectos: a) minimizar las pérdidas en el proceso de la elaboración de un producto; y b) maximizar la creación de valor. Este modelo cuenta con cinco principios básicos:

1. **Identificar el valor** desde la perspectiva del cliente, eliminando todo lo que no agrega valor.
2. **Identificar el flujo de valor**, comprendiendo y mapeando la cadena de valor de punta a punta.
3. **Crear una cadena de valor** continua, eliminando cuellos de botella y optimizando los procesos.
4. **Establecer un pull** donde el trabajo se realiza en respuesta a la demanda y necesidad del cliente.
5. **La mejora continua** es central y busca optimizar la cadena de valor según la demanda del cliente.

Las metodologías ágiles reúnen un conjunto de técnicas aplicadas en ciclos cortos de acción, buscando que el proceso de entrega de un proyecto sea más eficiente. Así, cuando finaliza cada etapa que agrega valor se pueden apreciar los avances, lo que evita tener que esperar hasta el final del proyecto.

De esta manera, la combinación de ambas corrientes hace que el modelo Lean Innovation se caracterice por la experimentación rápida, la retroalimentación del cliente y la iteración continua para desarrollar productos y servicios que se ajusten a las necesidades del cliente de forma más eficiente.

### LEAN STARTUP

Otro enfoque vinculado con el pensamiento Lean es el de Lean Startup, desarrollado por Eric Ries (2012) y que se orienta al nacimiento de nuevas organizaciones y su éxito gracias a la innovación continua. Éste se basa en la premisa de que las empresas de reciente creación o startups (puesta en marcha) deben optar por un modelo experimental y cíclico, orientado al aprendizaje continuo. Esto permitirá desarrollar productos y servicios que cubran las necesidades de los usuarios de forma eficaz y eficiente, tanto en tiempo como en recursos.

La metodología que sigue este enfoque sigue un bucle de mejora continua que busca perfeccionar el producto:

1. En primer lugar, todo comienza con **identificar un problema** o situación que se busca resolver con el desarrollo.

2. Luego se **plantea una hipótesis**, que constituye la idea o suposición que podría resolver el problema identificado.

3. A continuación, se desarrolla un “producto mínimo viable”, también conocido como MVP por sus siglas en inglés. Este es un bien o servicio que reúne solamente las características mínimas necesarias para resolver el problema original según la hipótesis. A esta etapa se la conoce como **validación de hipótesis**.

4. Una vez confirmada la hipótesis, se procede a medir sus resultados en el mercado. Para este **proceso de medición** se utilizan KPI (indicadores de calidad), que forman parte del feedback que los usuarios brindan a la organización.

5. Esta información es sumamente importante, ya que los elementos recogidos serán el insumo que permitirá mejorar y **evolucionar el producto** en función de las necesidades y demandas de los usuarios.

6. De esta forma, comienza nuevamente a **iterar el proceso** desde el inicio. Se habla de la madurez del producto a medida que ha atravesado varias iteraciones en el bucle de desarrollo.

7. Por último, es importante mencionar que siempre se pueden cambiar aspectos clave e ir por un nuevo camino. Es decir, reconocer el error a tiempo y **pivotar hacia ideas con más proyección**.

Dentro de este modelo podemos encontrar diferentes herramientas para la mejora continua y la optimización de los recursos, tales como:

- **5-S:** cinco principios para mejorar la eficiencia, la seguridad y la calidad. Clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplinar. El nombre proviene de la inicial de cada una de estas palabras en japonés, donde nace el planteo.
- **Kanban:** gestión del flujo de trabajo por medio de tableros y elementos visuales que permiten ver el flujo, limitar la carga de trabajo, gestionar la demanda y mejorar de manera permanente. Actualmente, existen muchos sistemas informáticos destinados a este modelo.
- **Poka Yoke:** sistema cuyo objetivo es evitar los errores (de allí proviene su nombre). Cuenta con guías, instructivos, sensores, diseños y otros recursos “a prueba de fallos” para evitar el desperdicio, los reprocesos y defectos.

## DESIGN THINKING

Conocido como un modelo del pensamiento de diseño, persigue la satisfacción de las necesidades humanas mediante el desarrollo de productos nuevos e innovadores. Su búsqueda procura encontrar problemas y brindar soluciones basadas en la creatividad, la transdisciplinariedad y el trabajo colaborativo. Por eso, lo primero que pretende es comprender las demandas, deseos y experiencias de los usuarios, para luego diseñar propuestas que se adapten a ellas y las atiendan eficaz y eficientemente. Este modelo cuenta con la siguiente metodología:

- **Empatizar (Exploración):** se desarrolla una comprensión profunda y empática de las necesidades, emociones, experiencias y desafíos que perciben los usuarios.
- **Definir el problema (Hipótesis):** se establecen los puntos claves en los que se enfocará el proceso de diseño.
- **Idear (Creación):** se fomenta la generación libre de ideas e innovadoras. Se suele recurrir a técnicas creativas conocidas como brainstorming, el role-playing o ejercicios de visualización.
- **Prototipar (Desarrollo):** se crean prototipos beta, de manera veloz y con bajo coste. El objetivo es obtener retroalimentación temprana de los usuarios para iterar y mejorar rápidamente.
- **Probar (Evaluación):** se testean los desarrollos con los usuarios finales para evaluar su efectividad y usabilidad. En especial, se busca que funcionen correctamente y ver qué aspectos podrían mejorar.
- **Iterar (Repetir):** este proceso se repite para mejorar, aunque el flujo no es lineal y puede retroceder o adelantar entre las etapas según el equipo lo considere necesario.

Algunas de las organizaciones más reconocidas que recurren a este modelo son IBM, Ópera de San Francisco, Dyson, Oral-B, Hospital para niños de Pittsburgh y Nike, entre otras.

## **AGILE INNOVATION**

Basada en los principios de las metodologías ágiles, busca crear un marco adaptable y flexible que permita responder velozmente a los cambios del entorno y a la gestación de nuevas demandas por parte de los usuarios. El método AGILE es un enfoque destinado a la gestión de proyectos de desarrollo en software, el cual busca trabajar con rapidez pero sin perder de vista las demandas del usuario. Esta es una manera innovadora de organizar los flujos de trabajo, dividiendo los proyectos en segmentos. Para ello, la clave radica en realizar entregas rápidas y permanentes de cada etapa, las cuales se desarrollan en procesos iterativos de corto plazo. De esta manera, resulta posible complementar y resolver las etapas en poco tiempo, adaptándose a los cambios sin detener la marcha. El enfoque AGILE se sustenta en 12 principios que surgen del manifiesto ágil:

1. Satisfacer al cliente, poniendo sus demandas y necesidades en primer lugar.
2. Aceptar los cambios, incluso en etapas tardías. Esto puede favorecer ventajas competitivas.
3. Entregar valor periódicamente, manteniendo períodos cortos de tiempo entre avances.
4. Unir el negocio y el desarrollo, combinando el conocimiento funcional y técnico cotidianamente.
5. Motivar al equipo, brindándoles apoyo y confianza para su trabajo, generando el máximo valor.
6. Comunicar eficazmente, mediante métodos directos y sin intermediaciones como el cara a cara.
7. Desarrollar soluciones funcionales, que son la unidad de medida del progreso.
8. Sostener el ritmo constante, para el crecimiento en el largo plazo.
9. Fomentar la excelente técnica y buscar buenos diseños que mejoren la agilidad.
10. Mantener la sencillez y hacer las cosas simples, evitando el hacer sin motivos.
11. Impulsar equipos autoorganizados y autónomos que trabajen con mayor libertad.
12. Reflexionar en equipo sobre cómo optimizar el trabajo y aumentar la productividad, actuando en consecuencia.

## **CULTURA DE LA INNOVACIÓN**

### **LOS ENTORNOS**

Es necesario que se desarrollen en un entorno propicio, para que los procesos de innovación ocurran y generen resultados positivos. Estos ambientes requieren de una cultura propicia para crecer y desarrollarse, lo cual implica un contexto organizacional flexible y adaptable. Es decir, un lugar donde se valoren y promuevan las nuevas ideas con acciones concretas.

Esta apertura para escuchar y considerar propuestas novedosas debe ir más allá de una posición, convirtiéndose en una disposición que permita la aceptación de ideas que desafíen el statu quo. En efecto, los cambios profundos pueden trastocar diversos intereses de los miembros, generando resistencias organizacionales difíciles de superar.

Por ende, impulsar cambios innovadores requiere no sólo de nuevas ideas, sino también de un liderazgo que apoye y acompañe el proceso desde el comienzo. Es decir, desde la incubación de ideas innovadoras, las cuales sólo crecerán en un ambiente propicio.

### **GESTIÓN DEL RIESGO**

Dado que al innovar existen más probabilidades de fracasar en el primer intento que de alcanzar el éxito inmediato, resulta necesario poseer una alta tolerancia al riesgo. Es decir, consolidar un entor-

no donde no se castigue el fallo en el intento y donde se reconozcan y valoren las ideas novedosas y la creatividad.

De lo contrario, con riesgos altos y recompensas bajas, la mayoría evitará involucrarse y proponer nuevas mejoras. Por el contrario, si la relación entre riesgo y beneficio es positiva se desarrollará un ambiente creativo, permitiendo una comunicación abierta donde los miembros expresarán libremente sus pensamientos sin temor al fracaso.

## LA CREATIVIDAD Y EL PENSAMIENTO INNOVADOR

El concepto de creatividad está vinculado directamente con la innovación, desde el planteamiento de una idea hasta su desarrollo. Según Ahmed (2012, 43pp.), la creatividad “es la capacidad para generar en forma consistente resultados diferentes y valiosos”. Estos resultados surgen del proceso de innovación, el cual transforma las ideas en soluciones prácticas. Estas nociones no surgen de un día para el otro, sino que crecen y maduran con el tiempo hasta convertirse en proyectos innovadores.

En este sentido, existen cuatro visiones relacionadas con el desarrollo de entornos creativos en las organizaciones, como detalla Piñeyro Prins y Aragón (2016) a continuación:

- **Fluidez aplicada:** implica motivar a los integrantes para que se animen a la formulación de ideas innovadoras.
- **Flexibilidad aplicada:** busca que los miembros de la organización puedan adaptarse a los diferentes contextos y situaciones de transformación.
- **Originalidad aplicada:** intenta diferenciarse de la competencia por medio de propuestas novedosas, corriendo riesgos y avanzando de manera constante.
- **Orientación al objetivo:** tener en cuenta los objetivos para ser originales en la creatividad y, sobre todo, poder definirlos para ser innovadores.

En síntesis, se puede concluir que una alta tolerancia al riesgo, así como una tendencia al pensamiento innovador y creativo, más el desarrollo de entornos flexibles y adaptables, son tres elementos fundamentales de una cultura innovadora. Cualquier organización que busque apoyarse en la innovación como un motor para su desarrollo deberá impulsar cambios culturales que vayan en este sentido. De esta manera, será posible que las nuevas ideas logren convertirse en el futuro de la organización.

## REFLEXIONES FINALES

Actualmente, las organizaciones se desarrollan en un clima de altísima competitividad. Además de buscar hacer más y mejor, también se necesita satisfacer al usuario. El objetivo es, mediante la experiencia, lograr una fidelización que lo mantenga alejado de la idea de emigrar a otras marcas o productos. Por lo tanto, las organizaciones deben combinar un alto grado de velocidad al momento de innovar con la creatividad necesaria para formular ideas que generen una ventaja competitiva. Por eso, como afirma López Salazar (2018), las organizaciones contemporáneas no podrán resistir sin una propuesta de innovación eficiente, y únicamente funcionarán si los miembros de la organización logran empatizar con las necesidades del usuario.

## Bibliografía

- Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos, I., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación* (1ra. edición). México, Pearson Educación.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder (CO), Westview Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, Harvard Business Review Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies". *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Cooper, R. G. (2001). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*. Basic Books.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). "Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents". *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Drucker, P. F. (1977). *An introductory view of management*. New York, Harper's College Press.
- López Salazar, J. L., Falconí Tello, L. X., López Aguirre J. F. y Pomaquero Yuquilema J. C. (2018). "Gestión de la innovación en las organizaciones". En *Contribuciones a la Economía* (julio-septiembre 2018).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.
- Piñeyro Prins, R. M. y Aragón, L. A. (2015). "Innovación en las organizaciones". En *Diagnóstico organizacional, herramientas y prácticas*. Buenos Aires, Editorial Osmar Buyatti.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.
- Ries, E. (2012). *El método lean startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, Paidós empresa.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Boston, Harvard University Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.
- Rothwell, R. (1994). "Towards the fifth-generation innovation process". *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). "Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 1-19.

## CAPÍTULO 9 MEDICIÓN E INDICADORES DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

*Massucci, Iván y Leguizamón, Mauro Emanuel (2022)*

### LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Partiendo de la conceptualización de gestión como un proceso articulado de acciones confluyentes en la prosecución de objetivos organizacionales tendientes a producir efectos deseados, debe ponderarse la posibilidad de revisar los resultados obtenidos, a fin de su consideración como insumo para la toma de las decisiones. Al respecto, se podría propiciar la obtención y construcción de datos e información y su posterior procesamiento y análisis valorativo, con el propósito de evaluar una o varias actividades de la gestión de una organización. En consecuencia, se puede aseverar que la evaluación es un juicio de valor construido mediante una rigurosidad metodológica con el fin de inferir en el accionar de las personas con poder de decisión. En ese orden de ideas, según María José Aguilar y Ezequiel Ander-Egg (1994) la evaluación “es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, se han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en el que dichos logros se han dado, de forma tal que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados” (pp. 18). Así, el hecho de evaluar implica el desarrollo de un proceso que busca aportar información sobre las diferentes etapas que atraviesan las distintas actividades que realiza una organización, con el firme propósito de rendir cuentas y mejorar su gestión de manera eficaz y eficiente.

Cabe señalar que las evaluaciones tienden a robustecerse con el incremento del protagonismo de diversos actores, puesto que éstos podrían tener intereses contrapuestos y disímiles miradas que la enriquezcan, al tiempo que la participación colectiva en la construcción de la evaluación favorece la apropiación de ésta por parte de los actores intervinientes. En virtud de ello, emerge la necesidad de obtener datos e información suficientes para emitir un juicio valorativo sobre una determinada acción de gestión, a fin de comprobar la correspondencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos con su implementación. Todo esto es con el propósito de comunicar las conclusiones de la evaluación a quienes, por rol y función, tengan competencia en las acciones sobre la toma de decisiones. Así, podríamos evaluar la gestión de una organización a partir de efectuar mediciones sobre sus acciones. Siguiendo a Ricardo Piñeyro Prins y Luis Alberto Aragón (2015, pp. 209), “medir es indispensable para evaluar el desempeño de las organizaciones y su funcionamiento sistémico (...) lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”. Desde esta perspectiva, la medición perseguiría el contralor de las distintas acciones secuenciales de gestión como mecanismo eficientista organizacional. Por otra parte, en un direccionamiento similar sobre la conceptualización de la medición, según Beltrán Jaramillo (2000) “medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido (...). Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la empresa. Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo información permanente e integral sobre su desempeño que les permita a estos autoevaluarse gestión y tomar los correctivos del caso” (pp. 33). En definitiva, se pretende valorar comparativamente las propiedades (cantidades, tamaños, distancias y proporciones, entre otras) de una acción determinada conforme a una escala o alcance preestablecido, con el objetivo de tender hacia una optimización de los recursos disponibles por la organización.



## MEDICIÓN ORGANIZACIONAL

En un comienzo, se debe tener en cuenta que los recursos son finitos y las necesidades infinitas, por lo que se debe abogar por un justo equilibrio, en perspectiva a la potencialidad de cada organización para insertarse positivamente en un contexto cambiante, incierto y heterogéneo que requiere de innovación organizacional para sortear los obstáculos que plantea la coyuntura. Así, la eficacia y la eficiencia en la gestión de una organización resulta uno de los ejes principales para impulsar la medición de los resultados de sus acciones. La medición supone una herramienta de gran preponderancia para la planificación estratégica de una organización, puesto que sus conclusiones permiten evidenciar los resultados obtenidos a través de la implementación de una determinada actividad, constituyendo una fuente de información para cambiar o profundizar el curso de una acción. En definitiva, como se ha remarcado, el fin es la eficientización de los medios de la organización. En ese orden de ideas, para el SIEMPRO (Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales, 1999) la evaluación de resultados permite indagar y analizar el cumplimiento de las metas previstas para cada uno de los objetivos específicos del programa en términos de efectividad, eficacia y eficiencia, para obtener conclusiones que sirvan tanto para la retroalimentación de la gestión del programa como para la identificación, planificación y gestión de otros programas y políticas sociales. Cabe mencionar que la identificación de la medición con el sistema de control, o como parte de él, suele conllevar una cierta incomodidad sobre quienes están vinculados y vinculadas al objeto a medir. Ello es así por las reticencias de muchas personas a ser evaluadas o someter a evaluación sus acciones, bajo la presunción de que una conclusión que arroje un resultado no favorable conlleva represalias para las partes intervinientes: por ejemplo, no lograr un ascenso, la pérdida de responsabilidades y funciones, la limitación de los recursos disponibles, etc.

Siguiendo ese punto de vista, en los procesos de evaluación habrá quienes presten colaboración en la entrega de información y datos, y también otros y otras que no la facilitarán, ante lo cual se deberá persuadir y transmitir las intenciones de la medición, que seguramente diferirá de las percepciones que aquellos y aquellas tengan sobre esa herramienta valorativa. Para evitar estas resistencias es necesario impulsar una cultura de la medición organizacional, donde los procesos de evaluación sean parte de la dinámica cotidiana de la organización. Para ello, es necesario que se cumpla con el compromiso de medir para mejorar, y no para castigar. En términos culturales, de nada sirve declamar un enfoque como objetivo si luego no se lo sostiene con acciones. Es decir, presentar a la medición como un instrumento indispensable para fortalecer la gestión de una organización, que favorece la corrección de acciones y mejora los procesos de toma de decisiones, a través de la puesta en valor de los resultados de las acciones llevadas a cabo o las que se están realizando, teniendo en cuenta que la evaluación puede efectuarse en todas las etapas de un proyecto.

## MODELOS DE MEDICIÓN

Son estructuras conceptuales que buscan evaluar el rendimiento y la eficacia de una organización en diversos aspectos. A continuación, algunos de los modelos más comúnmente mencionados:

Balanced ScoreCard o BSC: modelo creado en 1996 por David Norton y Robert Kaplan. Consiste en un cuadro de control integral diseñado en razón de una estrategia global de largo plazo, con el objetivo de ser utilizado como sistema de gestión. Para esto monitorea cuatro perspectivas: la financiera; la del cliente; la de los procedimientos internos; y la del aprendizaje. Estas son las dimensiones que sigue de cerca la organización, balanceando los indicadores económicos con otros aspectos, como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la innovación.

Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management): desarrollado en 1999 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, plantea una crítica a los enfoques tradicionales basados solamente en resultados y aspectos parciales, ya que no son suficientes para alcanzar una alta competitividad y adaptación al entorno (Maderuelo Fernández, 2002). En contraposición, propone nueve criterios clave para una gestión organizacional completa:

- Liderazgo: considera el grado de compromiso con la mejora continua y la excelencia
- Estrategia: analiza el nivel de alineación con la misión, visión y valores
- Personas: centrado en el rendimiento de los miembros de la organización
- Alianzas y recursos: mide la gestión de recursos financieros, materiales, tecnológicos, de información y relaciones con otras organizaciones
- Procesos: examina el grado de orientación a las necesidades del cliente
- Bienes y servicios: estudia la satisfacción de los clientes con el producto brindado
- Resultados clave: evalúa logros alcanzados en relación con los objetivos establecidos
- Resultados en las personas: analiza la percepción de satisfacción de los miembros
- Resultados de la sociedad: evalúa cómo impacta la organización en su área de influencia

Modelo de Gestión por Objetivos (MBO): presentado por Peter Drucker en su libro *The Practice of Management* (1954), esta propuesta se centra en alinear los objetivos de las personas y de la organización para con la estrategia general. Su objetivo es mejorar el desempeño general, estableciendo objetivos inteligentes en cada nivel, según cinco criterios básicos. Estos son conocidos como SMART, por sus siglas en inglés:

- Específicos (Specific) por su claridad, que no deja lugar a dudas ni ambigüedades
- Medibles (Measurable), porque pueden evaluarse durante su desarrollo para realizar ajustes
- Alcanzables (Attainable), por ser realistas y posibles por parte de la organización
- Relevantes (Relevant), por su importancia y utilidad para miembros y usuarios
- A Tiempo (Timely), porque sucede en el momento oportuno y con un tiempo definido

Este modelo proporciona un marco de referencia que permite evaluar con claridad el desempeño organizacional y la toma de decisiones por parte de los líderes. Para esto se basa en los resultados obtenidos, según lo planteado por los objetivos inteligentes.

Modelo Six Sigma: es un modelo de mejora continua de calidad, basado en la reducción de variabilidad en los procesos. Creado por Bill Smith en los años 80 (Motorola) y profundizado por Jack Welch en la década del 90 (General Electric), se centra en datos para identificar y eliminar errores en los procesos. Idealmente, se propone alcanzar un nivel de 3-4 defectos por millón de oportunidades (DPMO).

Estos son algunos ejemplos de los modelos de mayor vigencia y más difundidos, sin perjuicio de muchas otras propuestas que también resultan relevantes. La posibilidad de su implementación en las organizaciones dependerá de las necesidades existentes. Es decir, hablamos de herramientas que deben adaptarse al problema que se busca resolver, y no a la inversa. El conocimiento profundo de la organización y la experiencia con el manejo de estas herramientas permitirá una aplicación eficiente y eficaz.

## PROCESO DE MEDICIÓN

Medir es una necesidad indispensable para las organizaciones que desean desarrollarse y crecer en cuanto a su gestión. Sin embargo, no es algo que pueda hacerse de forma improvisada. No sirve medir de cualquier forma o cualquier cosa, ya que implica un desperdicio de recursos. Por el contrario, el proceso de medición debe seguir rigurosamente un método que le permita obtener resultados que aporten valor. Si bien existen variantes de las diferentes formas de encarar este proceso, pueden encontrarse patrones que cuentan con amplio consenso y que sirven como guía para adaptar la medición a cada organización en particular. Una definición que podemos utilizar es la de Piñeyro Prins y Aragón (2015, pp. 211) cuando dicen que el proceso de medición es “una sucesión de actividades vinculadas ordenadamente que se llevan a cabo repetidamente y que utilizan recursos e información para transformar datos en elementos de análisis que permiten inferir resultados empíricamente. Abarca una serie de pasos desde una perspectiva circular, es decir haciendo un diagnóstico constan-

te”. Es decir, una serie de etapas determinadas con actividades específicas que se repiten en un bucle de mejora continua.

## **ESTABLECIMIENTO DEL OBJETO**

¿Por qué vamos a realizar este proceso? El primer paso consiste en establecer el propósito que impulsa la medición. Es decir, la razón por la cual se llevará adelante esta tarea en virtud de una necesidad organizacional. En este punto se debe tener en cuenta la misión, la visión y la estrategia de la organización para delimitar el problema que queremos abordar. Aquello que vayamos a estudiar debe ser relevante en términos estratégicos para el futuro organizacional.

## **SELECCIÓN DE INDICADORES**

¿Qué vamos a medir? La respuesta a esta pregunta nos dice dónde centrar nuestra atención. Para eso debemos determinar el objeto de medición o unidad de análisis, sus principales variables y los indicadores claves a evaluar. En este momento es importante priorizar aquello verdaderamente relevante y descartar lo secundario. Si bien con las herramientas actuales resulta tentador medir todo lo posible dentro de la organización, cabe aclarar que no sirve medir todo y en todo momento: es necesario determinar qué elementos son claves. Esto permite enfocarnos en lo importante y aprovechar al máximo los recursos.

## **VARIABLES E INDICADORES**

Cada vez que nos propongamos investigar un fenómeno dentro de nuestra organización, la primera pregunta que debemos respondernos es: ¿qué vamos a investigar? La respuesta a esto pueden ser personas, sean usuarios o miembros de la organización. También podríamos estudiar departamentos, para comparar su rendimiento de forma relacionada. Asimismo, podríamos estudiar a otras organizaciones del sector en el cual está inserta la nuestra, con el objetivo de compararlas. En cualquier caso, estamos haciendo referencia al objeto de investigación, que será protagonista de nuestra medición.

Para conocer en profundidad a nuestro objeto, debemos explorar sus características más relevantes para el problema que deseamos abordar. Por ejemplo, si quiero conocer el nivel de satisfacción de los miembros de la organización, me servirá de poco saber su estatura. En cambio, resultará más útil conocer sus puestos, sus salarios o el tiempo que llevan dentro de la organización. A estas propiedades se las conoce como variables, que son “cualquier característica o cualidad de la realidad susceptible de asumir diferentes valores” (Sabino, 1992, pp.58).

Ahora bien, una variable por sí misma no dice mucho: debe combinarse con otras variables para producir información. Aquí es donde surge el concepto de indicadores, que derivan de las variables y dan cuenta de aspectos fundamentales. Según Piñeyro Prins y Aragón (2015, pp. 213), “los indicadores son el resultado de comparar dos variables, lo que proporciona información que permite calificar un concepto abstracto”.

Supongamos que partimos del ejemplo de una organización fabril de la industria metalmecánica, que en los últimos años ha registrado una gran cantidad de accidentes laborales, despidos y renuncias que tuvieron impacto en la gestión cotidiana de la empresa. Ante ello, la gerenta de recursos humanos, coadyuvada por otras áreas, puso en ejecución hace 24 meses un ambicioso plan para mejorar las condiciones y el medioambiente de trabajo, con el fin de reducir las desvinculaciones laborales.

Con ello podemos determinar cómo una variable sirve para analizar los resultados de la implementación del señalado plan “motivos de desvinculación laboral”, cuyos indicadores podrían ser cantidad de desvinculaciones por “accidentes laborales”, “despidos”, “renuncias” y “jubilación”. Por otro lado, se puede definir la variable “antigüedad de la vinculación laboral” con los indicadores

cantidad de “menor a 12 meses”, “entre 13 y 24 meses” y “superior a 25 meses”. Asimismo, otra variable podría estar establecida por “área de trabajo”, con los indicadores “recursos humanos”, “producción”, “marketing”, “administración”, “relaciones institucionales”, “legales”, “ventas” y “logística”.

Si se comparan dichas variables con sus respectivos indicadores, podríamos obtener los datos correspondientes a fin de medir el impacto de la implementación del plan. Siguiendo la ejemplificación dada, habrá un agente desvinculado por X motivo, que desarrollaba sus tareas en X área de la organización y a la cual estaba vinculado laboralmente hace X cantidad de años. En apoyo a esto, se podrá emitir un informe valorativo sobre los resultados del accionar comparativo resultante del proceso de medición.

## TIPOS DE INDICADORES

Existen distintos tipos de indicadores que pueden clasificarse según diversos criterios. Si bien la lista puede ser muy extensa según el modelo y el enfoque aplicados, aquí se presentan algunos de los más comunes:

- De Desempeño: miden el rendimiento general en áreas clave como ventas, productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente, entre otros
- De Eficiencia: evalúan la eficiencia de los procesos desarrollados y el aprovechamiento de los recursos
- De Calidad: monitorean la calidad de los bienes producidos o servicios prestados al cliente
- Financieros: examinan la salud financiera y la capacidad para generar nuevos ingresos y beneficios
- De Personal: estudian el desempeño y la efectividad en la gestión de recursos humanos
- De Customer Relationship Management (CRM): evalúan la relación con los clientes y la capacidad para satisfacer sus necesidades
- De Sostenibilidad: evalúan el potencial impacto ambiental, social y económico en el entorno y la comunidad
- De Eficacia: miden el cumplimiento de objetivos y metas según los estándares internos establecidos

En resumen, las organizaciones cuentan con muchos tipos de indicadores que proporcionan información específica. Éstos permiten a los líderes y gerentes mejorar el desempeño y la toma de decisiones mediante evaluaciones constantes. En esta instancia, el desafío será escoger los mejores indicadores, de acuerdo con la estrategia vigente.

## KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

En las organizaciones existen muchos indicadores, pero no todos son igual de importantes. Por el contrario, algunos de ellos, como los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son métricas fundamentales que se utilizan para evaluar el rendimiento. Esto puede aplicarse a una organización, un equipo o un proceso determinado. Su relevancia surge de la relación directa que tienen con los objetivos estratégicos y operativos establecidos: proporciona información relevante y oportuna que da cuenta del progreso y apoya la toma de decisiones. Por un lado, ayudan a identificar áreas de fortaleza y debilidad, realizando los ajustes necesarios. Por el otro, permiten evaluar el impacto de las acciones tomadas para comprobar su efecto.

El diseño y la selección de indicadores realmente efectivos requiere de una comprensión profunda de la organización. Por eso, es determinante la participación de todos los actores interesados, para construir una mirada integral. Al momento de desarrollarlos se debe comprobar que cumplan con determinadas características:

- Relevantes: deben ser relevantes para el éxito organizacional y estar alineados con la estrategia
- Mensurables: tienen que ser medibles objetivamente, para poder ser comparados contra otros indicadores
- Específicos: deben ser claros y comprensibles para todos los interesados, evitando la ambigüedad o dobles interpretaciones.
- Factibles: se deben seleccionar indicadores realistas y alcanzables, considerando la disponibilidad de recursos y las limitaciones existentes.
- Periódicos: por último, estos KPIs deben ser monitoreados constantemente y analizados en un determinado espacio temporal que permita ver la evolución en el largo plazo.

## RELEVAMIENTO DE DATOS

¿Cómo vamos a obtener los datos? En este caso se deben determinar las fuentes, establecer las herramientas de relevamiento, llevar adelante el proceso y almacenar los datos recopilados, garantizando su calidad e integridad. Para el primer caso se pueden usar dos tipos de fuentes: las fuentes primarias son aquellas donde los datos provienen de forma directa; y las fuentes secundarias nos informan sobre hechos o fenómenos a partir de documentos o investigaciones desarrolladas por terceros. Si optamos por fuentes primarias, debemos desarrollar los elementos de medición: pueden ser encuestas de opinión, sensores de medición y datos de registro, entre otros. Una vez establecido, se procede a relevar los datos, siguiendo la metodología establecida y sus particularidades. La confección de la herramienta de relevamiento y su puesta en marcha requieren de mucha meticulosidad, ya que una incorrecta aplicación de los métodos podría comprometer la validez de los datos. Por último, se debe almacenar lo relevado de manera segura, documentada, íntegra, accesible y escalable, dejando el material en óptimas condiciones para la ejecución del siguiente paso.

## ANÁLISIS DE DATOS Y PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN

¿Qué información arrojan nuestros datos? En principio, es necesario distinguir las diferencias entre datos e información. Los datos son hechos o dimensiones que dan cuenta del valor de una variable, pero no dicen nada en sí mismos ya que no pueden interpretarse fuera de contexto. Para ello es necesario relacionar los datos entre sí, según sus variables y el objetivo de la investigación. Es ahí donde aparece la información, como resultado del análisis y procesamiento de los datos. A continuación, desarrollaremos una metodología para realizarlo dentro del proceso de medición, centrada en el enfoque ETL (Extract, Transform and Load) y el modelado estadístico.

## EXTRACCIÓN

El primer paso es tomar los datos relevados tal como fueron dejados en la fuente. Luego se procede a ordenarlos, según un determinado modelo de datos que deberá haber sido previamente definido. De hecho, es recomendable que el modelo de datos sea definido antes de la etapa de relevamiento, ya que eso facilitará mucho el trabajo a posteriori. Por ejemplo, si el relevamiento de datos es realizado en consecuencia del modelo, será sencillo extraer y encajar la información. Por el contrario, si ambas etapas no son diagramas en vinculación mutua esta etapa será más compleja, ya que deberán hacerse encajar en el modelo. Una vez que los datos fueron extraídos y ordenados, se continúa con el siguiente paso.

## TRANSFORMACIÓN

Algo muy frecuente en el proceso de análisis de datos es tener que limpiar, estandarizar, renombrar, eliminar o imputar datos. Se considera que esta es una de las etapas más extendidas del proceso de análisis, ya que por lo general los datos suelen llegar muy “sucios”. Esta noción de limpieza hace

referencia a la necesidad de que los datos sigan un estándar y respeten ciertas normas para permitir su análisis.

- Estandarización de valores: no puede haber dos formas de expresar el mismo valor de una variable. Si un valor lleva algún signo de puntuación para expresar sus decimales o miles, ese mismo valor debe ser idéntico cada vez que aparece. Lo mismo sucede con el uso de mayúsculas y minúsculas en el caso de las variables cualitativas. Por ejemplo, cuando se registra el género de una persona no puede utilizarse la categoría de Varón, Hombre, Masculino, M, todas al mismo tiempo: cuando se realiza el relevamiento, debe optarse por una de ellas. Si eso no ocurre y nos encontramos con esta situación, es necesario transformar los datos y normalizarlos.
- Imputación de datos: a su vez, puede que haya datos faltantes (missing values) que implican la ausencia del dato, y pueden existir casos donde sea necesario imputar un valor. Para esto debe elegirse alguna técnica estadística compleja que permita inferir el valor de dicha variable.
- Eliminación de registros: también puede ocurrir que tengamos un dato que se aleja mucho de la media y que resulta extraño en relación con los demás. Por ejemplo, podemos encontrar una persona con 200 años de edad o un niño de 2 metros de altura. Seguramente, esto sea un error en el proceso de relevamiento, y lo habitual es eliminarlo para no afectar al resto de los datos. Lo mismo ocurre cuando se encuentran datos duplicados, donde automáticamente se eliminan los registros.
- Agregación de variables: puede ocurrir que, para el estudio que estamos realizando, las variables aparecen agregadas por escalas, grupos o niveles. Por ejemplo, puede que utilice la variable “edad” para armar grupos etarios y analizar los datos según rangos de edad.
- Derivación de variables: por último, puede que debamos crear nuevas variables, creadas a partir de alguna de las originales. Por ejemplo, si preguntamos por la fecha de nacimiento, luego podremos crear una variable con la edad. Para esto sólo es necesario crear una medida calculada que reste la fecha de nacimiento a la fecha actual.

El objetivo de la transformación es asegurar la consistencia, la calidad y la coherencia de los datos, así como prepararlos para su carga en el destino final.

## **CARGA**

Consiste en la carga de los datos recopilados en una base de datos; puede implicar también su actualización periódica. La elección del lugar donde realizar la carga dependerá del problema. Por lo general, se recurre a servidores físicos o en la nube. Luego las aplicaciones y softwares estadísticos se conectan a ellos. Hoy día, muchas organizaciones utilizan herramientas de “Business Intelligence” para gestionar su información: éstas centran su lógica en tableros de visualización, los cuales utilizan gráficos y tablas para su análisis.

## **MODELADO ESTADÍSTICO**

Aquí se aplican modelos estadísticos para calcular métricas e indicadores: promedios, medianas, desviaciones estándar, correlaciones y regresiones, entre otros. El objetivo de esta etapa es producir información valiosa para la organización que permita identificar patrones o tendencias del desempeño organizacional.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En esta última etapa se buscará dar sentido a la información construida y utilizarla para responder a la pregunta que guía al objetivo inicial. El resultado de este proceso permitirá establecer conclusiones sobre las hipótesis planteadas en un comienzo.

## **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Por un lado, se debe ser claro y utilizar un lenguaje simple en lo relativo a la descripción de la evaluación realizada, para que pueda ser fácilmente entendido por quienes vayan a utilizarlo. Por otro lado, también se debe ser preciso y conciso, sin extenderse demasiado, pero incluyendo todos los temas importantes.

## **JUICIO DE VALOR**

Aquí se comparan los resultados obtenidos contra parámetros establecidos previamente, lo que permite determinar un juicio de valor sobre la información obtenida. En primer lugar, puede hacerse un análisis histórico y evolutivo donde se comparan los valores actuales con los de períodos anteriores. Segundo, puede hacerse un juicio por objetivos, donde se buscará determinar si se cumplieron cuantitativamente las metas trazadas. Por último, se puede realizar un juicio competitivo, para ver el desarrollo en relación con otros competidores del mismo sector de actividad.

## **DIAGNÓSTICO**

Ya con todas las cartas en la mesa, podemos identificar las debilidades y fortalezas de nuestra organización, así como las oportunidades o amenazas que se pueden presentar en un futuro. Conocer nuestros puntos débiles permitirá encontrar áreas de mejora, donde habrá que trabajar para optimizar los indicadores: esto permitirá mejorar los procesos, su eficacia y eficiencia, lo que conlleva a una mayor productividad. Por otra parte, podremos discriminar cuáles iniciativas o proyectos es importante priorizar por sobre otros, asignando los recursos necesarios para su desarrollo. Por último, permitirá identificar oportunidades para el crecimiento, la innovación y la expansión organizacionales. Es decir, no sólo permite mejorar aquello que aún no funciona en óptimas condiciones, sino que también posibilita identificar brechas y oportunidades para crecer y desarrollarnos.

## **PASO A LA ACCIÓN**

De esta manera, hemos completado el proceso de medición, yendo desde la determinación de un problema o situación particular hasta su conocimiento pleno. Sin embargo, no tiene ningún sentido producir conocimiento sobre la organización si no existe la determinación de usarlo para desarrollar proyectos de mejora. Es decir, medimos para cambiar y cambiamos para mejorar. Por eso, existe un elemento central que cierra el círculo al unir el último paso con el primero: la acción.

## **TOMA DE DECISIONES**

Una vez terminado el proceso de medición, se deben utilizar sus conclusiones para tomar decisiones que orienten las acciones hacia la mejora de los indicadores. Por ejemplo, si tengo la hipótesis de que mis ventas bajaron y luego de estudiar los datos llego a la conclusión de que efectivamente estoy vendiendo menos que en épocas pasadas, entonces debo tomar cartas en el asunto. Aquí es donde los líderes deben proponer acciones que permitan dar vuelta esa situación.

## ACCIONES

Una vez tomada la decisión, se llevan a cabo las acciones y actividades acordadas. Para ello debe planificarse cómo implementar los ajustes y cambios necesarios. Existen distintos enfoques sobre planificación y diseño, los cuales veremos más adelante, pero es fundamental tener en cuenta que debe existir un plan de cómo superar los obstáculos.

Para finalizar, una vez desarrolladas las acciones se procede a reiniciar el proceso de medición, que estudiará cómo se desarrolla el nuevo escenario. Este es un ciclo que se repite de manera iterativa y que sirve como elemento fundamental para la mejora continua de las organizaciones.

## Bibliografía

- Aguilar, M. J. y Ander-Egg, E. (1994). *Evaluación de servicios y programas sociales*. Buenos Aires, Lumen.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2000). “Indicadores de Gestión”. En *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá, 3R editores.
- Drucker P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York, Harper & Row.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maderuelo Fernández, J. A. (2002). “Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia”. *Medifam*, 12(10), 41-54.
- Piñeyro Prins, R. M. y Aragón, L. A. (2015). “Medición de gestión organizacional”. En *Diagnóstico organizacional, herramientas y prácticas*. Buenos Aires, Editorial Osmar Buyatti.
- Sabino, C. (1992). “El proceso de investigación”. Panapo. Recuperado el 5 de enero de 2020, de [http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf)
- SIEMPRO (1999) *Gestión integral de políticas sociales orientadas a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. Buenos Aires.



# CAPÍTULO 10 - LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES

*Aiello, Juan - Rodríguez Blanchard, Lucio - Leguizamón, Mauro Emanuel (2024)*

## HISTORIA DE LA ESTRATEGIA

El origen de la noción de estrategia está fuertemente vinculado con la guerra y el ámbito militar. La palabra deriva del griego *stratos-agein*, que significa “guía del ejército” y el término “estratega” estaba reservado para el “jefe militar”. La civilización griega había formado un consejo de guerra, cuyos miembros llevaban este nombre y eran los encargados de planear las acciones y tomar las decisiones.

Por otro lado, si miramos hacia el Lejano Oriente encontraremos a uno de los pensadores más emblemáticos acerca de los orígenes de la estrategia: Sun Tzu, un filósofo y estratega chino que vivió entre los siglos V y IV aC. Sin duda, su obra más destacada, “El Arte de la Guerra”, es uno de los clásicos de la temática. A lo largo de sus capítulos reflexiona sobre la evaluación, las acciones, las proposiciones según el contexto, el enfrentamiento, los cambios, el terreno, las armas y el conflicto. Resulta llamativo cómo sus ideas aún hoy siguen vigentes, tantos años después de su redacción.

Con el tiempo, el término “estrategia” siguió evolucionando y su aplicación fue incorporándose a otras disciplinas, como el deporte. Deportistas, entrenadores y managers empezaron a utilizar este concepto para generar una ventaja en sus competencias. Otro ámbito donde se destacó esta noción fue en la ciencia política, donde pensadores como Maquiavelo sentaron las bases de la estrategia en la temática. Ya en el siglo XX, con el proceso de la Revolución Industrial finalizado y en consolidación, la estrategia llegaría al ámbito empresarial.

El concepto de estrategia empresarial introducido por Ansoff (1965), un clásico en el tema, estaba centrado desde el inicio y a lo largo de los años 70 en el examen de la pareja producto-mercado. La esencia de la estrategia se encontraba en los productos que debían fabricarse y en los mercados a los que estaban destinados. Las decisiones eran financieras o de marketing. En ese entonces, las empresas dedicaban mucho tiempo a determinar los segmentos que debían ocuparse, los canales de distribución, las inversiones requeridas y los cash flow esperados. La tecnología no recibía el mismo tratamiento, a pesar de que las plantas, los equipos y los procesos exigían enormes inversiones.

Este fue el puntapié inicial para el desarrollo del estudio de la estrategia en el mundo de las organizaciones. A lo largo de los años, muchos autores han retomado este concepto y agregado dimensiones a su análisis e incorporado otros enfoques. A continuación, profundizaremos en las distintas nociones sobre la estrategia empresarial.

## CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Desde el vamos es importante destacar la relevancia de la estrategia en el ámbito de la gestión empresarial, donde es un elemento fundamental. En principio, se centró en áreas como finanzas, ventas, producción o personal, aunque luego se incorporaron nuevas perspectivas estratégicas, con interés por la tecnología y la innovación (Escorsa Castells y Valls Pasola, 2003).

En un comienzo, en 1969 Learned, Christensen, Andrews y Guth plantearon la estrategia como **la determinación de los objetivos básicos a largo plazo**, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su concreción.

Por su parte, el pionero de la estrategia empresarial, Igor Ansoff, la presentó en 1976 como la dialéctica de la empresa con su entorno (Castro Monge, 2010). Este autor sugiere que es “el lazo común entre **las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado**. Éstas definen la naturaleza de los negocios tanto en el presente como hacia el futuro” (Pineda Cerna, 2009).

Posteriormente complementaríamos este concepto, incluyendo la noción de “**ventajas sostenibles**”. Una idea que introduce Michael Porter (1980) para esa misma época, quien puntualiza que “la esencia de la estrategia competitiva radica en la creación de **una posición única y valiosa**, que implica una variedad diferente de actividades”.

En estas primeras aproximaciones, es central la idea de planeamiento de largo plazo con el objetivo de generar una ventaja competitiva. Es decir, diferenciarse en el tiempo por medio de la ejecución de un mejor planeamiento.

En paralelo, Hoffer y Schendel (1978) definieron a la estrategia como “las características básicas para el **match que una organización realiza con su entorno**”. Aquí se enfocan en el contexto y en cómo la organización se adapta a él para lograr una interrelación que permita lograr los objetivos planteados.

Algunos años más tarde, Ader (1983) propuso la siguiente definición: “La estrategia consiste en **la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuará** la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esta actuación”. Aquí el entorno vuelve a cobrar un papel central, pero con la necesidad de retomar algunas preguntas dirigidas a ciertas áreas con el objeto de aprovechar al máximo las oportunidades (Ramírez Alcántara, 2019).

Más tarde, en 1991, Harold Koontz y Heinz Weihrich presentaron una definición de estrategia centrada en “programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. **Son patrones de objetivos**, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.

En estas definiciones se incorpora fuertemente la idea del entorno organizacional. Es decir, cuál es el contexto donde se desarrolla la estrategia y cómo la organización se adapta a él. Además, agregan la idea de “patrón”, que hace referencia a una serie de elementos recurrentes que se construyen siguiendo una regla. Estos patrones son la ejecución de los planeamientos en el tiempo, que deben incorporar el análisis externo para la confección del camino a seguir en búsqueda de una ventaja con la competencia.

Ya en 1987, K. Hatten plantea que la estrategia es “el proceso a través del cual una empresa formula sus objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos”. Es decir, “**el arte de combinar el análisis interno y la sabiduría de los administradores para crear valor** con los recursos, personas y habilidades que ellos controlan”. Además, agrega la idea de que “para que haya éxito se debe hacer aquello en lo cual la empresa es buena y elegir a la competencia que puedas derrotar”. O sea, conducir a la organización hacia los objetivos, integrando análisis con acción (Tsegaamlak, 2014).

A principios de los años 90, Harper y Lynch Consultores (1992, pp. 12) definieron a la estrategia como “un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto, procurando desarrollar una cultura empresarial que se apoye en las ventajas competitivas que la empresa tiene”.

En este sentido, Ohmae (1993) vincula a la estrategia con “el comportamiento por el que una empresa **se diferencia positivamente de sus competidores usando los puntos fuertes** de la corporación para satisfacer mejor a las necesidades del consumidor”. Es decir, encontrar mis fortalezas para que se conviertan en lo que me hace diferente y por lo cual los clientes eligen mi organización.

Estas definiciones retoman una idea importante introducida por Porter: los aspectos diferenciadores como un elemento clave para crear valor dentro de nuestra organización. Éstos surgen del análisis organizacional global, que me permite determinar mis puntos fuertes y débiles, al igual que las oportunidades y amenazas de mi organización. En este caso, se incorporan las ideas del dinamismo, la anticipación y una cultura coherente con esta búsqueda, algo que luego será fundacional con los enfoques de innovación.

Por su parte, Henry Mintzberg (et. al, 1993) escribió que la estrategia es “un plan o algo equivalente, una dirección, **una guía o curso de acción al futuro**, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento”.

Por último, Navas y Guerras (2012) afirman que “la estrategia representa la **dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende** para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de sus recursos internos” (p. 38).

Más allá de las diferencias, en todas las definiciones de estrategia aparecen puntos en común que resultan claves para la construcción del concepto. Las ideas más recurrentes son:

- Dirección de largo plazo: planificación y ejecución de acciones a largo plazo para alcanzar los objetivos de la empresa
- Ventaja competitiva: capacidad para diferenciarse de la competencia, manteniendo esa ventaja en el tiempo
- Adaptación al entorno: ajuste del planeamiento estratégico en respuesta a las condiciones cambiantes del contexto organizacional
- Áreas de acción: elección de áreas específicas donde concentrar esfuerzos para aprovechar las oportunidades del mercado
- Patrones de acción: establecimiento de patrones coherentes de acción y dirección para lograr la misión organizacional
- Análisis global: combinación del análisis interno y externo para formular una estrategia efectiva
- Administración de recursos: utilización de los recursos de manera eficiente, estableciendo dónde deben asignarse según la estrategia definida

Por ende, podemos concluir que la estrategia es una guía que utilizan los líderes de la organización para concretar objetivos de largo plazo alineados con la misión. Ésta debe ser resultado de un análisis global que permita la planeación y el ajuste continuo, en función de la identificación de fortalezas y debilidades. Esto permitirá establecer áreas claves para la acción, donde se asignan los recursos para el desarrollo de ventajas comparativas que permitan diferenciar a la organización de su competencia.

## CARACTERÍSTICAS

Antes de definir una estrategia para las organizaciones, es necesario tener en cuenta que traen consigo una serie de características inherentes a sí mismas. Es decir, factores que les son propios y que, por ende, no podemos evitar. Por el contrario, se deben gestionar para usar en nuestro favor aquellos aspectos positivos y disminuir el impacto de los negativos. Estas características son:

- **La incertidumbre:** nunca podremos conocer a ciencia cierta el resultado de nuestras decisiones, más todavía en un entorno extremadamente dinámico y cambiante como el actual. Por ende, la reducción del margen de incertidumbre por medio de la información debe ser parte de nuestra estrategia. La experiencia, la medición, el testeo y la evaluación son algunas de las herramientas que nos permiten tener más certidumbre sobre las consecuencias de nuestra estrategia. A mayor incertidumbre, aumenta el riesgo subyacente a la decisión.
- **La complejidad:** se trata de decisiones que implican una importante cantidad de recursos, aspectos y agentes. Es decir, no implican el análisis de una sola variable, sino que cada decisión debe ser resultado de un análisis integral multivariado que complemente toda la información relevante disponible. A mayor complejidad en el análisis, más apropiada será la decisión.
- **La integralidad:** la estrategia afecta al conjunto de la organización, realizando un planteamiento completo de ésta. Cuando tomamos decisiones estratégicas se debe tener en cuenta que, indefectiblemente, van a tener impacto en todo el conjunto y también sobre su entorno. Mientras más integral sea el planteamiento, más armónica será su adopción dentro de la organización.
- **La catalización del cambio:** la aplicación de una estrategia supone un cambio de situación respecto de la anterior. Es decir, una nueva estrategia supone una modificación del statu quo organizacional. Por ende, la consideración de estos cambios y sus posibles resistencias debe ser parte de la estrategia. Mientras menos planificado sea el cambio, mayor será la cantidad de obstáculos que se presenten.

- **La influencia en el entorno:** las organizaciones son sistemas abiertos que se vinculan entre ellos, de tal forma que se comunican tanto hacia adentro como hacia el exterior. No sólo lo hacen con su entorno cercano, sino también a nivel regional y global. Por esto, debe valorarse la relación con el ambiente, conjunto de otro tipo de relaciones e influencias con el exterior.

## ESTRATEGIA, TÁCTICAS Y ACCIONES

La estrategia es una guía para la conducta, políticas y procedimientos de una organización. Ésta busca que se optimicen los recursos para el cumplimiento eficiente de los objetivos. Para ello, establece las líneas generales de la planificación, sin entrar en lo micro. Es decir, no se involucra en cómo accionar a cada paso, ni en la asignación de recursos, ni en otros detalles puntuales referentes a la implementación. Vale destacar que cada estrategia busca cosas distintas, pero siempre lo hace en línea con la misión organizacional. O sea, si la misión es QUÉ quiero lograr, la estrategia representa el CÓMO voy a lograrlo.

La estrategia está compuesta por tácticas, y éstas, a su vez, se componen de acciones. En el extenso desarrollo de una estrategia, las tácticas se desarrollan en el mediano plazo, mientras que las acciones son eventos de corto alcance en el tiempo:

- **Acciones:** son movimientos concretos y específicos para lograr objetivos, actividades operativas cotidianas que se realizan para implementar tácticas y estrategias. Podría ser una campaña publicitaria, contratar nuevos empleados, introducir un nuevo producto al mercado, etc.
- **Tácticas:** son planes y procedimientos específicos que se encadenan durante la implementación de una estrategia. Estos planes son más detallados y breves que las estrategias y se diseñan para lograr objetivos tácticos, que son necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. Por ejemplo, establecer precios promocionales para aumentar las ventas o mejorar la capacitación del personal de ventas.
- **Estrategias:** son planes de alto nivel diseñados para lograr los objetivos generales de una organización en el largo plazo. Una estrategia podría ser expandirse a nuevos mercados internacionales o diferenciarse mediante la innovación de productos.

Estrategia								
Táctica			Táctica			Táctica		
Acción	Acción	Acción	Acción	Acción	Acción	Acción	Acción	Acción

En síntesis, las acciones son las actividades concretas que se realizan, las tácticas son los planes detallados para implementar esas acciones, y las estrategias son las decisiones de alto nivel que guían las tácticas y las acciones para lograr los objetivos organizacionales a largo plazo. Al momento de planificar e implementar la estrategia, resulta fundamental distinguir cuidadosamente cada una de ellas.

## ELEMENTOS

Toda estrategia debe contar con determinados elementos que la constituyen: desde el punto de partida hasta la meta de llegada, pasando por las diferentes postas del camino. Reconocer cuáles son dichos elementos nos permite tener una estrategia sólida, con mayores probabilidades de éxito. Por el contrario, pasar por alto alguno de ellos puede ser como quitarle las patas a una mesa. Por

ello, en este apartado es importante tener en cuenta los aspectos más generales que deberá conllevar la estrategia:

**Objetivos:** pueden ser de tipo financiero, de crecimiento, de mercado o de desarrollo de productos, entre otros. Hace referencia a los resultados específicos y medibles que pretende alcanzar una organización en un tiempo determinado.

**Análisis global:** se utiliza para evaluar integralmente los ambientes macro y micro, así como interno y externo. Implica conocer qué sucede en el mercado, cómo son las fuerzas, las tendencias y qué oportunidades o amenazas afectan a la organización.

**Planeamiento:** constituye el desarrollo de una estrategia que sepa aprovechar los recursos y capacidades que tiene la organización para lograr sus objetivos. Es decir, tomar las decisiones correctas sobre qué actividades realizar, la forma de competencia en el mercado y la asignación de recursos.

**Ventajas comparativas:** son aquellos elementos o características como la innovación, la calidad, costos bajos o imagen de marca (entre otros) que le permiten a una organización sobresalir ante su competencia y que le ayudan a ganar una posición fuerte en el mercado.

**Aprendizaje:** se deben contemplar instancias de retroalimentación permanente que permitan enriquecer la estrategia y aprender del camino recorrido. Este feedback es fundamental para la mejora continua y la profundización de la estrategia. Seguir ciegamente el planeamiento sin realizar ajustes es negar el dinamismo y la vertiginosidad del mundo actual.

## LAS CINCO P

Henry Mintzberg (et. al., 1993), considerado un referente del pensamiento organizacional y que ha desarrollado muchas teorías sobre el tema, afirma que la estrategia se compone de cinco “P” (por su traducción del inglés). Es decir, un quinteto de factores claves que hacen a la estrategia y que, a su vez, son cinco formas de ver a la estrategia como tal.

- **PLAN (Plan):** consiste en tener un curso o dirección definida de forma consciente. Un mapa preconcebido para enfrentar una determinada situación.
- **PAUTAS DE ACCIÓN (Ploy):** son las tácticas y acciones que permiten a la organización marcar la diferencia ante la competencia. Por ejemplo, una empresa amenaza con ampliar su capacidad de planta para desanimar al competidor que quiere entrar al mercado.
- **PATRÓN (Pattern):** debe haber coherencia en las acciones de la entidad. El comportamiento debe ser consistente en el tiempo y seguir patrones claros.
- **POSICIÓN (Position):** consiste en conocer dónde estamos ubicados como organización respecto de nuestro contexto y sus actores. Dónde elegimos establecernos y en qué nichos de mercado desarrollarnos de manera efectiva.
- **PERSPECTIVA (Perspective):** se refiere a la estrategia como una forma de ver y entender nuestro entorno. Las organizaciones suelen adoptar perspectivas o enfoques que influyen en las decisiones estratégicas y en su comportamiento.

## DOS ENFOQUES A LA HORA DE PENSAR LA ESTRATEGIA

En su libro *El proceso estratégico*, Mintzberg destaca la enunciación de Alfred Chandler (1962) como la primera definición moderna de la estrategia empresarial:

“La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

Seguidamente, retoma las definiciones expresadas por Igor Ansoff (1965) y Kenneth Andrews (1969), indicando que, a diferencia de la antes enunciada, cuentan con un perfil abocado hacia la acción y que establecen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que enfoca esta actividad:

“La estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos/ mercados; es una regla para tomar decisiones.”

“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándose de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

Según Mintzberg, las definiciones de Chandler, Ansoff y Andrews se enmarcan en lo que se conoce como el enfoque clásico de la estrategia. Este enfoque cuenta con varios elementos en común: un ambiente; metas y objetivos básicos; análisis de la situación y aplicación de recursos a fin de cumplir con los planes trazados. Para el autor, la forma de pensar a la estrategia bajo el modelo clásico implica la existencia de dos dimensiones marcadas y, sobre todo, que se establecen en un orden determinado e inalterable. La primera de ellas es la dimensión analítica, que corresponde a la etapa de la formulación de la estrategia; la segunda, la dimensión de la acción, que se pone en marcha una vez concluida la anterior y que tiene por finalidad la ejecución de la estrategia anteriormente planificada.

Por su parte, Mintzberg (1993) propone un enfoque histórico a la hora de pensar la estrategia, en el cual los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. A partir de ello, define a la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.

Desde esta perspectiva, los autores del modelo estándar o clásico conceden gran importancia al análisis, mientras que el histórico enfatiza la acción. Para Mintzberg, la empresa podría tener una estrategia incluso cuando no hiciera planes, ya que lo único que se requiere es un patrón, una serie de actos de la organización.

Ante esta concepción, cabe preguntarse: ¿entonces toda acción implica la presencia de una estrategia? Una lectura minuciosa del trabajo de este autor deja en claro la respuesta:

Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal, o la definición de metas, o no serlo.

En definitiva, cualquier acción o grupo de acciones no constituye per se la existencia de una estrategia. Para estar en presencia de ella, dichas acciones deben ser congruentes; sólo así -y a pesar de no mediar una planificación formal- se estará frente a una estrategia que, dadas las características descriptas, es conocida como estrategia emergente.

## ¿CÓMO SE ELABORA UNA ESTRATEGIA?

Al igual que en el apartado anterior, seguiremos los conceptos desarrollados por Henry Mintzberg en su trabajo *El proceso estratégico*. En este libro, el autor describe dos corrientes de pensamiento respecto de la elaboración de la estrategia. Finalmente, ofrece una visión alternativa y, probablemente, menos idealista respecto de este procedimiento.

La primera de ellas es la conocida como la escuela del diseño de estrategias. En palabras de Andrews, exponente de esta línea de pensamiento, la formulación de la estrategia es:

“El proceso intelectual de confirmar lo que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir qué puede hacer en términos de su capacidad y poder”.

Según esta corriente, la idea de que las estrategias pueden diseñarse parte de siete premisas:

1. La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente
2. La responsabilidad del control e intención debe depender del ejecutivo de más alto rango, persona que será el estratega
3. El modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal para que el estratega no pierda de vista su meta
4. Las estrategias deben ser singulares
5. Las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño

6. Las estrategias deben ser muy sencillas, ya que deben entenderlas fácilmente todas las partes afectadas: empleados, directores, reguladores, habitantes de la comunidad, etc.
7. Primero se debe formular la estrategia [única, sencilla] y luego se podrá poner en práctica

Queda claro que, para esta corriente, el razonamiento se separa de la acción y la formulación de la implantación. En ese sentido, Mintzberg critica la dicotomía entre formulación e implantación, ya que impide el aprendizaje; también, que los fracasos de las estrategias elaboradas bajo estas premisas están exclusivamente asociados a una mala implementación, ya que, de cumplir con las siete premisas, la estrategia no debería fallar. Las palabras del autor, al referirse a esta línea de pensamiento, son categóricas:

“Si [la corriente del diseño] niega que la creación de estrategias es un proceso largo, sutil y difícil, basado en una comprensión profunda, si propicia que los gerentes desliguen el razonamiento del desempeño y se queden en sus oficinas en espera de concisos informes en lugar de salir al exterior, donde normalmente se tiene que escarbar la verdadera información para formular estrategias, entonces quizás ésta en verdad haya perjudicado a las organizaciones”.

La segunda corriente de pensamiento que indaga respecto de cómo deben ser elaboradas las estrategias es la conocida como Planificación de estrategias. Los supuestos que fundamentan este enfoque son similares a los descritos anteriormente, aunque con dos diferencias importantes:

1. Se abandona el modelo sencillo e informal de la escuela del diseño de estrategias en favor de un conjunto intrincado de procedimientos, cada uno de los cuales contiene listas de verificación y técnicas que se deben seguir en un orden determinado formalmente

2. La importancia que los planificadores especializados tienen para esta corriente

Bajo la mirada de esta escuela de pensamiento, la formulación de la estrategia debe ser un proceso controlado, consciente y formal que se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineado mediante listas de revisión y apoyado por técnicas; pero si bien la responsabilidad del proceso general depende del ejecutivo de mayor rango, la responsabilidad de su ejecución depende de planificadores especializados.

Los ideólogos de esta corriente aseguran que, de llevarse a cabo correctamente el procedimiento de desarrollo, las estrategias surgen completas como resultado del proceso y pueden ser llevadas a la práctica mediante una atención detallada a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos.

Desde ya, las ideas de Henry Mintzberg no acompañan esta manera de concebir la estrategia. Sus críticas se basan en el hecho de que, generalmente, las organizaciones hacen planes para fijar un rumbo y no para alentar el cambio. Además, insiste con que la manera de proceder que proponen los teóricos de la planificación está diseñada para ser inflexible; y que, por su naturaleza descompositiva y por su uso de las categorías existentes, se convierte en un proceso conservador y no en uno creativo.

Otras críticas de Mintzberg se centran en la idea de que los planificadores pueden predecir el futuro formalmente. Además, no concuerda con la propuesta de separar la administración estratégica de la administración de operaciones. Nuevamente, el autor es categórico al respecto de esta escuela:

“Cabe afirmar que no sólo los planes, sino también el proceso de planificación mismo, fomentan (...) el razonamiento genérico a expensas del razonamiento creativo y la orientación a corto plazo a expensas de la perspectiva a largo plazo. Por lo tanto, la planificación tiende a conservar las categorías existentes, mientras que el cambio estratégico serio, por regla general, requiere que estas categorías sean reconstituidas”.

En definitiva, Mintzberg, en línea con su concepción histórica de la estrategia descrita en el apartado anterior de este texto, critica duramente el carácter dual de ambas corrientes, algo que queda evidenciado en la temporalidad (primero se debe planificar, luego ejecutar); en la separación (se separa la empresa en sus partes elementales, se planifica y luego se las une nuevamente); y, sobre todo, en la separación entre lo estratégico (se planifica en la cumbre de la empresa) y lo operativo

(se lleva a cabo en la base). Para el autor, el carácter dual que proponen ambas escuelas tiende al desarrollo de ideas conservadoras y poco flexibles.

Entonces, frente a este panorama resulta necesario preguntarse: ¿qué propone Mintzberg al respecto? Antes de adentrarnos en la respuesta, debemos recordar que, para el autor, la empresa podría tener una estrategia incluso cuando no hiciera planes; ya que lo único que se requiere es un patrón, una serie de actos de la organización que necesariamente deben ser congruentes.

Resulta interesante cómo el camino propuesto, al que llamaremos Evaluación de las estrategias, tiene puntos de contactos con el método científico. Es sabido que uno de los principios fundamentales de la ciencia señala que una teoría jamás se podrá comprobar y tener como absolutamente verdadera; sin embargo, sí se puede declarar una teoría como absolutamente falsa si se resiste a las pruebas. De modo similar, según el autor, es imposible demostrar o concluir que una estrategia específica de negocios es óptima o incluso garantizar que funcionará, pero podemos someterla a pruebas para determinar sus debilidades.

¿Cuáles son esas pruebas? Mintzberg establece cuatro criterios generales para testearla:

1. Consistencia: la estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
2. Consonancia: la estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo.
3. Ventaja: la estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
4. Factibilidad: la estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

Finalmente, se puede concluir que la Evaluación de estrategias constituye un proceso continuo, que no debe ser separado de los sistemas normales de planeación, reporte, control y recompensas de la firma. Para Mintzberg, esta perspectiva, más que una tarea intelectual, constituye propiamente un proceso organizacional.

En definitiva, para el autor la evaluación de estrategias es el resultado de actividades y eventos que guardan estrecha relación con los sistemas de control y recompensas de una empresa, así como con sus respectivos sistemas de planeación e información, su estructura, historia y cultura. De esta forma, en la práctica su desempeño está integrado más directamente con la calidad de administración estratégica de la firma que con cualquier esquema analítico en especial.

## Bibliografía

- Ansoff, H. (1976): "La estrategia de la empresa". Universidad de Navarra, Pamplona, Traducción del original: *Corporate strategy*, (1965) New York, McGraw-Hill.
- Ansoff, I. H., & McDonnell E. J. (1984). *Implanting strategic management*. London, Prentice-Hall.
- Castro Monge, E. (2010). "Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas". *Revista De Ciencias Económicas*, 28(1).
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- Hatten, K. (1987). *Estrategias, desempeño y competitividad gerencial*. Barcelona, El Ateneo.
- Harper y Lynch Consultores (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Barcelona, Gaceta de Negocios.
- Hoffer, G. E., & Schendel, D. E. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul (MN), West Publishing Company.
- Koontz & Weihrich (1991). *Administración una perspectiva global*. New York, McGraw-Hill.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. Homewood (IL), R.D. Irwin.



- Mintzberg, J., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico*. México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Navas, J. y Guerra, L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Pamplona (Navarra), Ed. Aranzadi.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York, McGraw-Hill.
- Pineda Serna, L. (2009). “Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores”. Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Bogotá, Editorial Universidad del Rosario. 43 p. (Documento de Investigación; 58).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
- Ramírez Alcántara, H. T. (2019). “Planeación Estratégica de la Tecnología. Administración Y Organizaciones”, 3(05), 109–126. Recuperado a partir de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/342>
- Tsegaamlak, A. K. (2014). “Fundamentos teóricos de la dirección estratégica”. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-teoricos-de-la-direccion-estrategica/>

# CAPÍTULO 11

## ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL

*Martínez, Néstor Andrés (2024)*

### EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES: UN PARALELISMO PARA PENSARLAS EN EL CUERPO HUMANO

Algo con lo que se suele comenzar un libro o un capítulo que incursiona en el estudio de las organizaciones es que, desde que nacemos y morimos en un hospital, o sea en cualquier circunstancia de nuestras vidas, nos encontramos rodeados de organizaciones, siendo ésta una sociedad de redes de organizaciones que generan una red y/o un sistema interconectado. Por ello, desde que comenzamos a estudiar las organizaciones es esencial comprender las ideas de Ludwig von Bertalanffy, quien en su Teoría General de Sistemas (TGS) propone un enfoque interdisciplinario. Dicha teoría permite analizar las organizaciones desde una perspectiva biológica, económica, y de las ciencias sociales, así como de otras disciplinas, al identificar principios comunes que rigen los sistemas complejos en diversos contextos.

Esto se debe a que, cuando hablamos de la comparativa de una unidad social como “la organización”, guarda mucha similitud con lo que ocurre con el cuerpo humano.

Por ejemplo, en el departamento de marketing de una organización puede existir lo que se conoce como “miopía de marketing”, expresión que alude a una afección ocular que es tratada por un oftalmólogo. Tal como explica Kotler (2008), la miopía de marketing es un error que se comete por prestar más atención a los productos específicos ofrecidos por una compañía que a los beneficios y experiencias que generan dichos productos. Asimismo, en cuanto a la homeostasis, es otro concepto que se aplica tanto en las ciencias de la salud como en los estudios organizacionales. En el ámbito de la salud es un equilibrio que, según el contexto, se utiliza de manera genérica. En cambio, en las corporaciones es un movimiento de adaptación de los desequilibrios que son generados por el entorno complejo y exigente, algo que las organizaciones modernas tienen que afrontar, tales como inflación o cepos cambiarios.

Por este motivo, se puede establecer una comparación entre análisis y diagnóstico organizacional: el administrador gestiona herramientas para su posterior propuesta de mejora, y se compara al momento cuando un médico recibe en su consultorio al paciente para realizar un análisis, que es una suerte de interrogatorio sobre qué síntomas tiene, para luego generar un diagnóstico e indicar un tratamiento.

### ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA LA MEJORA CONTINUA

Los principales conceptos que se desarrollarán en este capítulo son: análisis, diagnóstico y propuesta de mejora, así como su vinculación con la mejora continua.

Adicionalmente, en el análisis hay que comprender la morfología de la propia palabra, de origen griego, que significa “separar”. Por una parte, *ana* significa separación; *lysis* quiere decir disolución. Además, tiene la connotación de solucionar algo que puede ocurrir de forma predeterminada según el contexto en que se sitúa. Entonces, análisis significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella (Ortiz Uribe 2003:14pp). En otras palabras, el análisis es la parte preliminar para diagnosticar y luego generar una propuesta de mejora.

Por otro lado, si desmenuzamos la palabra “diagnóstico”, tiene también un origen griego que deriva de la acción o el efecto de diagnosticar algo. Por ende, se puede interpretar la vinculación que se realizó en el apartado anterior como el diagnóstico de alguna enfermedad, de la misma forma en que se advierte una problemática en alguna organización. Con tal efecto, siendo el apartado del

informe final de la investigación en el cual se establece la naturaleza, definimos magnitud y jerarquización de las necesidades de la investigación y problemas esenciales que afectan al aspecto, sector o situación de la realidad social que es motivo de un estudio- investigación; también comprende el conocimiento de las diferentes fuerzas en conflicto y los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta. (Ortiz Uribe 2003:42pp).

De igual importancia, el concepto de propuesta de mejora es la reingeniería o nuevos procesos en el ecosistema de una organización. Si bien este concepto no surge mágicamente, se da de manera filosófica por el arraigo existente con el término de mejora continua o Total Quality Management, basado en la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Por último, se reflexionará sobre la importancia para las organizaciones de la aplicación de sistemas de gestión de calidad, procesos que incluyan disciplina de mejora continua. En paralelo con la analogía de los seres humanos como organizaciones, si no tenemos buenos hábitos (procesos de mejora continua) o disciplina, seremos analizados y diagnosticados con problemas que afecten el funcionamiento, que no permitirán sinergia entre los sistemas que se intercomunican en el cuerpo humano, tal como ocurre en una organización.

## **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE REALIZAR UN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL?**

Esta es una de las preguntas que suele hacerse cualquier persona que comienza a indagar en el estudio de las organizaciones y las personas que rodean el espacio organizacional. Es correcto decir que, al conocer las organizaciones, todos nos formulamos esa pregunta en algún momento de nuestros inicios.

Ciertamente, desde la perspectiva de Drucker (2009) en la actualidad vivimos en una “sociedad de las organizaciones”. Cada vez más ellas forman parte de nuestras vidas, que desde que nacemos hasta que fallecemos están intrínseca y transversalmente cruzadas por los sujetos de una sociedad. Por sus funciones de unidades sociales, las organizaciones tienen y asumen muchas más responsabilidades en actividades fundamentales para la sociedad, como la salud, la producción de bienes y servicios, y organizaciones sociales sin fines de lucro. Sobre esto, Drucker hace un aporte significativo: las organizaciones no sólo tienen un impacto en lo económico, sino que ahora también lo tienen principalmente en lo social y especialmente en las personas.

Luego de lo expuesto, queda claro que para las organizaciones resulta esencial generar un análisis desde los diferentes tipos y modelos existentes: modelo de contingencias de Lawrence y Lorsch, modelo de Mintzberg y la estructura en cinco, modelo de análisis de Hax y Majluf, y modelo de las 7-S, entre otros que desarrollaremos.

## **TIPOS DE ANÁLISIS**

### **Modelo de contingencias de la organización (Lawrence y Lorsch)**

Desarrollado por Lawrence y Lorsch (1966), debe definirse a las estructuras de las organizaciones en dos grados de diferenciación e integración. Estas diferencias de integración pueden ser exigentes particularmente con el entorno y su grado de diferenciación con respecto a los entornos que conforma cada subsistema de esa organización determinada. Por ejemplo, en una pyme del partido de Almirante Brown, el departamento de ventas es muy distinto al de marketing o compras; por consiguiente, es distinto a toda su arquitectura organizacional. De este modelo se desprenden dos conceptos que deben tenerse en cuenta para realizar los análisis:

1. Diferenciación: es cuando los subsistemas que forman ese sistema (organización) tienden a necesitar mecanismos de coordinación para tener un mayor nivel de sinergia. Este proceso también reconoce que cada subsistema se especializa en diferentes áreas para abordar las necesidades del entorno.

2. Integración: es lo opuesto al proceso anterior, donde se busca evitar procesos de centrifugación que expulsen del todo a subsistemas de la organización.

En síntesis, este modelo se enfoca en el entorno o ambiente organizacional en el cual se inserta la organización. Esto puede depender de la cultura organizacional, la división del trabajo (ya sea un modelo orgánico o mecanicista), la comprensión de los objetivos organizacionales y todos los factores que influyen en ellos.

### **Modelo de Mintzberg y la estructura en 5**

En *La estructuración de las organizaciones*, Mintzberg (1988) estudia la división del trabajo, distinguiendo entre las tareas que deben realizarse y la coordinación que deben tener para el bien común de la organización. Ciertamente, existen vínculos con el modelo de Lawrence y Lorsch, ya que para el modelo de Mintzberg también debe tomarse en cuenta el entorno organizacional. En efecto, el autor señala que no hay un modelo mejor para el diseño de las organizaciones, sino que debe considerarse lo interno y externo del ambiente del entorno, encontrando un equilibrio entre ambos.

Por otro lado, Mintzberg enfatiza que la estructura debe tener una sintonización armónica, establecida por estas cinco partes a nivel interno:

1. Núcleo de Operaciones: conformado por los operarios que aportan su fuerza de trabajo en todas las tareas de producción de bienes y servicios.
2. Cumbre estratégica o ápice estratégico: constituido por los CEO, consejo directivo o dueños de las pymes, según sea el caso de la organización. Aquí se deben desarrollar las estrategias organizacionales y plantear los objetivos institucionales, entre otros.
3. Tecnoestructura: este sector no forma parte de las líneas de autoridad de la organización, pero brinda asesoramiento con referencia al flujo del trabajo si así lo requiere la cumbre estratégica. Su fin es proveer y analizar la adaptación con cualquier cambio organizacional que pueda surgir del entorno y la estandarización de los procesos organizacionales.
4. Línea media: es el nexo entre la parte estratégica y la operativa. Es más táctica, donde se brinda la comunicación interna entre ambas. Genera informes sobre cómo funciona el entorno organizacional para así formular estrategias en áreas que se encuentren desarrollando funciones, no en toda la organización.
5. Staff de Apoyo: brinda servicios que no figuran en la cadena de producción o de servicios ofrecidos. Pueden ser profesionales (contadores, relaciones públicas, etc.) o servicios de cafetería tercerizados.

Por otro lado, el autor comprende cinco mecanismos de coordinación:

1. Adaptación mutua: es el mecanismo en el núcleo de operaciones que se realiza entre operarios de la misma jerarquía y en el mismo sector de trabajo.
2. Supervisión directa: uno de los sujetos es responsable de un subordinado. Debe acompañarlo en el proceso productivo y controlar errores que pueda cometer ese operario de menor jerarquía.
3. Estandarización de procesos: aquí prima el hecho de determinar cómo se hará cada caso de modo normalizado.
4. Estandarización de productos: cómo se desea el producto o el resultado final con sus especificaciones.
5. Estandarización de destrezas y conocimiento de los trabajadores: tiende a establecer los estándares de los procesos dentro de una cadena de producción y/o servicios. Se da en el núcleo operativo, a través de la inducción en el ingreso a la organización.

Por último, Mintzberg plantea cinco modelos organizacionales:

1. Estructura simple: la toma de decisiones se canaliza en un líder o dueño de la organización. Este caso se da en las organizaciones que recién comienzan y son pequeñas.
2. Burocracia mecánica: como su nombre lo indica, el elemento que lo marca pasa por cumplir las reglas y procedimientos formales, donde se establece una alta división de trabajo y se logra una coordinación de la estandarización de los procesos estrictos. Suele observarse en grandes organizaciones, para tener clara la jerarquía de una autoridad.
3. Forma divisional: se observa cuando la organización divide con sus propios recursos y funciones. Puede suceder cuando se focaliza en distintas líneas de productos, mercados o regiones de un territorio, ocurriendo en la coordinación integración vertical y una división horizontal entre las divisiones existentes.
4. Adhocracia: en este modelo se centran las organizaciones que tienen flexibilidad y adaptabilidad, ya que no existe una jerarquía rígida. La coordinación se da a través de la colaboración entre pares, donde las personas cumplen diversos roles (multitasking).
5. Estructura matriz o matricial: es una sinergia entre los departamentos de productos y las funciones de la organización. Punto a favor: se puede decir que permite una mayor eficiencia en el uso compartido de recursos para los proyectos. Punto en contra: genera problemas de comunicación debido a la dualidad de mando.

### **Modelo de Hax y Majluf**

Si se retoman las ideas que desarrolla Rodríguez (2015) sobre el modelo de Hax y Majluf es con un enfoque en perspectiva sobre la gestión estratégica, donde se pone el foco en el diseño estructural de las organizaciones. Asimismo, enfatiza que se vincula con lo expresado por los autores del modelo de contingencias de las organizaciones, donde no existe una forma correcta de estructurar una organización. Ésta debe proyectar la forma óptima para el cumplimiento de objetivos estratégicos, ya que está condicionado por la cultura organizacional, determinando la estructura básica de la organización.

Por otro lado, Rodríguez cita a estos autores, que apuntan que el diseño de una determinada organización debe seguir algunos pasos:

1. Establecer una estructura o arquitectura organizacional básica, donde exista una división por la actividad que desarrolla, comprendiendo además un nivel jerárquico.
2. Desarrollar la estructura organizacional, detallando operaciones específicas que hacen a la organización.
3. Realizar un balance equilibrado entre la estructura y los procesos de gestión, tales como planificación, comunicación e información; además, pensando en la gestión del recurso humano.

Por último, afirma que, si las organizaciones tienen una mala estructura, esto se identificará por alguno de los siguientes síntomas:

- Falta de desarrollo del ápice estratégico
- Disminuida planificación estratégica, más preocupación por lo operativo
- Bajo nivel de clima laboral
- Nula coordinación entre los distintos subsistemas que conforman la organización, lo que indica una baja integración organizacional
- Malos rendimientos y expectativas de retornos

Esto establece el punto central del trabajo en temáticas tales como la cultura organizacional, la estrategia y la arquitectura que debe adoptar toda organización. Por ende, la estrategia debe incluir

elementos sine qua non: es decir, para que algo ocurra o para que algo funcione correctamente es esencial otro elemento con respecto a la cultura organizacional.

### **Modelo de las 7-S de McKinsey**

Este modelo se construye a través de siete dimensiones que se encuentran en el interior de toda organización; si están calibradas correctamente, una organización tendrá éxito. Peters & Waterman (2017) detallan que estos siete elementos o dimensiones se encuentran en dos partes. En primer lugar, los elementos duros, constituidos por la Estrategia (Strategy), la Estructura (Structure) y los Sistemas (Systems). En segundo lugar, están los blandos: Estilo (Style), Habilidades (Skills), Personal (Staff) y Valores Compartidos (Shared Values).

Ahora bien, se debe comprender en detalle cada una de estas dimensiones y qué elementos engloban:

1. Estrategia (Strategy): son los objetivos de planificación de que toda organización logre una ventaja sostenible sobre la competencia.
2. Estructura (Structure): tiene plena relación con su arquitectura, cómo se distribuye el nivel de autoridad. Por otro lado, debemos distinguir los distintos tipos de arquitecturas.
3. Sistemas (Systems): están constituidos por los procesos o actividades de control o gestión de una organización, y pueden identificarse como formales e informales.
4. Estilo (Style): se relaciona con la cultura organizacional y con el comportamiento de los líderes de la organización.
5. Habilidades (Skills): este factor tiende a identificar las capacidades, competencias o características que se dan en las personas que tienen roles determinantes en la organización. Dichos roles incluyen habilidades técnicas e interpersonales.
6. Personal (Staff): analiza la composición y las características centrales de los colaboradores de la organización: educación, antecedentes laborales, formación. Esto suele ser muy importante, y se debe a que la mayoría de organizaciones logra la eficiencia a través de su talento humano.
7. Valores Compartidos (Shared Values): uno de los preceptos que marca la matriz organizacional de nuestra misión, visión y valores que identifican a la organización. Es un factor vital porque podremos identificar y guiar nuestro análisis por el comportamiento que tendrá la organización de acuerdo con sus valores centrales. Por ejemplo, esto suele observarse con el famoso “ponerse la camiseta”, lo que genera valores compartidos, costumbres o sentido de pertenencia.

### **Modelo de Alineación organizacional**

Este modelo busca comprender y evaluar los diferentes elementos que componen la organización para una correcta alineación y sinergia de sus elementos constitutivos. Es decir, se busca tener un diagnóstico, corregir la visión de la organización y generar una estrategia para obtener un nuevo paradigma, logrando el desarrollo o madurez organizacional.

La estrategia, la estructura y la cultura organizacional son los elementos que generan una manera dinámica de vinculación. Sobre esto, Robledo Ruiz (2010) postula que, si existe una alineación con la estrategia, la arquitectura y la cultura de dicha organización, esos elementos son necesarios para alcanzar el éxito con una organización; si dichos elementos se encuentran en armonía y sinergia, se podrá obtener el máximo potencial. A modo de ejemplo, algo similar ocurre cuando las ruedas de nuestro auto se encuentran desalineadas. Los neumáticos pueden generar algún desequilibrio y gastos innecesarios. Ahora bien, extrapolando esto a una organización, si alguno de los elementos anteriores se encuentra desalineado, generará costos, procesos que no promoverán la eficiencia en la organización.

## **Modelo de la cultura organizacional de Edgar Schein**

Este modelo parte de la identificación de la cultura organizacional de la empresa u organización que se quiere analizar. Sobre esto, Schein (1988) señala que podemos identificarlo a través de los tres niveles o elementos que conforman la cultura organizacional: Artefactos, Valores compartidos y Supuestos básicos.

En su libro *Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Schein (1988) señala que es realmente importante analizar estos elementos constitutivos de la cultura para comprender la organización y tener éxito, puesto que la cultura organizacional muchas veces influye en los colaboradores que forman parte de una organización. Por otro lado, Schein recalca que los líderes de las organizaciones deben crear, mantener y generar el cambio de la cultura cuando resulte necesario.

## **EL DIAGNÓSTICO: EI DESPUÉS DEL ANÁLISIS**

Luego del análisis, podremos tener en cuenta cómo se realiza un diagnóstico organizacional, aunque ciertamente existe más de un tipo de diagnóstico.

Tal como enfatiza Robbins (2004), el proceso integral de diagnóstico pasa por involucrar la recolección de la información y luego efectuar la medición a través del análisis de cualquiera de los modelos antes detallados. Este diagnóstico es algo que todo líder debe llevar a cabo para conocer las fortalezas y debilidades de la organización, lo que permitirá tener información para ser eficiente en la tarea que realiza. Por otro lado, los textos de Drucker (2011) no se focalizan en el diagnóstico organizacional, aunque sí señalan que se debe comprender la situación de la organización para ser eficientes. Por ello, es importante diagnosticarla con frecuencia para desarrollar estrategias efectivas. Esto le permitirá mantenerse flexible y adaptarse mejor a las condiciones del mercado.

En síntesis, es primordial realizar estos procesos en una organización, básicamente para saber dónde estamos situados y así poder gestionarla de forma correcta.

## **TIPOS DE DIAGNÓSTICOS**

Los tipos de diagnósticos que se pueden distinguir en una organización son diversos:

### **Diagnóstico Cultural**

Tiende a centrarse en la comunicación y los valores compartidos por los colaboradores de una organización. Los grados de valores pueden variar según dichos colaboradores.

Por medio de este diagnóstico cultural podremos comprender el funcionamiento, y también si existe un grado alto de ordenamiento de los objetivos deseados por la organización.

Asimismo, podemos encontrar varios elementos, tales como el clima laboral y el análisis de los valores o símbolos culturales, que pueden evaluar el entorno interno de la organización. También, qué características se puede ver en la misión o visión, y si esos elementos se encuentran alineados en lo cotidiano con los colaboradores de la organización.

Ahora bien, los métodos para diagnosticar serán: la observación, entrevistas individuales, y focus groups de grupos reducidos de colaboradores, entre otros.

### **Diagnóstico Funcional**

Este diagnóstico hace foco en lo funcional de los procesos organizacionales: busca su eficiencia y eficacia. Sus principales características son comprender e identificar operacionalmente los trabajos que se realizan en la organización, buscando generar roles para optimizar al máximo los procesos, manteniendo a la organización en búsqueda de la innovación.

Ahora bien, los elementos fundamentales que se deben tener en cuenta son: la arquitectura y los roles que se pueden identificar, los sistemas de comunicación interna y cómo, en su ecosistema, se vincula al exterior, además de flujogramas de los procesos de trabajos. Además, gracias a estos elementos podremos saber si se cumplieron los objetivos y conocer el nivel de eficiencia.

Por último, los métodos más utilizados son: las entrevistas, el análisis de documentos formales (organigramas, cursogramas o manuales de procedimientos) y las observaciones directas del consultor o equipo que se haya tomado el trabajo de realizar el diagnóstico funcional.

### **Diagnóstico Integral**

Reúne todos los aspectos que conforman a una organización. Es un diagnóstico con enfoque holístico: busca evaluar a la organización en su totalidad, desde todas las unidades que conforman el sistema, y abarca desde los factores de la cultura hasta las funciones operacionales que se desarrollan en una organización. Es un elemento clave al momento de analizar la eficiencia organizacional: si se vinculan con lo planificado y con los objetivos estratégicos.

En suma, los elementos centrales a tener en cuenta al momento de realizar este tipo de diagnóstico son: la cultura organizacional, la estructura y sus procesos en la organización, la gestión del talento humano y, en especial, algo que en el último tiempo está en el foco: los sistemas de gestión de calidad de la organización.

En síntesis, este tipo de diagnóstico es una herramienta recurrente para comprender la totalidad. Nos permite tener el panóptico organizacional donde podremos observar la visión total, la situación actual y proponer planes futuros de acción para la estrategia correcta, unificando criterios sobre objetivos a largo plazo. Ciertamente, estas modificaciones suelen ser resistidas, tanto grupal como individualmente; por ello, es necesario el compromiso de todos los miembros de la organización. No obstante, los métodos que se utilizan para este diagnóstico son: las entrevistas, el análisis documental y las observaciones directas, entre otros, y esto se debe a que abarca todo el estudio de las organizaciones.

### **Diagnóstico Específico**

Este tipo de diagnóstico se centra en áreas específicas o particularidades que requieren un análisis detallado dentro de la organización. Se diferencia de los diagnósticos integrales u holísticos porque busca centrarse en herramientas tales como el árbol de problemas u observación directa en un proceso determinado o área determinada de una organización.

Este análisis es muy particular, ya que tiende a la observación detallista y particular de un proceso en la cadena de producción o unidad de negocio. Luego, sobre esto hay que tener objetivos SMART, y gracias a ello se pueden desarrollar estrategias específicas para encarar mejoras.

## **EL TRATAMIENTO DE LOS SÍNTOMAS O PROPUESTA DE MEJORA**

Ya hemos llegado al final de este capítulo: hicimos foco central en el análisis y el diagnóstico de las organizaciones, se pudo desmenuzar la idea de cómo comprender a las organizaciones al trazar un paralelismo con el ser humano. Cuando una persona se enferma presenta síntomas, alguna señal o distorsión de lo cotidiano, y eso guiará al médico: el análisis es lo que debe hacer foco y encontrar la causa del problema para generar un diagnóstico. No obstante, también puede suceder que, al realizar un diagnóstico específico, se deba realizar uno integral por no encontrar la causa raíz. Tras obtener un diagnóstico y saber qué fue lo que causó el problema, el profesional podrá brindar recomendaciones, propiciar cambios de hábitos o medicar al sujeto para que éste pueda desarrollar su vida con normalidad.

Si nos orientamos al ámbito del estudio de las organizaciones, allí ocurre algo similar con un consultor que genera un análisis y diagnóstico organizacional. Por consiguiente, al encontrar la



problemática central, el consultar desarrolla un plan de mejora para optimizar la organización estudiada, algo que podrá encontrar o no resistencias (la resistencia al cambio organizacional). Algunas de las herramientas estarán encaminadas hacia un plan de acción, que debe contener actividades y tareas, detallar objetivos estratégicos y, sobre todo, tener siempre una perspectiva SMART. También deberá contener indicadores de desempeño, tiempos estimados de realización o implementación y, por último, designar a un responsable de las tareas a realizar para fortalecer el liderazgo organizacional y el trabajo en equipo.

Esta propuesta no debe quedar sólo en la implementación de un plan de acción, sino que debe contar con frecuentes procesos de monitoreo para evaluar si está correctamente alineado con los objetivos estratégicos planteados desde un principio. O bien, si es el caso, tener cierta flexibilidad con ellos por cambios circunstanciales que puedan surgir.

El diagnóstico organizacional específico es una herramienta valiosa para identificar y abordar problemas o señalar puntos de mejora dentro de una organización. Al enfocarse en un área específica, las empresas pueden desarrollar soluciones y estrategias efectivas para abordar desafíos específicos y lograr mejoras significativas en su desempeño general. Sin embargo, es importante reconocer que el éxito del diagnóstico y la implementación de soluciones depende del compromiso y la colaboración de todas las partes involucradas en el proceso.

Por último, debemos recalcar que el estudio de las organizaciones es un proceso dinámico: siempre existen factores de cambio y también resistencias a las modificaciones.

## Bibliografía

- Drucker, Peter F. (2009). *Managing in a Time of Great Change*. Boston (MA), Harvard Business Review Press.
- Drucker, Peter F. (2011). *La práctica del management*. Barcelona, Editorial Ciro.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) “Capítulo 1: Definición de marketing y del proceso de marketing”. *Fundamentos de marketing*. México, Pearson Educación.
- Lawrence y Lorsch (1966). *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las Organizaciones* (1ra. edición), Barcelona, Ed. Ariel.
- Ortiz Uribe, Frida Gisela (2003). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México, Editorial Limusa.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (2017). *En busca de la excelencia*. Barcelona, HarperCollins Español.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ª. ed. Mexico, Pearson Educación.
- Robledo Ruiz, E. (2010). *Desarrollo Organizacional*. Buenos Aires, Editorial Alfaomega.
- Rodríguez M., Darío (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica De Chile.
- Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona, Plaza & Janes.

## Sobre el equipo autoral

### Compilador

#### **Mauro Emanuel Leguizamón**

Licenciado en Relaciones del Trabajo (UNAJ). Diplomado en Docencia Universitaria (CLACSO); Relaciones Productivas Orientada al Desarrollo (MTESS/UNAJ); Ciudades y Comunidades Sostenibles, Resilientes e Inclusivas (UNTREF); Transformación Digital (UTN-FRBA). También es Maestrando en Inteligencia de Datos (UNLP). Se desempeña como Docente Adjunto de las materias Teoría y Comportamiento Organizacional; y Estadística (ambas en UNaB), y es Ayudante de Primera en Tecnologías de la Información y la Comunicación en Salud (UNAJ).

### Autoras y autores

#### **César Sebastián Abregú**

Licenciado en Relaciones del Trabajo (UNAJ), es docente de la materia Tecnologías Aplicadas a la Gestión del Trabajo (UNAJ).

#### **Juan Carlos Aiello**

Licenciado en Administración (FCE-UBA). Es Maestrando en Economía Política (FLACSO), y docente adjunto de Estrategia Empresarial y Gestión de Talento Humano y Relaciones Laborales (UNaB), además de Ayudante de Primera de Economía Política II (FSOC-UBA).

#### **Andrea Soledad Delvalle**

Licenciada en Trabajo Social (UNAJ) y Maestrando en Gestión Política (UCC), se desempeña como Docente en Teoría de la Intervención I. Pobreza y Cuestión Social (UNAJ).

#### **Sonia Mabel Fretes**

Es Ingeniera Industrial (UNAJ), Maestrando en Sistemas Integrados de Gestión (UNLZ) y Docente Adjunto de Teoría y Comportamiento Organizacional (UNaB).

#### **Jennifer Soledad López**

Licenciada en Organización y Asistencia de Quirófanos (UNAJ), también es Docente de Cirugía General (UNAJ).

#### **Néstor Andrés Martínez**

Licenciado en Administración (UNAJ), Diplomado en Salud Internacional (UNPAZ) y Maestrando en Gobiernos Locales (UNQ). Es coordinador de la Licenciatura en Administración y de la Tecnicatura en Gestión de las Organizaciones (UNaB), a la vez que Docente Asociado de Práctica Supervisada (UNaB) y Docente de Marketing Aplicado (UPE-Anexo 197).

#### **Iván Massucci**

Doctorando en Estudios del Conurbano (CONUSUR), Magister en Administración Pública (USAL), Magister en Gobierno Local (UNQ), Abogado (UM), Licenciado en Administración (UNAJ), Periodista (UNDAV), Especialista en Evaluación de Políticas Públicas (UNLA), Especialista en Gestión del Desarrollo Territorial y Urbano (UNDAV), y Especializando en Estructura y Desarrollo Económico (UMET). Asimismo, es Docente, investigador y extensionista (UNAJ-UNaB).

**Lucio Rodríguez Blanchart**

Es Contador Público y Licenciado en Administración (en ambos casos, FCE-UBA). También es Docente de Estrategia Empresarial (UNaB).

**María de los Ángeles Spotorno**

Licenciada y Profesora en Sociología (UBA) y Maestranda en Epidemiología, Gestión y Políticas de Salud (UNLA), es Docente adjunta de Teoría Política Contemporánea (UNAB).



**unab**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
GUILLERMO BROWN**

ISBN 978-631-90373-4-0



9 786319 037340