

# DISEÑO DE ORGANIZACIONES: PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS



Nicolás Majluf

Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Pontificia Universidad Católica de Chile

15 de mayo de 2017

# MI PRESENTACIÓN ES....

Una reflexión

Basada en la fascinación que me produjo el tema cuando hacía mi doctorado hace casi cuarenta años

Y en mis estudios y análisis posteriores del fenómeno organizacional



# MI PRESENTACIÓN **NO** ES....

El resultado de un trabajo de investigación empírico



# TRES PARTES

## TEMAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Lo que aprendemos de los clásicos y de cambios posteriores

## DECISIONES ORGANIZACIONALES

La relevancia del Modelo Político de Organizaciones

## PROPUESTAS DE TEMAS DE INVESTIGACIÓN



# PRIMERA PARTE

## TEMAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



¿QUÉ TEMAS ME HAN PARECIDO FASCINANTES EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES?



# 1. VIVIMOS EN UNA SOCIEDAD ORGANIZACIONAL

LAS ORGANIZACIONES SON UBICUAS Y AFECTAN PROFUNDAMENTE NUESTRA VIDA

Hoy, casi todo lo que el ser humano necesita para la vida es provisto por organizaciones especialistas en su labor.



## 2. NO OBSTANTE LO ANTERIOR, NO SABEMOS LO QUE ES UNA ORGANIZACIÓN

La definición típica habla de un **grupo de personas** y un **objetivo común**

Pero no podemos definir sin ambigüedad cuál es el grupo de personas que pertenece a la organización.

- ¿Los exalumnos pertenecen a la Universidad.?
- “La Iglesia somos todos”...
- La organización, desde un punto de vista legal, son los accionistas... Y cambian todo el tiempo

Ni el objetivo, porque la organización es un ente abstracto

- **Reificación** (**Idioma alemán**: *Verdinglichung*, literalmente “sobrecosificación”) es la concepción de una abstracción u objeto como si fuera humano o poseyera vida y habilidades humanas.

(Wikipedia)

- “La organización no es ética, las personas lo son”

# POR ESTO, EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES CONFLUYEN MUCHAS VERTIENTES

Muchas **disciplinas** (Psicología social, Ciencia Política, Antropología, Ingeniería,...)

Muchos puntos de vista, **descriptivos** unos, **normativos** otros

Muchas propuestas y **analogías**

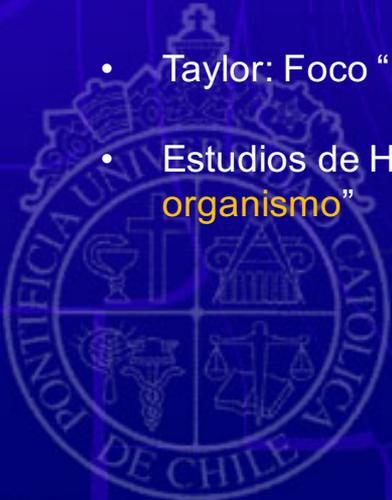
Las organizaciones son como una máquina, un organismo, una arena política, una cultura, una estructura de gobierno, una jerarquía, una red social, una red de contratos, un sistema de procesamiento de información...



### 3. ES CLAVE EN EL ESTUDIO DE ORGANIZACIONES ELEGIR EL FOCO Y EL PUNTO DE VISTA

#### Lo que aprendemos de las primeras formulaciones de Teoría Organizacional

- Weber y Fayol: Organización como jerarquía, con procedimientos y reglas... Foco en estructuración de “la **tarea**”, Analogía “la **máquina**”
- Taylor: Foco “micro”, en realización del trabajo, **productividad**...
- Estudios de Hawthorne: Foco en las **personas**, motivación, comportamiento..... Analogía “el **organismo**”



# ¿CÓMO SE DISEÑAN ORGANIZACIONES SEGÚN LAS PROPUESTAS DE WEBER Y FAYOL?



# TRES CONCEPTOS BÁSICOS

## **SEGMENTACIÓN** – LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA

La necesidad de encontrar una forma para subdividir las tareas de la organización

## **DESCENTRALIZACIÓN** – ASIGNACIÓN RESPONSABILIDADES

La necesidad de asignar la responsabilidad por la ejecución de estas tareas a distintas personas

## **COORDINACIÓN**

La necesidad de integrar el trabajo independientemente realizado por las personas si es que queremos evitar el caos



# LA GESTION FORMAL

## ESTRUCTURA, PROCESOS Y SISTEMAS

**SISTEMA DE  
PLANIFICACION**

**CONTROL DE  
GESTION**

**ESTRUCTURA  
DE LA  
ORGANIZACIÓN  
(JERARQUÍA)**

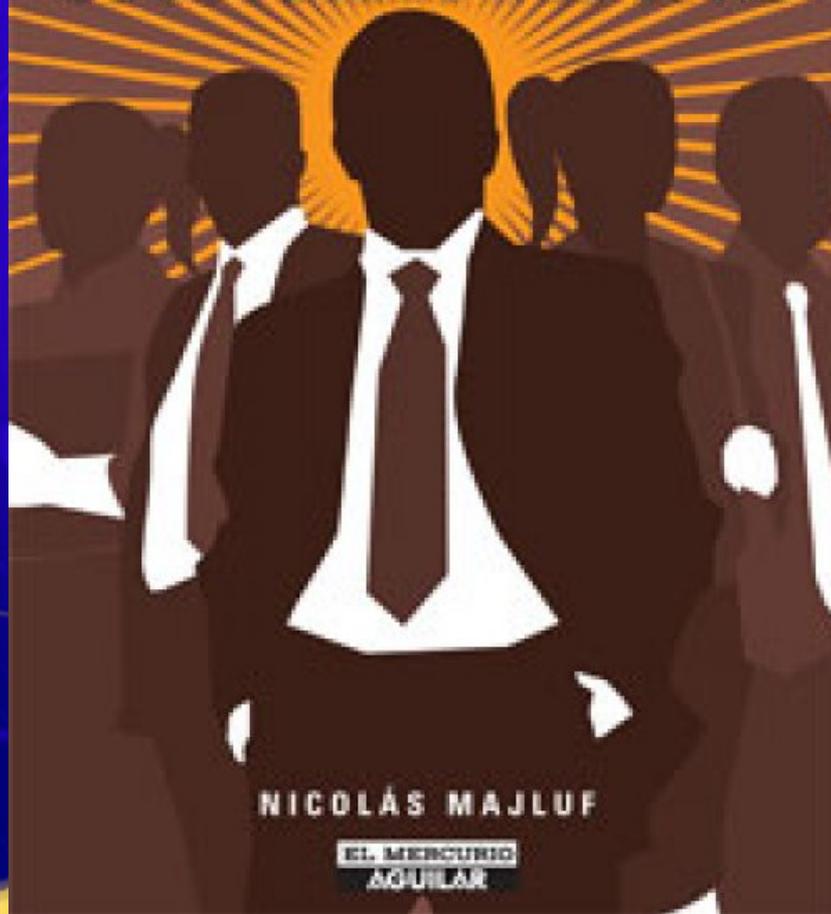
**COMUNICACION  
E INFORMACION**

**SISTEMAS DE  
MOTIVACION Y  
COMPENSACION**

**PROCESOS RACIONALES DE LA CONDUCTA  
REACCIONES CALCULADAS**

# LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN

DE LO FORMAL A LO SUTIL

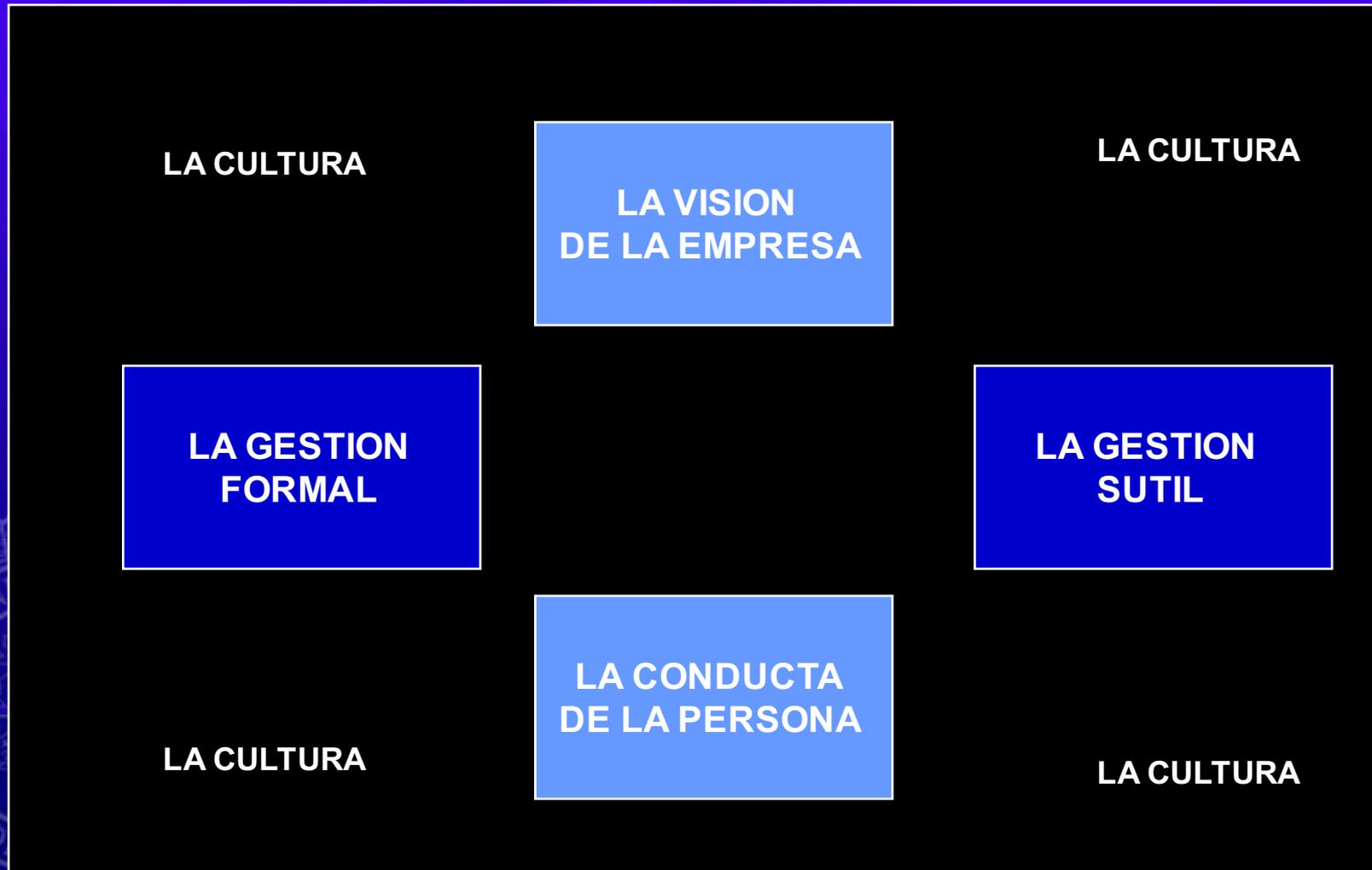


NICOLÁS MAJLUF

EL MERCURIO  
AGUILAR



# COORDINACIÓN: LAS DOS PALANCAS.... Y LA CULTURA



# LA GESTION SUTIL

## PROCESOS POLÍTICO-SOCIALES, INDIVIDUOS Y GRUPOS

### PROCESOS POLÍTICO-SOCIALES

- PODER
- PROCESOS DE DECISIÓN
- MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN
- ACCIONES DE COMUNICACION

### MUNDO INTERIOR DE LAS PERSONAS

- MOTIVACIÓN
- LIMITACIONES RACIONALIDAD
- DECISIONES INDIVIDUALES
- COMPROMISO, SATISFACCIÓN, DISPOSICIÓN, VÍNCULO

### AMBIENTE DE TRABAJO

- LIDERAZGO
- CONFIANZA
- CLIMA
- TRABAJO EN EQUIPO

PROCESOS AFECTIVOS DE LA CONDUCTA  
REACCIONES INTUITIVAS

# LO QUE APRENDEMOS DE LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE

EL FOCO EN LA PERSONA Y SUS RELACIONES  
“LA ORGANIZACIÓN HUMANA”



# ¿CÓMO SE DISEÑAN ORGANIZACIONES SEGÚN LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS?



# EL FOCO ESTÁ EN LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS

## UNA SOLA PREGUNTA

¿Cómo debiera estructurarse la organización para que las personas “lo pasen bien” (estén “satisfechas”, sean “felices”)?

Esto da garantía de que las cosas se van a hacer bien



Importancia de armonizar los objetivos de la organización con los de las personas



# OTROS PUNTOS DE VISTA EN EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES



# 1. PERMEABILIDAD DE LOS LÍMITES DE LA ORGANIZACIÓN

## LA ORGANIZACIÓN DISPERSA

LA FRAGMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR  
LA GLOBALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

## LA EMPRESA EXTENDIDA

PROVEEDORES  
CLIENTES  
EMPRESAS COMPLEMENTARIAS



## 2. DESJERARQUIZACIÓN Y REDES SOCIALES

### LA ORGANIZACIÓN PLANA

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS, DEPENDENCIAS, AUTONOMÍA...

### LA ORGANIZACIÓN EN RED

REDES SOCIALES INTERNAS Y HACIA EL EXTERIOR... ROLES TÍPICOS

- “Conector central”
- “Explorador de fronteras” o “embajador”
- “Corredor de información”
- “Especialista periférico”



## 3. ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

CODIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE

ORGANIZACIÓN SE INDEPENDIZA DE LA PERSONA

LA PERSONA SE PUEDE IR Y EL CONOCIMIENTO QUEDA EN LA ORGANIZACIÓN



## 4. ALTERACIÓN DE LAS FORMAS DE TRABAJO QUE TRAE INTERNET

Trabajo en el hogar

Trabajo 7x24x365

Interacciones virtuales



# SEGUNDA PARTE

## DECISIONES ORGANIZACIONALES



# LOS TRES MODELOS DE ANÁLISIS

## 1. Modelo I: Actor Racional

La organización toma sus decisiones evaluando rigurosamente beneficios y costos, como si fuese una persona

## 2. Modelo II: Proceso Organizacional

La organización está formada por entidades relativamente independientes (una federación mínimamente conectada) las que se coordinan poco para tomar sus decisiones

## 3. Modelo III: Proceso Político

La organización está formada por entidades independientes que se enfrentan entre si y tratan de imponer sus puntos de vista al tomar sus decisiones

Graham T. Allison, "Essence of Decisions: Explaining the Cuban Missile Crisis", Little, Brown and Company, Boston, 1971

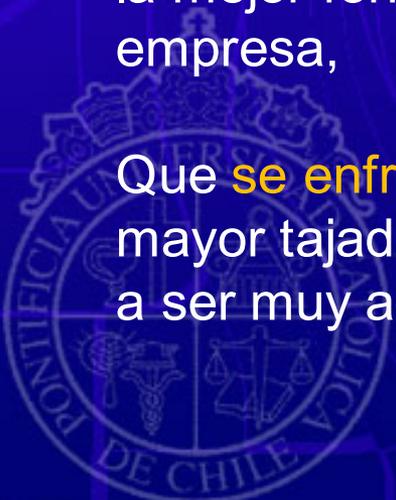
# EL MODELO POLÍTICO DE ORGANIZACIÓN

La organización funciona como

Un conjunto de **coaliciones** compuestas por una variedad de individuos y grupos de interés, con distintos valores, metas, preferencias, creencias, información y percepciones de la realidad,

Que **luchan por imponer sus posiciones y puntos de vista** respecto a la mejor forma de manejar la compañía y definir el rumbo de la empresa,

Que **se enfrentan para ganar mayor poder y control**, conseguir una mayor tajada de los recursos (siempre escasos), y que pueden llegar a ser muy agresivos cuando los tiempos son difíciles.



# EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

ES UN PROCESO POLÍTICO....

.... HAY QUE CONSEGUIR ALIADOS, NEUTRALIZAR A LOS OPOSITORES,....



# CAMBIO RADICAL EN EL FOCO

**DE**

**Una estructura bien definida**.....Tareas, personas, redes sociales, aprendizaje organizacional, cadenas de valor,...

**A**

**Poder**..... La organización se conceptualiza como una arena de enfrentamiento, en la cual diferentes individuos y grupos pugnan ganar una posición e imponer su punto de vista



# TERCERA PARTE

## PROPUESTAS DE TEMAS DE INVESTIGACIÓN



# **ALGUNOS TEMAS RELEVANTES EN EL ESTUDIO ACTUAL DE ORGANIZACIONES**

COMISIÓN ACADÉMICA DEL 15° CONGRESO MUNDIAL DE RRHH, CHILE, OCTUBRE DE 2014)



# TRES PUNTOS DE VISTA

EL ENTORNO

EL MUNDO QUE NOS TOCA VIVIR

LA ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN QUE QUEREMOS CONSTRUIR

LA PERSONA

LO QUE NOS MUEVE Y NOS CONMUEVE



# 1. EL MUNDO QUE NOS TOCA VIVIR

## Gestión de la Diversidad y los cambios demográficos

- Generación X-Y, Millenium, etc.
- Adultos mayores
- El rol de las mujeres
- Migraciones

## Cambios tecnológicos y las nuevas formas de trabajo

- Trabajo a distancia y teletrabajo
- Redes sociales dentro y fuera de las organizaciones
- ¿Por qué no se acabó el trabajo?

## Demandas sociales emergentes

- Desigualdad
- Indignados
- Consumidores empoderados
- Medioambiente
- Comunidades y etnias

## Educación y capacitación: la base del desarrollo

- Formación de capital humano
- El rol que le cabe a las empresas

## 2. LA ORGANIZACIÓN QUE TENEMOS QUE CONSTRUIR (1/2)

### Nuevas formas de empresa-Estrategia para una nueva Empresa

- Sustentabilidad
- Valor compartido
- Empresas B
- Diversidad de formas: Instituciones, empresas, microempresas, ONG, transnacionales, franquicias,....
- Estructuración interna: Planas, flexibles, ...
- Nuevas gerencias... Fidelización de clientes, Gerencia de la felicidad,....
- Externalización
- Equilibrio trabajo-familia
- Vinculación con el medio

### Gestión del talento: Desarrollando el potencial de cada individuo- Una nueva forma de entender la gestión de personas

- ¿Qué buscan las generaciones jóvenes: Más plata, mejor calidad de vida, trabajo con sentido, aprendizaje permanente, trabajo lúdico....?
- Preparación de personas para dejar el mundo laboral
- ¿Cómo entender hoy el ingreso (reclutamiento, selección e inducción) de personas?
- ¿Cómo enfrentar la Gestión y Evaluación (permanente y anual) del Desempeño?
- El rol de las compensaciones monetarias: Remuneraciones, incentivos y beneficios
- La importancia de las compensaciones no-monetarias
- Salida (voluntaria y no-voluntaria) de personas de la organización

## 2. LA ORGANIZACIÓN QUE TENEMOS QUE CONSTRUIR (2/2)

### Responsabilidad de la empresa en la formación de Capital Humano: Educación, capacitación, desarrollo

La organización como un sistema de desarrollo y aprendizaje  
Cómo las empresas pueden ayudar a formar a la gente  
Nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje

### Liderazgo para la nueva organización: La importancia de lo sutil

Del control al acompañamiento  
Las exigencias de un liderazgo ético  
Generación de Capital Social  
Culturas para la integración  
Liderazgo en la Gerencia de Personas  
Gestión de las confianzas

### Lo que podemos aprender de las legislaciones laborales de los distintos países

Análisis comparado  
Lo regulatorio (ISO 26.0000; OSHA 18.000)  
Lo nuevo: Derechos Humanos  
Lo jurídico

# 3. LO QUE NOS MUEVE Y NOS CONMUEVE

## Persona-empresa

¿Quién sirve a quién?  
Rol asistencial de la empresa

## Las diferencias entre generaciones

Hombres y mujeres  
Jóvenes y adultos

## La persona y su motivación

Interés propio  
Altruismo-narcisismo  
Compensaciones monetarias y no-monetarias

## La gestión del proyecto personal

Empleabilidad y atractivo laboral

## Sentido del trabajo

La búsqueda de sentido

**MUCHAS GRACIAS**

