

ORG

Teoría ***(y práctica)*** ***de las*** ***organizaciones***

Luis Antonio Traba

ediciones UNL



Teoría (y práctica) de las organizaciones

Luis Antonio Traba

[Versión preliminar]

ediciones UNL

CÁTEDRA



Consejo Asesor
Colección Cátedra
Alicia Camilloni
Miguel Irigoyen
Bárbara Mántaras
Isabel Molinas
Héctor Odetti
Andrea Pacífico
Ivana Tosti

Dirección editorial
Ivana Tosti
Coordinación editorial
María Alejandra Sedrán
Coordinación comercial
José Díaz

Corrección
Laura prati
Diagramación de tapa
Verónica Rainaud

© Ediciones UNL, 2024.

—

Sugerencias y comentarios
editorial@unl.edu.ar
www.unl.edu.ar/editorial

Teoría (y práctica) de las organizaciones /
Luis Antonio Traba.
– 1a ed. – Santa Fe : Ediciones UNL, 2024.
Libro digital, PDF/A - (Cátedra)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-749-474-7

1. Organizaciones. 2. Sistemas de Gestión.
3. Universidades Públicas. I. Título.
CDD 658.1

© Luis Antonio Traba, 2024.



[Versión preliminar]

Índice

Introducción

Capítulo I: La organización

- El modelo conceptual
- El espacio organizacional
- Las modalidades de trabajo
- La división del trabajo
- A nivel de la organización
- El nivel de los procesos
- El nivel del puesto de trabajo
- Trabajo en equipo

Capítulo II: La evolución de las organizaciones

- Escuelas de la administración
- La evolución de las organizaciones en el siglo XX según las Metáforas de Morgan
- Organizaciones como máquinas
- Organizaciones como organismo
- Organizaciones como cerebro
- Conclusión
- Tendencias actuales

Capítulo III: El modelo de la gestión de la calidad

- El concepto de calidad
- Las bases del modelo
- Las organizaciones y la calidad
- Modelos para la gestión de la calidad
- Pautas generales para su implementación
- Herramientas para la gestión de la calidad

Capítulo IV: Análisis y desarrollo de las organizaciones

- El desarrollo institucional
- Presentaciones metodológicas: el DOS y el SADCI
- Diagnóstico Organizacional Sistémico (DOS)
- Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI)
- Una propuesta adaptada para el DI

Epílogo

Referencias bibliográficas

Sitios web

Introducción

La presente publicación tiene como objetivo principal compilar el Estado del Arte en materia de Teoría de las organizaciones y presentar algunas herramientas de gestión, preseleccionadas por el autor, con el fin de que este material sea utilizado por los alumnos de grado y posgrado de la universidad en general, como base de estudio de asignaturas que demanden estos contenidos y, luego, como graduados, para consulta en su desempeño profesional. Más allá de tomar temas de los programas de materias relacionadas con la disciplina de la Administración, se presenta bibliografía ampliatoria en algunos puntos y, sobre todo, se plantea claramente la filosofía administrativa que podría inspirar a quienes están a cargo de la gestión de las organizaciones en los aspectos de desarrollo y crecimiento.

Este trabajo fue escrito con el propósito de acercar al lector una compilación lo más completa posible de una gran cantidad de material al que debería recurrir para estudiar esta disciplina, puesto que en caso de que solo tenga referencias de temas, autores y escuelas en general, hacerlo sería una meta casi imposible para estudiantes de carreras donde este no es un tema troncal. Además, este libro aspira a que, dada la amplitud de disciplinas relacionadas con el management, como el marketing y la informática, se pueda acceder en forma sencilla y clara a lo que se considera más importante en términos tanto conceptuales como de su utilidad para resolver distintas situaciones en una organización. Obviamente, esto se hace asumiendo una posición en más de una ocasión por una escuela o la otra, o eligiendo una herramienta determinada, pero siempre con el ánimo de centrar el interés en los temas más relevantes a partir del juicio de pertinencia del autor, desde su óptica docente en especial, pero también fundado en su experiencia profesional en las organizaciones reales en las que se aplicarían los conceptos y medidas aquí vertidos.

Los destinatarios de la publicación son en forma directa los alumnos de las Ingenierías de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas (FICH) de la UNL, aunque, como se dijo antes, puede ser útil también para los que cursen otras carreras de grado de la Facultad y de la UNL en general, donde deban recurrir a la Teoría de las organizaciones como base o complemento del contenido primordial. Asimismo, será apropiada como referencia para alumnos de distintas de especializaciones, maestrías y otros posgrados, ya que los temas tratados son comunes a la generalidad de las problemáticas donde la gestión está en el centro de la escena.

De la misma forma, se entiende que será muy provechoso para todo aquel miembro de nuestra comunidad académica y de la estructura de gestión de la universidad interesado en encontrar algunas herramientas que den solución a esas problemáticas de su trabajo diario.

Finalmente, si bien posee un par de capítulos de carácter eminentemente teórico, que son los primeros, la base práctica de sus otros contenidos le da un perfil metodológico que resulta atractivo para profesionales que se encuentren con problemáticas relacionadas con el funcionamiento de las organizaciones y necesiten una guía en esa empresa.

Es aspiración de este autor que su lectura integral sea realmente útil y no solo aporte al lector teoría y práctica, sino que también le transmita esa irrefrenable pasión que nos guía a muchos en este *métier*: hacer las cosas bien desde el principio.

Capítulo I: La organización

La definición de organización es muy difundida y posible de elaborar en forma sencilla y precisa, por lo que aquí cumpliremos con la condición de establecer claramente nuestro objeto de estudio. Una organización es, básicamente, un grupo de personas que desarrollan actividades a las que asignan recursos para logro de objetivos comunes. Es, por lo tanto, un sistema social, pero también es un sistema de producción, cuyo fin es satisfacer demandas, para lo cual debe obtener productos, sean estos bienes o servicios.

En el desarrollo de sus actividades surge un concepto que adquiere dos sentidos: la administración. Esta puede referirse a una actividad, que definimos como la asignación de recursos a ciertas acciones para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones, lo que implica diseñar, planificar y controlar la ejecución del trabajo necesario para ello, y también a una disciplina de estudio en la que, precisamente, su objeto son las organizaciones y ha desarrollado un bagaje de herramientas y categorías para estudiarlas, predecirlas y mejorarlas. Ahora, igualmente se utiliza el término gestión como sinónimo de administración, pero, a juicio de este autor, no lo es. El proceso de gestión es el conjunto de decisiones, acciones y transacciones que se llevan a cabo en la organización para alcanzar los objetivos propuestos y que se concretan en resultados. Ergo, la gestión incluye a la administración y le suma la toma de decisiones, fundamentalmente a nivel de planificación y estrategia. Una forma práctica de describirlo es que gestión es «hacer que las cosas pasen».

Para entender este objeto de estudio complejo, variado, multifacético, proponemos a continuación una forma de verlo y analizarlo. La idea es que sirva para estandarizar su análisis y llegar a conclusiones desde un enfoque común.

El modelo conceptual

El funcionamiento de las organizaciones en general, organismos públicos, empresas pequeñas, medianas, grandes, de producción o de servicios, al ser observado desde el sentido común y la experiencia de sus integrantes, puede inducir a conclusiones distorsionadas al no contar con parámetros objetivos para eso. Es común pensar que estos son temas sencillos de ver y resolver, pero, lejos de ello, puesto que involucran la conducta de las personas, es necesario recurrir a un marco de análisis que contemple una serie de reglas para su estudio comparativo con uno mismo y con el resto.

Más adelante en este libro, veremos una historia sobre el modo en que este asunto fue tratado y resuelto a lo largo del tiempo, pero resulta imprescindible primero ver un modelo que represente este fenómeno para, luego, ver cómo cambió desde la conformación de la primera organización a la actualidad.

La utilidad principal de esta propuesta es que, al ser las organizaciones el ámbito donde ejerzan la profesión para la que se están formando los alumnos de todos los niveles, es fundamental que tengan conocimiento de la forma en que su accionar influye en los resultados. Asimismo, es absolutamente necesario que todos los integrantes, desde los directivos hasta los operarios, entiendan cabalmente el modelo de división del trabajo en el cual desarrollan sus actividades, y se considera que este material servirá para ello.

Con este fin, vamos a abordar el «Modelo conceptual» (Oslak – Hinze, 1979), que presenta analíticamente las principales dimensiones y variables que intervienen en la estructuración y funcionamiento de las instituciones. Este es un desarrollo producido al respecto y que, si bien tiene su tiempo de formulación y se preparó para instituciones estatales, resulta sencillo para el entendimiento de los no especialistas sobre cuáles son los componentes centrales de cualquier organización, cómo se identifican y cómo inciden en su productividad.

En principio, al describir este modelo, hay que resaltar que, al margen de sus estructuras formales, caracterizamos al aparato institucional como un *sistema de producción*. En por esto que tiene como finalidad satisfacer determinados valores, objetivos, expectativas y demandas sociales donde, en el caso de empresas privadas, a la finalidad hay que asociarla principalmente al factor económico o el fin de lucro, pero sin dejar de ver su impacto social y ambiental.

En función de un determinado marco legal, la administración/gestión emplea recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, y los combina de manera diversa para elaborar una variedad de productos o resultados expresados inicialmente en forma de bienes o servicios que guardan relación con los fines y metas fijados.

Aquí conviene hacer una diferencia entre estos términos: mientras administración es considerada aquella acción donde se asignan recursos a ciertas actividades para el logro de determinados fines, a partir de una decisión tomada, la gestión involucra precisamente esa instancia de definición de las políticas de la organización a nivel tanto táctico como estratégico. Un dicho popular, como ya se dijo, señala que la gestión es «hacer que las cosas pasen», lo que implica tomar decisiones en ciertos contextos para viabilizar el accionar de la organización y que los resultados aparezcan.

Ahora, la naturaleza de ese contexto, las modalidades de estructuración de los recursos empleados, y el volumen y calidad de los mismos, se manifestarán en ciertos patrones de comportamiento que, a su vez, afectarán la magnitud e índole de los productos obtenidos.

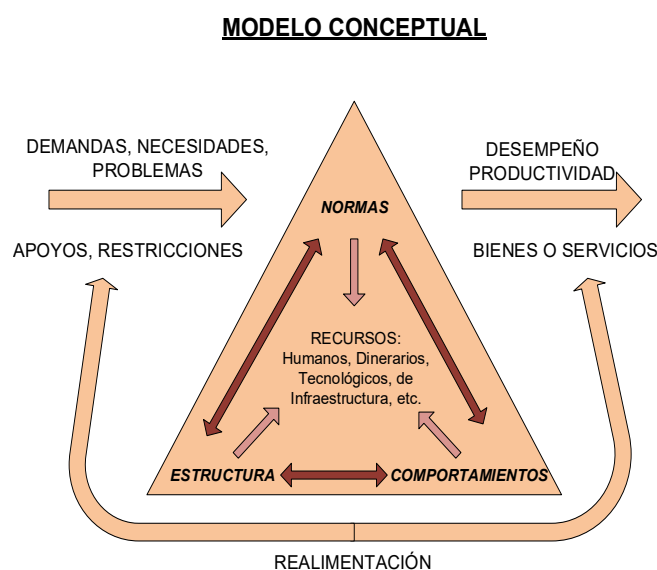


Figura 1. Modelo conceptual

En esta resumida conceptualización quedan identificados los elementos básicos del modelo que se pueden observar gráficamente en la Figura 1 y que seguidamente se describirán. Ahora, es necesario destacar que la mirada que debe ser común a todo este análisis es aquella que emerge del objetivo de este trabajo: que el lector cuente con elementos teórico-prácticos para aportar en el mejor desempeño de la organización en la que está inserto.

Desde un punto de vista crítico, hay que señalar respecto de este modelo que, a partir de las dimensiones que utiliza, a los efectos didácticos es muy útil por su simplicidad. Ahora, para la realización de un trabajo profesional, esas dimensiones se pueden desplegar en varias y agregar otras como, por ejemplo, los aspectos funcionales, que son centrales en el desarrollo de las organizaciones sobre la base de su enfoque en los procesos. Estas dimensiones, redefinidas o descompuestas y otras adicionales, como la de la información/conocimiento, tan importante hoy día, están consideradas y desarrolladas en el capítulo final del Diagnóstico Organizacional Sistémico y del Sistema de Análisis y Desarrollo Organizacional, que son las propuestas de metodologías para utilizar en el propio terreno de acción de las organizaciones. El modelo en sí se presenta del lado de los inputs, presupone que la fisonomía de las organizaciones y sus niveles de desempeño se hallan íntimamente vinculados a las características del contexto social, económico y político de su actividad, lo que define a su vez demandas, necesidades o problemas a satisfacer en un marco tanto de apoyos como de restricciones.

Ahora, estos inputs, si bien comparten esa característica para con la organización, no son sinónimos. Por demandas se entienden ciertos requerimientos explícitos o potenciales expresados por la población objeto/objetivo de la organización. Las necesidades se presentan como implícitas condiciones que denotan déficits observables o de la población objeto/objetivo de la organización. Y los problemas se pueden ver como diferencias a identificar, quizás más técnicamente, entre un estado deseado futuro y el estado actual, evidenciados o puestos en visibilidad de esa manera en la población objeto/objetivo de la organización.

Por el lado de los apoyos y las restricciones, se trata de los factores externos, contextuales o institucionales, no controlables, que condicionan el input que recibe la organización, el que puede llegar a influir también en su producción y, por lo tanto, en su desempeño.

La importancia de determinar claramente este insumo central para la organización es que define qué espera su «cliente», «usuario», «beneficiario», y por eso es un estándar de comparación con los resultados y marca los niveles de efectividad alcanzados.

En el caso de las instituciones estatales, es interesante observar cómo el contexto define ciertas variables que afectan la productividad burocrática. El origen, expansión, diferenciación y especialización de las instituciones estatales reflejan intentos de resolución de la creciente cantidad de cuestiones que va planteando el contradictorio desarrollo de una sociedad que, paralelamente, se vuelve más compleja. A lo largo de este proceso, la toma de posición del Estado frente a esas cuestiones socialmente relevantes tiende a expresarse en el aspecto institucional en sucesivas cristalizaciones burocráticas. Pero las recurrentes adiciones o segmentaciones que conllevan una creciente complejidad institucional van produciendo una dispersión inmanejable. Libradas a su propia dinámica, las instituciones estatales orientan su actividad de acuerdo con estrechos criterios sectoriales o funcionales, donde a menudo pierden de vista intereses y valores sociales más trascendentes. De aquí la necesidad de integración,

expresada en intentos deliberados por conciliar objetivos, coordinar esfuerzos y, sobre todo, por preservar el sentido de dirección de la actividad desarrollada por un conjunto institucional tan heterogéneo.

De lo recién manifestado se desprende que el aparato estatal no es resultado de un proceso racional de diferenciación estructural y especialización funcional, ni puede ajustarse en su desarrollo a un diseño perfectamente planificado y coherente. Su formación generalmente describe, más bien, una trayectoria errática, sinuosa y contradictoria en la que se advierten sedimentos de diferentes estrategias y programas de acción política. Los esfuerzos por materializar los proyectos, iniciativas y prioridades de los regímenes que se alternan en el control del Estado tienden a manifestarse, al interior de su aparato, en múltiples formas organizativas y variadas modalidades de funcionamiento cuya naturaleza es en buena medida producto de las alternativas de los conflictos sociales dirimidos en esta arena.

Se podrían enumerar algunas variables que sin duda deben tenerse en cuenta para comprender de qué manera nuestra unidad de análisis se vincula con su contexto social:

- La naturaleza del régimen político.
- El grado de desarrollo de la economía, mercado, etcétera.
- Las condiciones sociales prevalecientes.
- El peso de las tradiciones y la cultura.
- La fuerza de las organizaciones corporativas.

Esta información se refiere, concretamente, a la agenda de cuestiones y a la naturaleza de la estructura social vigentes en la coyuntura histórica analizada.

En el caso de las empresas, hay que agregar que el contexto se asocia tradicionalmente con el mercado como regulador de oferta y demanda, pero que en la actualidad esto es mucho más complejo, ya que entran en consideración ambiente y responsabilidad social como elementos a tener en consideración.

Aquí la adaptación al contexto implica la posibilidad de adecuar procesos y estructuras a los cambios, cuestión que ya se mencionó al describir la evolución de las organizaciones, puesto que fue el motivo principal para los cambios que se dieron. Se usa el término flexibilidad precisamente con relación a la capacidad de hacer estos cambios con el menor costo posible en todo sentido.

Ahora, no todo es insumo para la producción en el contexto, también se debe considerar el impacto de la organización en el medio y cómo afecta a la sociedad y al ambiente. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es uno de los conceptos que hace alusión a la relación de la organización con el cuerpo social que la contiene, que le suministra mano de obra, recursos de distinto tipo, servicios, etc., y que, a su vez, es cuerpo receptor de acciones solidarias desde un enfoque del compromiso social.

La otra noción que toma más vigencia cada día es el de la sostenibilidad de la actividad productiva en términos de lo planteado por las Naciones Unidas en la denominada Agenda 2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan un desafío para las organizaciones, especialmente para las empresas que no pueden descuidar una de las tres dimensiones en las que se reconoce este carácter de sostenible, ambientalmente neutra, socialmente aceptable y económicamente viable. No consumir hoy los recursos que

necesitarán las generaciones futuras para su desarrollo es el desafío, y para superarlo no se deben poner los resultados en un nivel de sobre exigencia, por sobre la razonabilidad en el éxito de cada proyecto, de cada actividad humana organizada.

Del otro lado, a la salida, podemos plantear el concepto de desempeño o productividad de la organización como output del modelo, el que se constituye en la variable crítica, que se compara con la demanda para establecer su rendimiento real y a la cual están referidas las complejas interacciones entre las demás variables analíticas. Como expresamos, más allá de lo abstracto, resulta muy aplicable esta noción para el caso de las empresas privadas, con esto de la incorporación de dimensiones como la RSE o los análisis de sostenibilidad de su gestión. Ahora, para el caso de la Administración Pública, resulta mucho más difícil ponerse de acuerdo en los estándares aplicables y definir claramente en muchas ocasiones la productividad del Estado.

Buscando una definición, por productividad y/o desempeño podemos establecer que es la *capacidad demostrada por su aparato institucional* para responder a las demandas que legitiman su existencia y definen sus cometidos mediante el mejor uso eficiente de los recursos puestos a su disposición.

Esta definición utiliza un término que describe conceptualmente el accionar de la organización, pero muchas veces se malinterpreta y es conveniente aquí salvar confusiones posibles. Para esto recurriremos a las siguientes definiciones:

- I. *Eficacia*: es la capacidad de respuesta a demandas en términos absolutos, o sea, el logro mismo de los fines que justifican la existencia misma de las organizaciones,
- II. *Eficiencia*, en tanto, es el empleo de la menor cantidad de insumos por unidad de producto en ese camino, o también el logro de la mayor cantidad de producción a un determinado nivel de insumos. En el caso de que el objetivo pueda ser alcanzado en un porcentaje y esto siga siendo visto como positivo, o en el que haya algunos indicadores cualitativos, podemos introducir el concepto de *efectividad*, que mide porcentajes de logro y/o compara situaciones en tiempo y espacio al evaluar este aspecto de una organización.

En definitiva, estos conceptos aluden a aquello que es la esencia misma de la actividad de las organizaciones: el grado en que atiende satisfactoriamente aquellas necesidades para las que produce bienes o presta servicios, lo que hoy se conoce como su Misión. Ahora, los términos «desempeño» o «productividad» pueden no transmitir cabalmente esta idea, por lo que de modo creciente la acepción inglesa *delivery*, deficientemente traducible por «entrega», está siendo empleada para hacer referencia al concepto que venimos analizando.

Debemos agregar que esta definición plantea arduos problemas operacionales, en particular en cuanto a qué y cómo medir cuando se pretende evaluar la productividad de una organización cuando se trata de un producto abstracto y heterogéneo. Y aun cuando en algunos casos su cuantificación fuera posible, se debería recurrir al concepto de efectividad y plantearse el uso de métodos cuali-cuantitativos, sobre todo ante la necesidad de evaluar calidad y/o eficacia relativa de los productos, o la de vincularlos con marco normativo generalmente ambiguo. De igual forma, la evaluación del desempeño puede ser muy diferente según se apliquen criterios «burocrático-normativos» o «profesionales-clientelísticos» (Mayntz, 1979), es decir, conforme se tenga en vista el cumplimiento ritual de las normas que gobiernan la conducta de los funcionarios o se contemplen las necesidades de los usuarios.

Hacia adentro el modelo describe la organización en cuatro dimensiones, la primera sería la de las normas, que fija los criterios de acción y proporciona los instrumentos legítimos para asegurar que las actividades respondan a dichos criterios. O sea que es la que establece el deber ser y que no hay que confundir con cuerpos legales registrados en leyes, decretos y resoluciones.

En el marco normativo, podemos distinguir tres dimensiones:

1. Una es la que permite definir objetivos, establecer prioridades, fijar metas de acción y transmitir este conjunto de normas a todo sistema administrativo y/o productivo, de modo que sirva como marco de referencia permanente en la gestión de las unidades que la componen, mientras que las otras dos dimensiones poseen un carácter más instrumental.
2. Una segunda refiere a la planificación, en función de ello a las políticas de asignación de recursos y, finalmente, a los métodos y procedimientos de gestión.
3. La tercera es la de sanciones, es decir, el conjunto de normas que establece el ámbito de aplicación de la autoridad. Las sanciones constituyen estímulos que procuran el cumplimiento de directivas. En tal carácter, representan el instrumento de que se vale la autoridad para asegurar el desarrollo de actividades orientadas a objetivos predeterminados.

Seguidamente, en otra dimensión, está el hecho de que la productividad se verá condicionada por la relativa complejidad y adecuación de las estructuras de gestión. Para definir qué es una estructura orgánico-funcional de una organización, podemos adoptar la expresión de que se trata de «la expresión formal de la división del trabajo» que se da para lograr su misión. Esto implica contar como elementos constitutivos con un organigrama como versión gráfica de jerarquías y funciones, con un manual de misiones y funciones, donde se establecen responsabilidades jerárquicas y operacionales y con una planta de personal que cuantifique el personal asignado a cada área o sector.

Tres características parecen definir a esta dimensión:

1. El nivel de diferenciación, o sea, el grado de desagregación de la estructura jerárquica en términos de áreas de decisión relativamente autónomas.
2. El grado de especificidad funcional, es decir, la especialización requerida en el desarrollo de las actividades y el esquema de división del trabajo (o estructura de gestión) resultante.
3. El grado de interdependencia, esto es, la medida en que la eficacia de las actividades de una unidad cualquiera se halla subordinada o depende del desempeño de otras unidades.

Es difícil establecer una estructura tipo para una organización determinada, o en forma genérica para una «clase» de ellas, pero sí se pueden plantear algunas pautas de formulación. Cabe decir que cuando uno está formalizando una estructura está estableciendo dos cosas: quién hace qué y quién es responsable de cada cosa, lo que justifica su existencia y puesta en común, porque si no estas cuestiones quedan diluidas y el trabajo no se hace, o nadie se hace responsable de ello.

En función de esto, es necesario un estudio de cada caso y seguir ciertos criterios para su formulación:

1. Tomar como centro los procesos, es decir, la cadena de tareas insumo–producto, estableciendo los sustantivos al cliente y los de apoyo.
2. Minimizar los niveles jerárquicos, o sea, reducir las jefaturas a las estrictamente necesarias en función del volumen de trabajo.
3. Minimizar las áreas bajo una misma supervisión; más de tres áreas distintas no se pueden supervisar en forma óptima.
4. No sectorizar el nivel operativo dentro de un área, por más que se planteen tareas diferentes bajo esa supervisión, ya que se puede pensar en trabajadores polifuncionales.
5. Motivar permanentemente el trabajo interáreas, planteando el trabajo por proyectos e integrando equipos de trabajo con gente de toda la organización.

En los siguientes puntos de trabajaré más esto, pero aquí hay que decir que cuanto mayor la diferenciación, especialización e interdependencia, mayor será la complejidad e incertidumbre de la gestión administrativa y, en consecuencia, también mayor la necesidad de establecer adecuados mecanismos de articulación e integración. Así, un fluido sistema de comunicación e información tiende a reducir el aislamiento y permite el seguimiento, control y evaluación del desempeño. Estos mecanismos agilizan el proceso decisorio y facilitan la coordinación de actividades. A su vez, la coordinación se halla condicionada por la eficacia relativa de la estructura de autoridad, que regula el ejercicio legítimo del poder dentro de la organización, clarifica la jerarquía de roles y distribuye los medios de control y ejecución de las decisiones propias de cada rol. Todas estas variables, correspondientes al nivel estructural, mantienen, como puede apreciarse, complejas relaciones de determinación recíproca respecto de normas y recursos, y afectan asimismo los niveles de productividad administrativa. Lo dicho, si se observan las diferencias que por lo general tienen las organizaciones privadas, es aplicable a estas. Más aún en la actualidad, cuando aspectos tales como el de la participación a través del involucramiento de los distintos actores de una empresa en todos sus niveles recobra fuerza en las nuevas tendencias de la administración empresarial.

Seguidamente, corresponde hacer referencia a la dimensión humana de la organización, que este modelo denomina el «comportamiento», última dimensión significativa para el análisis del mismo. En principio, debemos decir que la conducta de los individuos no es totalmente imprevisible, sino que se puede inducir considerando los elementos que la generan. Por un lado, hay que decir que se halla altamente influida por sus atributos personales: sexo, edad, instrucción, etc., por sus objetivos individuales y por su grado de compatibilidad o conflicto con los objetivos institucionales. Pero, por el otro, la determinan los recursos materiales a su disposición, el carácter de las normas que se le aplican y el tipo de demandas externas a las que debe responder. Asimismo, las posibilidades de interacción y la naturaleza de la relación que establecen con sus pares, superiores y subordinados, así como los procedimientos de evaluación y control que deben observar son factores concluyentes en ello.

El punto es que, siguiendo con la línea argumental «eficientista», la actividad de los seres humanos, manifestada en ciertos comportamientos, es la que determina el nivel y calidad de los productos resultantes de su acción organizada. Por lo tanto, la efectividad de la actividad dependerá, en un sentido inmediato, de la conducta de los individuos, la que solo exterioriza el complejo de variables normativas y estructurales que estimulan ciertas percepciones, generan actitudes y determinan orientaciones diferenciadas hacia la acción.

En síntesis, las variables que integran esta dimensión analítica son:

1. El grado de identificación o motivación evidenciado en el desempeño.
2. El nivel de conflicto existente en las relaciones, la presencia de liderazgos.
3. Los niveles de moralidad y responsabilidad en el desempeño, etcétera.

Dada la dificultad de «medirlas», es posible elegir algunos problemas que traducen comportamientos modales y que sean directamente vinculados con dicha productividad. Entre ellos, la dedicación a la función, el ausentismo, los conflictos gremiales y la corrupción administrativa.

Finalmente, es preciso considerar los recursos utilizados por la organización para la consecución de sus fines y a la cual, como se dijo antes, hay que verla como un sistema de producción, tomando especialmente en cuenta las tendencias que se advierten en la particular combinación de sus recursos, conocida como función de producción, dado que diferentes bienes y/o servicios a generar requieren proporciones y calidades diversas de los mismos. En términos presupuestarios, esto significa que la posibilidad de lograr determinados niveles de productividad dependerá, en parte, de una adecuada asignación de personal, bienes materiales, tecnologías y servicios, conforme a los fines previstos.

Este planteo, básicamente se concreta al evaluar los recursos en función de los objetivos establecidos considerando lo siguiente:

- De que índole son sus diversos componentes.
- Su volumen y capacidad.
- Su pertinencia y adaptabilidad.
- Sus posibilidades de articulación.

El espacio organizacional

En tanto sistema social, las organizaciones definen un espacio donde se desarrollan sus actividades y donde, por lo tanto, se insertan las personas. Ese ámbito es que se denomina espacio organizacional, y es donde las personas se «convierten» en recursos humanos, básicamente porque pueden ser evaluadas con los mismos criterios que se describieron en el punto anterior: cantidad, capacidad, ubicación, pertinencia, adscripción a los objetivos de la empresa, etc. Ahora, en su carácter de personas y de sus capacidades intrínsecas, necesidades y potencialidades que hacen que desde ciertas escuelas se las califique como el «capital humano», son el recurso más importante de la organización.

Desde un punto de vista analítico, en línea con lo visto en el punto sobre comportamiento del modelo conceptual, se puede afirmar que en ese «lugar» la conducta de unos puede ser predominantemente determinada por las decisiones de otros. Es decir que el desempeño de las personas en el trabajo está condicionado por el accionar de sus superiores, colegas y subordinados, aunque no de la misma manera, ya que es esencial en las relaciones jerárquicas, pero no lo es tanto en las relaciones horizontales.

En este sentido, para su mejor entendimiento, definimos los siguientes niveles de análisis:

- «Intersubjetivo»: relaciones entre las personas.
- «Intersubjetivo–organizacional»: relaciones entre las personas mediatizadas por organizaciones.
- «Organizacional»: relaciones entre organizaciones y personas.

Como se dijo, cuando una persona entra a un espacio organizacional y se inserta en un puesto de trabajo se convierte en recurso humano, pero es posible pensar que solo una parte de ella lo hace y que el resto, lo que sigue siendo persona, debe poner energía al trabajo en esos puestos y que ello surge de la satisfacción de sus necesidades, tema que veremos en los siguientes capítulos. Ellos son la localización física de la persona en la organización e hilvanados a partir de los procesos, generan sus resultados o productos.

Entonces, podemos establecer que la evaluación de los recursos humanos se hace a partir del tiempo destinado al ejercicio de las capacidades que se requieren de las personas para su desempeño en el puesto de trabajo conforme a la elaboración de los resultados organizacionales. Esto implica que la medida de horas/hombre (persona/mujer) y su calificación son la mejor forma de cuantificar las capacidades institucionales en esta dimensión.

En función de lo anterior pueden señalarse cinco aspectos:

1. La identidad principal que asumen las personas es la de recurso humano.
2. Los lugares que los recursos humanos ocupan en la estructura de la organización son puestos de trabajo que, esencialmente, pueden preexistir y sobrevivir a los recursos humanos que circunstancialmente los ocupen.
3. Los puestos de trabajo son específicos, determinados, e internamente legitimados por su relación directa o indirecta con el resultado organizacional que contribuyen a generar a través de los procesos.
4. Las relaciones entre los puestos están también establecidas por la articulación requerida para el logro de los resultados, lo que determina su estructura orgánico–funcional.
5. Las interacciones entre las personas están, consecuentemente, triplemente mediatizadas por: a) su identidad de recurso humano, b) el puesto de trabajo que, como recurso humano ocupe en la organización, y c) las relaciones que existan entre los puestos.

En el marco de su desempeño en la organización, existen distintos tipos de actividades que deben desarrollar los recursos humanos según su rol en los procesos y su posición en la estructura:

- Planificar: se refiere a la necesidad de evaluar y seleccionar las opciones de acción y definir posibilidades de asignación de recursos para llevarlas a cabo.
- Controlar: implica, como contrapartida a lo anterior, la necesidad de obtener información sobre cómo se hacen las cosas, qué consecuencias producen y, a veces, qué relación tiene todo ello con lo planificado.
- Dirigir: toma en cuenta la necesidad de manejar las articulaciones e interacciones entre los diferentes puestos y entre los recursos humanos: dar órdenes, mantener el funcionamiento de la cadena de articulación y garantizar que «las cosas se hagan a través de otros».

- Ejecutar: se refiere a la necesidad de actuar sobre los recursos materiales por parte del recurso humano que ocupa cada puesto de trabajo y producir una determinada transformación en el insumo que recibe para ello. Incluye desde las tareas que implican manipular y transformar materiales o información en resultados concretos hasta las acciones que consisten en el ejercicio directo de la habilidad del actor: intervención del cirujano, enseñanzas del docente, etcétera.

Las tres primeras se dice que están *orientadas al poder* mientras que la restante está *orientada a la ejecución*, como su denominación lo indica. La diferencia básica es que las actividades determinadas por el poder conllevan una responsabilidad sobre las consecuencias de su ejercicio, mientras que las otras solo responden por su propia acción. Es decir que el jefe es jefe porque se hace responsable de las decisiones que toma además de sus acciones, mientras que el operario solo responde por su trabajo concreto. Luego retomaremos este tema al ver la estructura y sus formatos porque fundamentalmente determina los modelos básicos.

Las modalidades de trabajo

Las denominadas modalidades de trabajo son, en esencia, la clasificación de la manera en que se estructuran las relaciones entre los recursos organizacionales y se asignan al logro de los objetivos. Pueden identificarse dos tipos básicos: la orientada a la tarea y la orientada a los objetivos, que podríamos señalar como «puras»; y otras dos que son versiones de la segunda pero que cuentan con cierta identidad como para destacarlas, las que se describen a continuación.

Operativa

Es la organización del trabajo basada en la asignación de recursos al mantenimiento de una determinada capacidad instalada de producción de resultados sistemáticos y rutinarios. Por un lado, la estructura organizativa se arma con división en áreas de responsabilidad a las que se les asignan presupuestos específicos para su operación. Por el otro, el establecimiento de las responsabilidades a los diversos puestos de trabajo puede hacerse mediante asignaciones de tareas y es donde los puestos similares pueden agruparse en categorías tales como cargos, como, por ejemplo, «secretaria», «tornero», «jefe de contabilidad», «inspector de control de calidad», etcétera.

La modalidad de trabajo operativa es la más adecuada cuando se requiere que la producción de resultados sea más o menos constante y regular, por lo que predomina en las partes de las organizaciones que cumplen las funciones de apoyo, administrativo–contables, recursos humanos, servicios, etc. Pero básicamente es la adoptada en las organizaciones en las que los «productos externos» se realizan con esta modalidad porque tienen que responder a una demanda que exige un volumen determinado en un período concreto. Se puede observar ejemplos claros en las distintas plantas industriales, o en la generación de energía eléctrica y también en servicios como el telefónico o de agua y saneamiento, donde las tareas repetitivas en cada puesto del proceso generan esa producción requerida.

Por proyectos

Esta es la organización del trabajo basada en la asignación de los recursos a resultados específicos, acotados en el tiempo, y en el espacio, podemos agregar. En la modalidad de trabajo «por proyecto», la identificación de los recursos necesarios se hace en función de las actividades que rindan o se estimen necesarias realizar para el logro de los resultados esperados.

A diferencia de la modalidad operativa, por lo común no pueden identificarse puestos y cargos en el modelo organizativo sino roles, los cuales pueden ser relativamente constantes, y la «asignación de actividades», que son específicas y variables. Son ejemplos de roles los de «gerente de proyecto», «coordinador de subproyecto», «experto en...», «analista de...», etc., y la asignación de actividades se hace siempre a partir de «responsables de...» con su identificación correspondiente.

Las relaciones de trabajo en organizaciones, o en las partes de estas que funcionen con esta modalidad, tienden a no ser jerárquicas en el sentido en que lo son en las estructuras verticales, sino de tipo «matricial», como se verá después. Los responsables de actividades pueden depender, para actividades diferentes, de más de un coordinador al mismo tiempo y desempeñar más de un rol a la vez. Por ejemplo, un coordinador de un subproyecto determinado puede ser al mismo tiempo responsable de una actividad en otro subproyecto, desempeñando de este modo dos funciones o roles y, simultáneamente, al estar inserto en la estructura, desarrollar tareas operativas habituales. También es frecuente que una persona de nivel de responsabilidad mayor dentro del proyecto dependa en muchos momentos de otra que tiene uno menor. Por ejemplo, el gerente de un proyecto puede ser responsable de una actividad específica en un subproyecto cuyo coordinador depende a su vez de él. Aquí, y a tales efectos, pasa a depender de su «subordinado» sin dejar por ello de ser su «jefe» dentro del proyecto.

Las organizaciones que trabajan con esta modalidad pueden ser relativamente autónomas y autosuficientes, como los proyectos que se desarrollan de manera total con un presupuesto propio y no dependen de servicios, apoyo o recursos externos. Asimismo, pueden formar parte de una organización que trabaja con la modalidad operativa, como es el caso de las áreas de proyecto en la Administración Pública o en las mismas empresas industriales. Cuando se da esta circunstancia suelen aparecer requisitos de articulación que quizás sean complejos, toda vez que los proyectos tienen su propio y variable ritmo de necesidades, generalmente distinto de la capacidad instalada de respuesta de las organizaciones que trabajan según la modalidad operativa. Por ejemplo, si un proyecto que se lleva a cabo dentro de una empresa y en una determinada etapa tiene necesidades de disponibilidad de uso intenso de recursos de computación, lo que puede alterar la tarea rutinaria del centro de cómputos.

Es frecuente que las organizaciones tengan áreas identificables que operan normalmente con esta modalidad de trabajo «por proyectos». Son ejemplos las áreas de desarrollo de sistemas, las de organización y métodos, las de desarrollo de productos, las llamadas de «investigación y desarrollo» y, en general, las que realizan los llamados «productos organizacionales».

Existen también organizaciones que generan sus «productores externos» conforme a la modalidad de trabajo por «proyectos». Como ejemplos tenemos a los astilleros y a las empresas constructoras, donde cada barco u obra es un proyecto puntual. En ciertas industrias,

como la petrolera, la perforación de nuevos pozos se maneja como proyecto, sin perjuicio de que se realice constante y sistemáticamente.

Por programas

Una primera variante del trabajo por proyectos es la organización basada en la asignación de recursos a resultados específicos y determinados, pero no necesariamente acotados en el tiempo, sino que pueden mantenerse o incrementarse mientras persista la necesidad que les dio lugar.

Un programa, en este sentido, es como un proyecto cuya organización, en lugar de «desarmarse» cuando logra su objetivo, permanece funcionando y repite el logro de sus resultados en tanto sea necesario. Ahora, si bien de alguna manera se parece a la modalidad operativa, la asignación de recursos no se hace en función del mantenimiento de una cierta capacidad de producción y no debe generar «capacidad instalada», como en aquella, sino que debe hacerse en la medida en que la secuencia de resultados a producir lo requiera y, cuando no, se debería comenzar a desarmar equipos y cerrar oficinas, como cuando se cierra un proyecto.

Hay muchas organizaciones en las que la modalidad de trabajo por programa se emplea permanentemente para cumplir con algunos de sus objetivos más importantes. Así, tenemos a una organización prestadora de servicios de salud que puede mantener funcionando con la «modalidad operativa» un conjunto de hospitales, los que a estos efectos serían áreas permanentes de la organización, y, paralelamente, gestionar un programa de prevención de determinadas enfermedades, el cual tenga algunos recursos propios y utilice también parte de los hospitales del sistema.

También es común que organizaciones que trabajan principalmente con la modalidad operativa realicen parte de sus actividades según la modalidad de trabajo por programa para lograr de mejor manera algunos de sus «productos internos». Por ejemplo, una organización de tipo industrial puede ejecutar el mantenimiento cotidiano de sus equipos de acuerdo con la modalidad de trabajo operativo, a cargo de las diferentes unidades de organización, por medio de una gerencia especializada en esta función y, simultáneamente, administrar un programa de mantenimiento preventivo que incluya recursos, normas y procedimientos, prioridades, etc., propios de dicho programa, sin perjuicio del uso parcial de recursos de las distintas unidades de la empresa afectada por el mismo.

La modalidad de trabajo por programa necesita especiales herramientas gerenciales y de asignación de recursos, tales como presupuestos por programa, diferenciación entre la asignación de recursos propios del programa e imputación de recursos de otras áreas u organizaciones, entre las principales.

Una característica esencial de la modalidad de trabajo por programa es su posibilidad de logro de resultados mediante la articulación de actividades de áreas diferentes de una o más organizaciones.

Microplanificada

Esta es la otra forma de los proyectos en la cual la organización del trabajo está basada en la asignación de recursos a un conjunto de actividades definidas, según criterios técnicos, como necesarias para el logro de resultados. Ahora, a diferencia de los programas y los proyectos descritos, el objetivo excluyente para la asignación de recursos no es el logro de resultados específicos ni, como en la operativa, el mantenimiento de una determinada capacidad de producción, sino que se trata específicamente del posibilitar la realización de ciertas y determinadas actividades, aun sin garantía de que producirán los resultados deseados. Algunos ejemplos pueden aclarar este punto.

Uno de ellos es la investigación básica desarrollada, por caso, en las universidades o institutos científicos. Dadas sus características, no pueden establecerse *a priori* los resultados, sino solo las prioridades de estos y, por lo tanto, la asignación de recursos no puede hacerse como si se tratara de un contrato a pagar si se logran ciertos resultados, sino como un contrato a pagar si se desarrollan las actividades necesarias, y con la metodología adecuada, independientemente de que se obtengan los resultados o no, o de que se logren otros diferentes de los originalmente deseados.

Además del caso típico de la investigación antes mencionado, existen muchas otras áreas de trabajo que actúan según la modalidad microplanificada. Una muy común es la prestación de atención médica, en la que no pueden garantizarse los resultados, sino que solo se aplicará el tratamiento técnicamente adecuado. Igualmente, muchas tareas de mantenimiento industrial donde se da el mismo caso, como en la prospección y exploración de hidrocarburos, donde no puede garantizarse que se hallará petróleo o gas, sino que solo se realizará la tarea con los recursos y el método adecuados según el estado del conocimiento en la materia.

La modalidad de trabajo microplanificada exige, por consiguiente, una cuota de libertad comparativamente mayor en su organización y desarrollo que las otras tres. Ello para que pueda ser objeto de controles y aprobaciones previas o posteriores a la asignación de recursos. Desde el punto de vista de la organización del trabajo, tiende a estructurarse, como señalamos, de manera semejante a los proyectos. En especial, cuando se ven involucradas cantidades considerables de recursos humanos, es frecuente identificar roles de dirección y coordinación, responsables de actividades, etcétera.

Dado que, por sus características, en esta modalidad de trabajo es poco probable prever con detalle las actividades a realizar, las cuales suelen depender, en gran parte, de lo que se vaya encontrando a medida que se efectúan, se requiere disponer de una constante capacidad de replanificación y reprogramación en el corto plazo, denominándose precisamente por esta razón «microplanificada», en tanto opuesta a lo «macroplanificado». Sin embargo, lo más frecuente es que en esta modalidad predominen grupos pequeños y aun asignaciones individuales.

También es común que áreas de actividad que se previó desarrollar con la modalidad operativa o por programa, debido a la falta de definición de los objetivos y especificación de los resultados, es decir, a un déficit de planificación, terminen operándose injustificadamente con la modalidad microplanificada. Estos casos son comunes en las administraciones públicas cuando los recursos se asignan de forma rutinaria y burocrática año tras año, sin objetivos explícitos ni demandas externas concretas que favorecer.

En resumen:

- a) En la modalidad de trabajo operativa, los recursos se asignan al mantenimiento de una capacidad determinada de respuesta en el logro de resultados.
- b) En la modalidad por proyecto, los recursos se asignan al logro de resultados concretos y puntuales acotados en el tiempo.
- c) En la modalidad por programa, los recursos se asignan a resultados concretos pero mantenidos en el tiempo, y ello implica la articulación de recursos organizacionales que operan según otras modalidades.
- d) En la modalidad microplanificada, los recursos se asignan a la realización de actividades basadas en una metodología adecuada para el logro de ciertos resultados, considerando la posibilidad que los mismos serán los correctos basados en el cumplimiento estricto de sus pautas.

En una organización determinada pueden coexistir varias modalidades de trabajo y, por lo tanto, son factibles diferentes modos de vinculación entre ellas.

En primer lugar, en cuanto a la relación entre la modalidad operativa y la por programa, hay que señalar que, como se dijo, una de las características distintivas de esta segunda es que es una de las formas de articulación entre áreas diferentes de una o más organizaciones. Es norma que las áreas de producción que actúen con la modalidad operativa se inserten en estructuras de tipo vertical y que los programas pueden actuar en forma transversal, u horizontal, a la misma. Los programas se articulan con unidades tales como gerencias o departamentos, donde se produce así una asignación de recursos propios a dichas unidades y una imputación de parte de los recursos de las mismas al programa.

De modo similar, la relación entre la modalidad operativa y por proyecto articula lo vertical de la primera con lo horizontal de la segunda. Es así que los proyectos pueden realizarse dentro de organizaciones que accionan con la modalidad operativa, donde actúan y se articulan con ellas de igual forma que los programas.

Se da también el caso de que los proyectos cuenten con recursos propios para todas sus actividades y de que no formen parte de ninguna organización determinada. En este tipo de proyectos independientes, estos actúan en sí mismos como organizaciones, aunque transitorias.

La otra relación frecuente es que una parte de una organización, o eventualmente toda ella, se halle en lo que se conoce como «fase de proyecto». Un ejemplo sencillo es la creación de una nueva unidad productiva en la que durante la fase de proyecto se construyen las instalaciones, se definen los procedimientos, se establece la estructura organizativa, entre otras actividades. Toda esta etapa es manejada como un proyecto cuyo resultado es la planta funcionando; mientras que, una vez terminada, comienza a producir los resultados para los que fue creada, y esto lo hace con la modalidad operativa.

En síntesis, una de las etapas del proceso en cuanto a identificar el o los modelos organizativos más adecuados para una institución concreta consiste en establecer la combinación más eficiente de modalidades de trabajo para las diferentes funciones que se desarrollan, o deben hacerlo, en la misma.

Finalmente, respecto de la relación entre las modalidades similares, por programa y las por proyecto y microplanificada, se debe destacar que los proyectos y las actividades microplanificadas pueden formar parte de los programas y, por lo común, esta es una de las maneras en que frecuentemente se usan los recursos propios de los programas.

En cambio, las actividades realizadas con la modalidad microplanificada no pueden formar parte de proyectos precisamente por estar estos definidos a partir de resultados deseados, identificados, y aquellas se caracterizan por lo contrario.

La división del trabajo

La obtención de resultados concretos en cada organización tiene que ver, más allá de las características propias de sus distintas realidades, con la forma de división del trabajo necesaria para ello. De distinta índole serán esos resultados según sean sus fines, pero todas necesitan obtener un producto, ya que eso es indispensable para justificar su existencia.

La problemática sería entonces cómo distribuir las tareas requeridas para su realización, cómo asignar las responsabilidades entre los integrantes de la organización para garantizar que ello se cumpla, por un lado, y, por el otro, cómo desarrollar cada tarea conforme a su naturaleza y a la mejor asignación de los recursos de la organización.

Conviene recordar que una organización es aquel conjunto de personas que se reúnen con un fin común, al cual le asignan una cierta cantidad de recursos que quedan comprometidos en esa empresa.

Alcanzar sus metas, entonces, implica llevar adelante un determinado trabajo, el que siendo más o menos complejo se concreta a través de la realización de tareas secuenciales o consecutivas. Estas tareas, o formas de trabajo más simples, agregadas de acuerdo con un orden que sigue una lógica productiva, logran en definitiva transformar el estímulo o demanda que generó esto en una respuesta que la satisfizo. Lo que se acaba de definir es lo que se puede denominar el «proceso productivo de la organización».

Esto significa que, de un proceso, o suma de tareas, se obtiene la transformación que convierte una demanda, necesidad insatisfecha o problema en un resultado, el que implica la satisfacción de la demanda o de esa necesidad, o simplemente la resolución del problema. Básicamente todas las organizaciones del mundo hacen esto, bien o mal, producen bienes o prestan servicios, son públicas o privadas, tienen o no fines de lucro, pero a esto se remite toda la problemática que se trata de dilucidar.

Esto implica, por una parte, como se señaló, definir «quién hace qué», es decir, dividir el trabajo. A partir de cómo se implementa el proceso de transformación implícito, se deben asignar las distintas tareas necesarias para llevarlo a cabo.

Otras cuestiones son «cómo se hace» ese trabajo, mediante qué técnicas, con qué tecnología, dónde y cuándo, las que suponen problemáticas en particular que veremos en el siguiente punto.

Para presentar en forma sencilla la cuestión de la división del trabajo cabe distinguir dos formas básicas:

La división del trabajo por *funciones*, esto es, por especialidad disciplinaria, donde se produce la transformación que genera un bien, o se presta un determinado servicio, a partir del cumplimiento de etapas o fragmentos de las tareas en las distintas áreas de la organización que tienen el conocimiento limitado a lo que es su responsabilidad. Aquí la persona es

básicamente monofuncional, se especializa en una tarea concreta o en parte de ella y la lleva adelante en forma sistemática, repetitiva.

La organización por *procesos*, en tanto, es aquella donde se toma a los mismos como eje de la asignación de tareas y responsabilidades. Se entiende que un proceso, de acuerdo con lo visto aquí, genera una transformación de ciertos insumos en un producto o respuesta. Esto, al organizar el trabajo a un nivel elemental, por ejemplo, en un sector dado, implica que una persona toma una cuestión desde su inicio y la resuelve en todas sus etapas de transformación. En el caso de hacerse el trabajo más complejo, se considera la división en etapas o tareas sucesivas del proceso macro asignándosele a determinadas áreas cada una de ellas. De esta forma, un sector se convierte en «cliente» del que lo antecede y en «proveedor» del que lo sucede. Este criterio se basa fundamentalmente en el trabajo en equipo y la persona tiende a la polifuncionalidad, es decir que es capaz de desarrollar una serie de tareas por sí misma o en colaboración con el equipo, completando el proceso de transformación en su totalidad o en el fragmento que le corresponde.

Estos modelos no son necesariamente excluyentes entre sí ya que se pueden combinar, sobre todo cuando el tamaño y complejidad de la organización así lo requiera. Así, es factible dividir el trabajo a nivel macro por funciones y dentro de cada área así establecida se implementa el enfoque en los procesos.

Para realizar una presentación tan analítica como simple de visualizar de esta problemática, tomaremos a continuación tres dimensiones en las que se puede desmenuzar una entidad: la organización, los procesos y el puesto de trabajo. Esta opción obedece a que, por un lado, la metodología que se aprecia en la bibliografía especializada debe hacer referencia a alguno de ellos con relación a cuál es su objeto de aplicación. Pero, por el otro, son tres dimensiones en las que se puede trabajar específicamente para conocer y mejorar el desempeño de la organización, produciendo así un mayor impacto con cualquier acción en este sentido que las considere para su implementación.

A nivel de la organización

Esta dimensión es la que está representada por la estructura descrita en el modelo conceptual y resulta conveniente reiterar algunas nociones. La división formal del trabajo es la que define quién hace cada tarea y quién es el responsable de que ello ocurra, lo que está representado en el Organigrama y detallado en el *Manual de Misiones y Funciones*, pero el punto aquí es que esto se puede hacer de distintas maneras. Como se vio, es factible tener en cuenta las funciones o los procesos, pero también que es una cuestión de un poder que es ejercido y de acciones que deben llevarse a cabo.

Ahora, resulta evidente que, si el poder y la acción están distribuidos en forma desigual entre los puestos de trabajo, la articulación entre ellos tenderá a ser una *relación jerárquica* y, por lo tanto, asimétrica, lo que implica que en algunos lugares del espacio organizacional se deberá actuar sin acceso a la información ni decisión sobre ella. En otras palabras, si algunos planifican, dirigen y controlan, y otros ejecutan, la relación entre ambos será, obviamente, subordinada a las decisiones tomadas.

Por el contrario, una articulación no jerárquica, o *relación horizontal*, emergerá de una asignación más o menos equitativa de tareas correspondientes a los diferentes tipos funcionales entre los personajes de la obra: el argumento debe prever que, más allá de la división técnica de las tareas, todos deben participar en la planificación, control, dirección y ejecución y, además, de modo más o menos equivalente.

Un *modelo de articulación horizontal* posee las siguientes características organizacionales:

- Base en la paridad con respecto al poder, transparencia en la información y la toma de decisiones compartida.
- Evaluación conjunta en las acciones a realizar y de la correspondiente asignación de los recursos.
- Equitativa distribución de la ejecución.
- Mayor energía para la toma de decisiones en función de la participación en el proceso.

Si este modelo fuera una imagen, podríamos decir que es un grupo de pares donde el conjunto decide sobre la tarea de cada uno. Por lo tanto, la energía requerida para planificar, controlar y decidir colectivamente debe dejar saldo suficiente para garantizar la producción y, si es dominante en la organización, es viable hasta un cierto número de integrantes en la misma.

De este modelo horizontal se encuentran muy frecuentemente casos productivos, eficientes y creativos, usuarios a veces de tecnologías de manejo de la propia dinámica grupal, con baja nitidez en cuanto a las fronteras entre personas, recursos humanos y puestos de trabajo. Asimismo, es vulnerable en cuanto al conflicto interpersonal y parece tener su ley de hierro: más allá de cierto número de integrantes, la administración de la información y el poder, es decir, la decisión, consumen más energías de lo aceptable.

Como ejemplos podemos mencionar pequeñas empresas o cooperativas constituidas y operadas por partes, equipos de proyecto con pocos integrantes, pequeñas comunidades agrícolas que cuentan con mecanismos colegiados de decisión. Ahora, es necesario resaltar que es posible hallar este modelo en ciertas partes de organizaciones más grandes: a nivel operativo en grupos de trabajo, en unidades de proyecto, etc., donde predominan las relaciones jerárquicas en el resto de la estructura.

Un organigrama tipo de este modelo sería el que se muestra en la Figura 2:

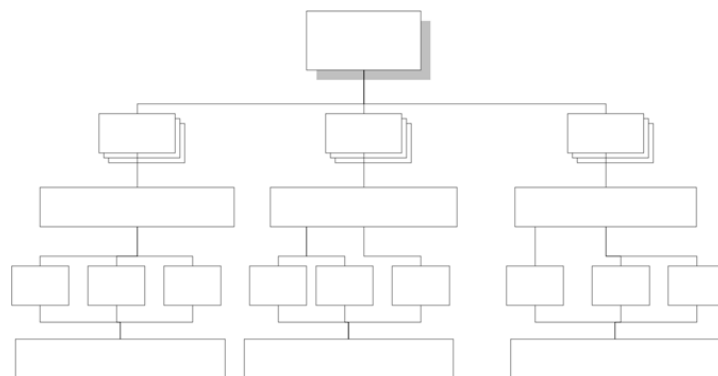


Figura 2. Modelo horizontal

Precisamente, un modelo de articulación jerárquico se puede ver básicamente en las grandes organizaciones, incluido el Estado, por supuesto, tanto como en las empresas que superan ciertas dimensiones. Estas responden a las siguientes características:

- Asimetría en la distribución del poder, condensación de la información, la autoridad y la decisión, por lo que tienden a concentrarse en manos de pocos puestos de trabajo.
- Delegación de decisiones en fragmentos cada vez más pequeños a cantidades cada vez mayores de puestos dependientes o subordinados.
- Evaluación en puestos especializados y asignación de la ejecución, lo que fragmenta la estructura y tiene consecuencias en la organización del trabajo.
- La energía necesaria para la decisión se independiza del tamaño de la organización.

Entre los ejemplos más comunes se encuentran las empresas medianas y grandes, aunque también en las más pequeñas, dependiendo de su rubro y origen. Obviamente, es dominante en la burocracia pública, pero puede verse asimismo en clubes, iglesias, corporaciones y organizaciones militares.

Un organigrama de este modelo es el que se representa en la Figura 3:

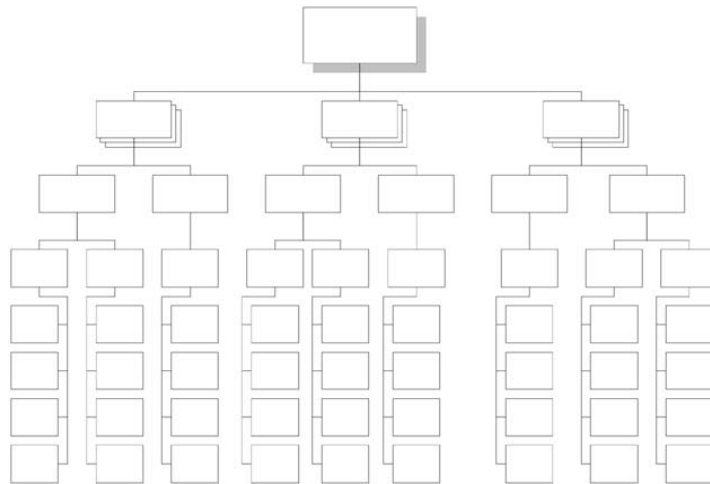


Figura 3. Modelo vertical

Para cerrar este punto, es necesario reiterar lo que se dijo sobre que los dos modelos se pueden encontrar en una misma organización, puesto que en algunos sectores la relación puede ser jerárquica, quizás de la mitad del organigrama para arriba, por cuestiones de competencias funcionales y responsabilidad sobre las decisiones. Mientras que en ciertas unidades de organización de la misma estructura y/o en niveles operativos donde predominan los grupos que desarrollan tareas en conjunto, equipos, puede pensarse en generar una relación horizontal.

A continuación, se verá una combinación intencional de estos dos modelos a partir de la ejecución simultánea de dos modalidades de trabajo, la Matriz Institucional.

La Matriz Institucional

En este punto del análisis, entendemos que sería incompleto el panorama de opciones teóricas si no se presentara el modelo de la Matriz Institucional, dado su importante aporte a la

efectividad en el logro de los objetivos de las organizaciones. El mismo plantea una opción para morigerar debilidades y potenciar fortalezas, en términos del modelo de articulación, del criterio de división del trabajo y de las mejores opciones para la asignación de recursos, considerando los distintos tipos de modalidades de trabajo coexistentes en la organización. La idea original de la Matriz Institucional proviene de la tecnología de Proyectos de Inversión, y se trata de una concepción acerca de organizar el trabajo por proyectos y, si bien es de larga data en el medio, ha sido retomada y actualizada a partir de su utilidad, dando origen a la organización matricial.

Esta propuesta se basa en «combinar los patrones funcionales y los de un proyecto o productos en la misma estructura organizacional». Plantea definir un líder de proyecto, que pertenezca o no a la organización, y seleccionar de la línea a los restantes miembros del equipo necesarios para su enriquecimiento e idónea implementación, con un criterio multidisciplinario. Los mismos compartirían las responsabilidades y se distribuirían sus funciones en el proyecto, desarrollando también las habituales, o no. Una vez finalizada la tarea, continuarían en su lugar de trabajo, como hasta el momento de ser asignado al proyecto.

Esta forma de organización del trabajo supera, para empezar, la forma operativa, mecanicista, rígida y compartimentalizada y le da mayor viabilidad a la administración por proyectos que, pura, es inviable prácticamente, ya que exige demasiado al personal y no optimiza recursos entre actividades rutinarias y excepcionales. Una forma gráfica de esta idea se puede ver en la Figura 4.

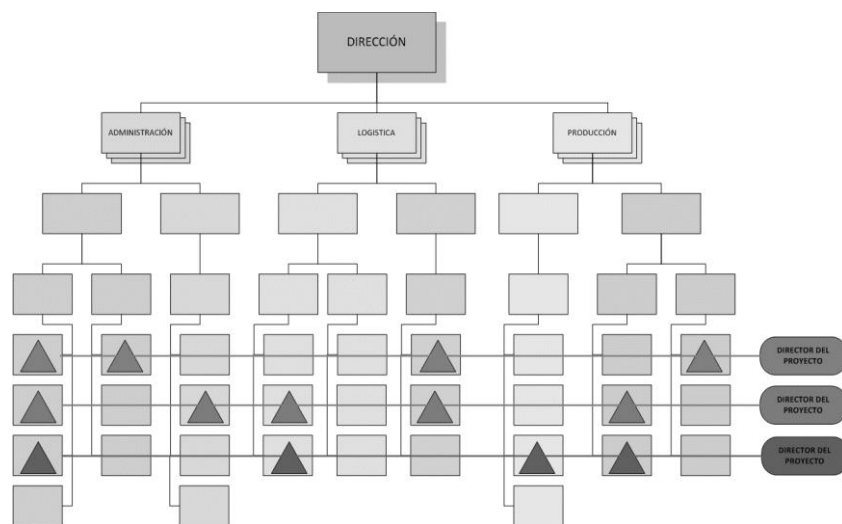


Figura 4. Matriz Institucional / organización matricial

En cuanto a las desventajas o problemas que puede presentar este planteo de organización matricial, se pueden mencionar las siguientes:

- Conflictos entre gerentes de proyectos con gerentes de línea.
- Conflicto y ambigüedad de papeleo estresantes entre el personal.
- Desequilibrio de poder de la estructura de línea al equipo del proyecto.
- Ante los conflictos los gerentes de proyecto, posibles procedimientos burocratizantes.

- Requerimiento de tiempo y esfuerzo para las múltiples reuniones, a lo cual el personal no está acostumbrado en una organización burocrática.

Ahora bien, ante estas problemáticas, si se identifican concretamente, es factible tomar medidas para salvarlas, como definir los objetivos del proyecto y diferenciarlos de la misión o función rutinaria del personal. Asimismo, es importante clarificar los roles, sobre todo si el gerente de proyecto es externo, equilibrando poder y recursos.

Una herramienta que puede ser utilizada en este sentido es la Matriz Institucional Múltiple, la que se materializa en una tabla donde se detallan las actividades del proyecto y quién es el responsable de su planificación (P), de su coordinación (C), de su ejecución (E) y supervisión (S), y qué apoyo demanda de la infraestructura de la organización (A), como se puede ver a continuación:

Instituciones	Estructura del proyecto			Organización			
	Gerencia	Coord. de Grupos	Grupos de trabajo	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4
Tarea 1	C	S	P, E		A, E		
Tarea 2	C	P, S	E	A	A	A	
Tarea 3	C	S	P, E		A		A

Tabla 1: Matriz Institucional Múltiple

Por otro lado, es importante asegurar que los roles se asignen sobre la base de las competencias y la información con que cuenta cada miembro más que del rango en la estructura. Se debe recompensar adecuadamente el esfuerzo adicional de los miembros del proyecto y es positivo trasladar los desarrollos logrados a la organización toda, para que esta se enriquezca con la implementación del proyecto desde el punto de vista institucional, generando capacidad instalada en forma indirecta. Vale la pena señalar aquí que una buena estrategia de cambio es montar reformas institucionales sobre la gestión de grandes proyectos que comprometen a todos y que despiertan expectativas que hacen superar miedos y actitudes conservadoras.

Además, es relevante destacar que estas cuestiones pueden ser garantizadas con un buen líder de proyecto, como se verá en el siguiente apartado, que conduzca motivando a los miembros del equipo, aglutine los esfuerzos optimizándolos y, fundamentalmente, no choque con la «línea», ya sea por pertenecer a ella, lo que es una posibilidad cierta, o por tener el manejo adecuado de ser externo a su estructura.

El nivel de los procesos

En las organizaciones, es una problemática recurrente ver insatisfacciones provocadas por no cumplir con las expectativas, propias o ajenas, en los productos que se le demandan o se

esperan de ella, tanto por parte del ciudadano o cliente final, como de otra dependencia o sector constituido como cliente interno de aquella.

Esa insatisfacción tiene su razón no solo en las características o especificaciones no cumplidas por parte del producto entregado, sino hacia el interior de la organización por los tiempos insumidos, los recursos requeridos, las pérdidas sufridas y otros costos de la «no calidad».

Este déficit con frecuencia responde a que la serie de tareas encadenadas que deberían resultar en el cumplimiento de esa demanda posee deficiencias de procedimiento, de recursos, o simplemente de incompetencia, lo que tiene también un fuerte potencial de mejora. Esto es, ciertos pasos en la tarea realizada no son los más eficientes, ya que demandan más recursos de los necesarios, tiempo, costos, personal y/o su producto es insatisfactorio.

Es importante señalar que esta dimensión es destacada partiendo de un determinado enfoque organizacional, ya que, de no dejar clara esta cuestión, quizás lleve a errores de entendimiento y/o de implementación. Este planteo parte de una visión horizontal de la organización, es decir que se deben superar las barreras formales interáreas que priorizan los flujos verticales o jerárquicos y poner el énfasis en el proceso y no en la formalidad funcional. Implica igualmente situar a la organización con una definida orientación al cliente, aun en los puestos de trabajo internos, e instalar el concepto de cliente y proveedor en todas las fases.

Para adentrarse en el proceso, es necesario vincular a quien está realizando una tarea con quien le proveyó el insumo o producto intermedio, su proveedor interno, y con quien le sigue en la secuencia, que va a recibir producto y analizar su propio valor agregado en el puesto de trabajo.

Sería un error trabajar en los procesos en forma efectiva en una organización de perfil tradicional, sin prever las restricciones que impone ese modelo. Básicamente, la funcionalidad fija, la especialización del puesto y la vigencia de una autoridad jerárquica son, según la mayoría de los estudios, las causantes principales de la fragmentación de los procesos de producción en general y de los administrativos con mayor razón.

Dada la habitualidad con la que se utiliza la palabra *proceso*, así como la diversidad de ocasiones en la que está presente, conviene definirlo y acordar conceptualmente al respecto. Podemos tomar como definición más abarcativa la que dice que un proceso es una serie interrelacionada de tareas que, a partir de un estímulo, se desarrollan secuencialmente para convertir ciertos y determinados insumos en un producto específico.

Desglosemos esa definición:

- Un proceso no arranca con la llegada de los insumos, que además pueden ser requeridos en cualquier paso del mismo, sino que es desde del estímulo que se inicia, generalmente con una orden específica, por lo que lo llamaríamos la tarea cero.
- Por insumos hacemos referencia tanto a la materia prima necesaria para generar el producto desde cero a partir de una determinada transformación, como a los productos intermedios, o sea, productos terminados que se insertan en el producto final y que provienen de otro proceso o directamente de otra organización.
- Una *tarea* es la operación que se torna indivisible sin dejarla inconclusa y, por lo tanto, la mínima expresión en la división del trabajo.
- Cuando se habla de *serie de tareas* se infiere que son varias y que están encadenadas en una secuencia que, si no se completa, el producto no está terminado. Si hay tareas que se

desarrollan paralelas, por más que aporten al mismo producto en alguna instancia del proceso, deben incluirse en otro análisis y trabajarse aparte.

- Esto también nos dice que un proceso puede dividirse en partes, o tener varios componentes, denominados *subprocesos*, que pueden ser paralelos o realizarse en otra parte, o ser una etapa caracterizada del proceso general, es decir que son de ejecución simultánea y/o con productos intermedios bien definidos.

Con el mismo sentido de poner en claro expresiones y definiciones, hay que diferenciar términos que se pueden usar como sinónimos y no lo son. La homogeneización del vocabulario utilizado para la identificación de cada una de las formas de trabajo con las que estamos tratando es una cuestión central el trabajo diario de las organizaciones. De nuevo, tanto en la bibliografía como en las distintas disciplinas o especialidades, como en la práctica habitual, se utilizan diferentes palabras para designar cada una de ellas o la misma para designar cosas disímiles.

Tomando opción por una definición, se plantea entonces que tenemos, como dijimos antes, a los *procesos* como una secuencia ordenada de tareas, que se inicia a partir de un estímulo y que tiene como resultado un producto o servicio demandado por quien emite aquel o por un tercero respecto del cual se actúa de oficio.

Mientras tanto, los *procedimientos* estandarizan las tareas a partir de pautas conductuales ordenadas y específicas respecto de pasos sucesivos o condiciones que se deben cumplir para llevar a cabo alguna de las tareas en particular de un determinado proceso que demanden una fuerte estandarización por su complejidad o nivel de criticidad.

Un término similar es el de *protocolo*, cuya diferencia con el anterior es que se trata de la aplicación de un conjunto de conocimientos científicos, devenidos en reglas, a ciertas contingencias o problemas. Es decir que materializan en el procedimiento más adecuado a la situación de referencia conforme a lo establecido por las normas vigentes en cada especialidad o disciplina reconocida por las autoridades científicas pertinentes.

Por último, cuando es necesaria la operación de equipos y/o maquinarias en un eslabón de la cadena de proceso, mencionado habitualmente en el procedimiento que detalla una tarea, se redactan las *instrucciones*, donde se establecen pautas para su utilización correcta y eficiente en el marco del proceso involucrado.

El carácter práctico de esta dimensión obliga a entrar más en lo metodológico, lo cual no es el objetivo central de este trabajo. Para ello, es preciso considerar el camino que se debe realizar y donde se irían viendo los efectos beneficios de enfocarse en los procesos. A saber:

1. Preparación

Como en todas las acciones que implican cambios en la organización, la condición más importante al comenzar es contar con la *decisión política* de implementar las transformaciones que allí se decidan. Esto es, con la voluntad de la máxima autoridad que involucra el trabajo a realizar, quien deberá respaldar al equipo, aportar los recursos y dictar las nuevas normas que implementen los cambios propuestos. Quizás ayude para lograrlo un completo análisis de viabilidad del proyecto y de su impacto en la organización, a los efectos de minimizar la incertidumbre en la toma de decisión.

De ese trabajo de análisis y discusión debe surgir la definición de objetivos, tanto en cuanto a los niveles de mejora esperados como del alcance que se quiere imprimir al trabajo, es decir, hasta dónde se «mete el cuchillo». Así como en la formulación del plan de trabajo no deben pasarse por alto las actividades que «prepararán» el terreno donde se pretende trabajar. Es importante realizar una buena difusión de los objetivos perseguidos, resaltando los beneficios para la organización y para quienes la integran, generando actividades de concientización, explicando metodologías y procedimientos, todo lo que reducirá los niveles de incertidumbre y de resistencia al cambio.

Otra cuestión central en los niveles de efectividad de este tipo de acciones son los cuidados en el armado de *equipos de trabajo*, entre los cuales se cuentan los siguientes:

- Contar con una conducción o coordinación de cada equipo a conformar, lo más democrática y objetiva posible.
- Incorporar las distintas áreas o sectores por los que «transita» cada proceso a optimizar, así como aquellos sectores que tienen alguna incidencia en el producto final, ya sea específicamente productiva o también administrativa o logística.
- Procurar la presencia de todas las especialidades técnicas necesarias para comprender y juzgar la utilidad de cada parte o tarea del mismo.
- Considerar la probabilidad de que se den distintos tipos de equipos de acuerdo con el nivel jerárquico de sus integrantes. En organizaciones de cierta envergadura puede darse la necesidad de armar equipos de trabajo desde el máximo nivel de conducción hasta el más bajo nivel operativo, donde la diferencia substancial será el nivel de análisis del proceso que se haga y la clase de decisiones de cambio que se tomen en función de ello,
- Ante la presencia de asesores o especialistas contratados, tener en cuenta que pueden formarse equipos mixtos entre propios y «extraños», aportando una visión externa y objetiva al trabajo.

2. Identificación y selección

De modo de entrar en el análisis propiamente dicho, en principio, es necesario identificar y listar los procesos de la organización, los macroprocesos, sobre la base de los productos de la organización, los mismos procesos, o subprocesos, que generan productos intermedios o finales, y/o los microprocesos o tareas que componen cada uno de ellos.

Luego de generar ese listado, se puede hacer la distinción o clasificación del nivel del proceso, su característica disciplinaria y/o el sector donde se desarrolla o aquel con el que se lo referencia principalmente. Así, podemos encontrar procesos de dirección o de operación o de soporte, sustantivos o de apoyo, etcétera.

Ahora, ante una cierta cantidad de procesos identificados y a analizar, es conveniente priorizar su tratamiento considerando determinadas variables que indiquen por cuál empezar. Para realizar esta selección se pueden tener en cuenta su criticidad o amenaza a la organización, la insatisfacción generada en el cliente, su participación en el volumen de producción y/o del presupuesto, o, a los efectos de generar un rápido y efectivo impacto, tener en cuenta la factibilidad de producir ese cambio, entre otros.

Para esta tarea, es necesario considerar herramientas, como los métodos de evaluación cuali-cuantitativa y como la Matriz de Decisión, los que resultan muy útiles en la medida en que

sean aplicados por un equipo competente y con una composición integral en cuanto a la problemática abarcada en la discusión.

3. Relevamiento

Este paso tiene como fundamento básico que no se puede mejorar lo que no se conoce y lo que no se mide, por lo que es imprescindible un relevamiento exhaustivo y preciso. Para ello se requiere describir narrativamente el proceso con el mayor nivel de detalle posible, paso por paso, usando, por ejemplo, una planilla que consigne el nombre de la tarea, dónde se hace, quién la hace, quién es responsable de ello, qué información demanda y cuál produce, como datos que reflejen la actualidad del proceso. Pero también se puede agregar una columna para detallar oportunidades de mejora que plantee el informante o detecte el analista; allí se encuentra uno de los principales resultados que emergen de ese trabajo, relevante por la cantidad e impacto de los cambios que pueden surgir de allí.

En esa tarea se deben identificar las áreas intervinientes y clasificar las tareas con ese criterio, estableciendo claramente los límites del proceso. Esto es importante ya que es la base para definir subprocesos y los consecuentes productos intermedios. Asimismo, hay que reunir la documentación pertinente a cada paso, tanto la necesaria de referencia o consulta para realizar las distintas tareas como los formularios utilizados y la interacción con la tecnología de la información.

Como se decía al principio, para mejorar algo, en particular una tarea que genera, o no, cierto valor agregado, es necesario medir variables significativas del proceso. Esto significa conocer cantidad de trámites efectuados, tiempos asociados a cada tarea, material utilizado, personal involucrado, entre otras cuestiones.

Un punto importante es que con toda esta información se debe graficar el proceso en función de la claridad que aporta al análisis. La pauta principal en esta tarea son emplear una simbología común para todo el trabajo en una herramienta que permita visualizar gráficamente las áreas por donde «transita» el proceso. Es decir, que permita identificar las «fronteras» donde trabajar cuestiones como, por ejemplo, reiteraciones de pasos, relaciones cliente-proveedor internas.

Un nivel de análisis más profundo que la representación gráfica, y por lo tanto más complejo, pero más rico en producción de información, es la construcción del «modelo del proceso». Esta metodología consiste en identificar las variables principales que comprendan los flujos materiales e inmateriales, determinar algoritmos lógicos matemáticos que los representen y poder alinear entradas y salidas con la realidad. Por lo tanto, debe mostrar cada paso, cada tarea o actividad, indicando tiempos y recursos necesarios, la operación llevada a cabo, ya sea transformación, decisión, control, etc., así como el resultado u *output* de ese estadio del proceso. La mayor o menor correlación entre los resultados del modelo del proceso y los obtenidos en la realidad se conoce como nivel de ajuste del modelo.

En tanto, construir un modelo lógico/matemático no es cosa sencilla y en muchos casos no se justifica, por lo que existen distintos softwares, tanto de representación gráfica como de modelación, para ello. El uso de los modelos como herramientas para estudiar el comportamiento de un proceso se conoce como «simulación», la que se constituye en una poderosa metodología de investigación.

Entonces, se puede decir que las actividades o pasos o subprocesos estarán vinculados en función del flujo de materiales, documentación y/o información correspondiente, por lo que es conveniente recalcar la pauta funcional de indicar y/o agrupar las actividades por departamento como base para definir sus límites.

4. Análisis de la capacidad

Una vez construido el diagrama del proceso, o un modelo de este, que es más completo, por cierto, se está en condiciones de analizar la capacidad del mismo. Es decir, determinar el rendimiento del proceso en cada paso, en lo fundamental en términos de los déficits que presenta en cada tarea o conjunto de ellas en función de ciertos estándares, criterios de optimización y, consecuentemente, identificar las oportunidades de mejora potenciales.

Mediante algunas herramientas, como la de los 5 Ceros, o la filosofía de las 5 S, que pueden consultarse en particular, y de otras más, es factible formular una guía de pautas de análisis al respecto, que acompañamos a continuación, agrupándolas en cuanto a qué elemento del proceso es objeto de análisis. A saber:

1. Valorar el diagrama de flujo, estableciendo intervenciones recurrentes o inútiles, movimientos excesivos, e identificando los controles y su pertinencia
2. Valorar cada tarea de cada paso, respecto de la generación de valor agregado, estableciendo indicadores como la tasa de producción, los desperdicios generados, los reprocesos necesarios, la documentación utilizada, los stocks generados, los tiempos muertos o de *set up*, y globalmente analizar la eficiencia de la misma teniendo en cuenta la estimación de los recursos involucrados (excesos o defectos).
3. Valorar el producto en términos de tres conceptos básicos: la satisfacción del cliente, interno o externo, su participación en el mercado o su nivel de satisfacción de la demanda, y la congruencia teleológica, o sea, con los fines de la organización.

Un objetivo de estas tareas de análisis es establecer la medida —o las medidas— de rendimiento del proceso. Para esto es necesario determinar la variable —o las variables o indicadores— cuya variación cuantitativa refleja una variación cualitativa, esto es, mejora o deterioro del proceso.

A partir de allí se deberán definir acciones al respecto, como determinar estándares, examinar valores actuales tanto en niveles medios como desviaciones y determinar problemas de rendimiento expost.

Para ello se debe recurrir a ciertos métodos, como la medición de rendimientos y análisis del tiempo de ciclo, el seguimiento de indicadores, como en los sistemas de calidad, el análisis de variabilidad del proceso, entre los principales.

4. Mejora/rediseño

Como paradigma de la optimización de procesos, cabe decir que todo ese trabajo busca hacerlo mejor, en términos de calidad del producto, más barato, en cuanto a los recursos involucrados y más rápido, buscando una más pronta respuesta a cada demanda. Es decir que luego de identificar las oportunidades de mejora la idea es actuar con ciertos criterios que produzcan el cambio que resulte en la mejora en sí.

Para ello es apropiado implementar las siguientes líneas de acción con relación a:

- Eliminar sobreproducción y/o sobrealmacenamiento, tiempos de espera, tiempos muertos y de seteo, transporte, movimientos y pasos inútiles o redundantes, documentación sobreabundante, defectos y fallas que motiven rehacer el trabajo, duplicación de tareas, reformateado o transferencia de la información, inspección y vigilancia abundantes, conciliaciones innecesarias, costos de la no calidad.
- Simplificar formularios, procedimientos, comunicación, tecnología, flujos, procesos/tareas, áreas problema.
- Integrar puestos, equipos, clientes, proveedores.
- Automatizar/informatizar lo sucio, difícil o peligroso, aburrido, la captura y transferencia de datos, el análisis de datos, los formularios y controles.

Una vez tomadas las decisiones correctivas de rediseño que emerjan de aplicar estas pautas, se debe llevar a cabo una serie de pasos destinados a la concreción de los cambios. Estos se pueden agrupar en tres líneas de trabajo consecuentes: establecer el nuevo flujo, definir y asignar los roles emergentes de las responsabilidades y realizar una precautoria planificación del cambio.

En cuanto al nuevo flujo del proceso, se debe graficar la nueva configuración, pero, de contar con un modelo, es conveniente realizar los cambios pertinentes en el mismo en su configuración actual, con igual nivel de detalle, como una experiencia piloto. Posteriormente, sería menester probar el esquema piloto así obtenido en diversas condiciones y hacer ajustes de ser necesario.

Luego de establecer la nueva secuencia de tareas, así como la nueva forma de hacer algunas que ya antes se hacían, es preciso establecer los respectivos roles y responsabilidades que se deben asignar a cada persona interviniente directa e indirectamente. Asimismo, es necesaria una específica asignación de tareas, los estándares para las mismas, y documentar todo, adaptando la normativa requerida para formalizar los cambios.

Las medidas que surgen de los pasos anteriores inducen a algunas transformaciones que es imperioso pensar bien y a planificar el proceso de cambio a fin de minimizar los impactos negativos implícitos. Por ello es conveniente analizar la factibilidad de implementación, diseñar un proceso de difusión y concientización que facilite el cambio, que afiance la participación en los equipos de rediseño, y pensar en una estrategia de capacitación y/o de entrenamiento en función de los nuevos roles a asumir por cada uno en la organización.

5. Implementación

Para la puesta en marcha del nuevo proceso hay que dar el último paso como el primero: realizar una presentación a la Dirección que trate de colmar las expectativas que fueron puestas en la decisión que inició este trabajo. Lo ideal es que esté enfocada en dos aspectos substanciales, uno es el impacto del rediseño del proceso en términos de mejora en la performance del mismo, de manera de incrementar el compromiso de la máxima autoridad y

asegurar los recursos necesarios para la implementación. El otro es la descripción del nuevo cuadro de roles o responsabilidades emergente, de tal manera que se pongan al tanto de los cambios en ese sentido.

Una vez aprobado por la Dirección el nuevo esquema, se debe producir la oficialización del mismo, lo que parece una formalidad, pero seguro puede evitar malos entendidos y evita suspicacias, por ejemplo, respecto de que se produzcan cambios traumáticos o reestructuraciones tipo *downzising*.

Para esto, tiene que estar acompañado de una adecuada difusión interna a través de todos los medios posibles existentes, y si no se deben crear. Transparentes o pizarrones, reuniones informativas, boletines, si se justifica, son herramientas que colaboran en ese sentido; y debe considerarse también la visión externa de clientes y proveedores involucrados, así como los posibles efectos en la sociedad y el ambiente.

6. Mejora continua

Un error habitual que se comete es pensar que el emprendimiento de optimizar los procesos de una organización es una tarea excepcional y eventual. La motivación de un proceso como este puede originarse en los déficits observados, pero una vez que sean salvados aparecerán nuevos cambios en el contexto, nuevos productos, nuevos clientes, que nos exigirán revisar permanentemente cómo hacemos las cosas.

La evolución de esos cambios, los efectos en el producto final, y los ajustes a realizar para ello, son razones que aconsejan el monitoreo de los procesos rediseñados. Repitiendo la consigna de que no se puede mejorar lo que no se puede medir, se deben implementar tareas precisamente de medición de cada variable significativa y la alimentación de un sistema de información que procese los datos y los ponga a disposición del usuario.

Pero la cuestión central de ese seguimiento es generar indicadores útiles para el análisis de la capacidad del proceso en forma permanente, para tomar decisiones y para prever desviaciones. Esta actividad efectuada en forma continua, periódica, detectará tempranamente las necesidades de realizar ajustes, en el mejor de los casos, o, en un extremo, motivará un estudio completo como el que aquí se describe: rediseño completo del proceso.

El nivel del puesto de trabajo

En línea con el análisis que venimos haciendo, un puesto de trabajo podría definirse como la célula base de la organización, donde se aplican en concreto los recursos para desarrollar las tareas que materializan el proceso de producción y todas sus actividades complementarias o de apoyo.

A pesar de su importancia implícita, no siempre su análisis y desarrollo tienen el lugar correspondiente en los planes de mejora, razón adicional para este esquema que proponemos para plantear el tema. Para empezar a caracterizar esta dimensión podemos indicar cómo se define y se le da un perfil a cada uno de ellos.

Su ubicación en la estructura define la jerarquía y sus misiones y funciones, es decir, su rol en la división del trabajo. Simultáneamente, su participación en el proceso de producción lo ubica en un punto de la secuencia y establece su tipo y cuantía de valor agregado al mismo.

Todo ello dentro del esquema normativo de la organización, ya sea el formal u orgánico, las normas de calidad, y de higiene y seguridad aplicables.

Ahora, para llevar a cabo correctamente su propia misión, debe contar con ciertas competencias, y esto no siempre está bien definido. Es decir, se requiere establecer qué conocimientos y experiencia debe tener, como títulos, grado profesional, etc., qué debe saber hacer en la práctica, habilidades manuales, manejo de herramientas y equipos, etc., y cómo debe ser su manejo de las relaciones interpersonales, de manera que le permita el trabajo en equipo, una buena actitud hacia los jefes y compañeros y subordinados, relaciones públicas con el cliente y la comunidad, etcétera.

Este perfil debería ser el centro del desarrollo del personal, en términos de cómo cubrir la brecha, de existir, entre las características de la persona y las demandas del puesto. De aquí emergen los planes de capacitación, entrenamiento, la gestión del conocimiento, la selección de ingreso y ascenso, y, en general, todo lo que haga a una política óptima de gestión del capital humano de la organización.

Desde el punto de vista funcional, el puesto de trabajo puede caracterizarse en dos tipos: monofuncional o polifuncional, esto es, que realiza una tarea que demanda competencias muy específicas en términos disciplinares o que plantea llevar a cabo más de una y que ello requiere un dominio más amplio de técnicas y habilidades.

Estas tareas, en el mejor de los casos, no tienen una forma intuitiva de realizarse de acuerdo con la persona que ocupe ese puesto circunstancialmente, pero sí que tiene haber un deber ser que sería importante se encuentre por escrito y formalizado en algún tipo de norma, como ISO, el procedimiento de la tarea tal como lo definimos en el punto anterior.

Trabajo en equipo

Un tema/concepto/herramienta/metodología omnipresente en materia de la gestión moderna, planteada desde un enfoque integral de los problemas y que está de alguna manera siempre en todas las dimensiones analizadas, es el de trabajo en equipo. Es una extensión del puesto de trabajo, es necesario en los planteos que se vienen haciendo en las dimensiones de la organización y del proceso, por lo que termina siendo, a juicio de este autor, una práctica imprescindible si se pretenden ciertos niveles de suceso en el trabajo y en todos los órdenes de la vida también. La complejidad de la realidad y de los problemas a enfrentar requiere de capacidades imposibles de encontrar en una persona y/o que sean tratadas en una disciplina solamente.

Hay muchas definiciones y pautas para su mejor implementación, por lo que, como venimos haciendo, analizaremos la más completa y práctica de llevar a cabo. Y lo primero a aclarar es que aquí consideramos iguales dos conceptos que en ocasiones se diferencian: equipo de trabajo y trabajo en equipo, si bien uno habla de una parte de la organización y el otro de una forma de desarrollar el trabajo, ambos no existen el uno sin el otro.

En el desarrollo de las distintas tareas en una organización, las personas se agrupan de manera formal, inducida por la estructura, o de manera informal, por amistad o mera relación social. Pero la cuestión central es que un grupo no es un equipo, ya que las personas al juntarse para determinado objetivo emprenden un proyecto o actividad con una expectativa de éxito básicamente incierta, por lo que resulta interesante convertir esa incertidumbre en una cierta probabilidad de éxito.

Cabe consignar que este tema también está presente cuando esos grupos/equipos son interinstitucionales, es decir, cuando la forma de trabajo matricial, por ejemplo, se aplica a un problema multidimensional y multijurisdiccional.

De eso se trata el equipo, es una forma de hacer las cosas que hace que un grupo de personas, a partir de algunas prácticas, cuente con las mejores probabilidades de éxito dadas las circunstancias y los recursos que dispone.

Las pautas metodológicas indican una serie de etapas o fases a cumplir. La primera es construir una base sólida que se transforme en la plataforma de partida de un trabajo en equipo exitoso. Su importancia está relacionada con la implementación efectiva de estrategias, desde la creación de un entorno donde los miembros del equipo se comunican abiertamente, confían unos en otros y trabajan en colaboración para lograr objetivos compartidos. Hay que recordar que construir una base sólida requiere tiempo y esfuerzo, pero la inversión dará sus frutos en forma de una mejor dinámica del equipo, una mayor productividad y, en última instancia, un mayor éxito para su equipo.

La base se construye estableciendo metas claras, una comunicación efectiva, en un ambiente de confianza y respeto en lo emocional, pero también tiene que ver con cuestiones funcionales, como armar un equipo con una diversidad equilibrada, definir funciones y responsabilidades explícitas y difundidas, así como contar con una forma normalizada de resolver los conflictos que inevitablemente van a surgir.

Otra dimensión es el establecimiento de una *comunicación efectiva*, la que sería como la columna vertebral sustentada en equipo de trabajo exitoso. Escuchar activamente, transmitir mensajes claros y concisos, comprender las formas no verbales, promover la comunicación y las interacciones abiertas y respetuosas, hace que los equipos puedan superar desafíos, fomentar la confianza y alcanzar sus objetivos. Los principios y las estrategias mencionados proporcionan un marco adecuado para que los miembros del equipo desarrollen sus habilidades comunicativas y contribuyan a un equipo cohesionado y de alto rendimiento.

La otra dimensión de este tema tiene que ver con la resolución colaborativa de problemas, que se logra mediante la incorporación de un conjunto de habilidades esenciales, como la escucha activa, la mentalidad abierta y la toma de decisiones participativa, de manera que los equipos puedan aprovechar sus diversos talentos y perspectivas para identificar soluciones innovadoras. En términos de acción, es factible aplicar estrategias como la lluvia de ideas, la resolución de conflictos y el *desing thinking*, los que mejoran aún más el proceso de resolución de problemas. A partir de equipar con este bagaje a sus equipos, ellos estarán bien preparados para contribuir significativamente a encontrar la mejor solución posible de un problema en forma colaborativa dentro de cualquier configuración de equipo y de ambiente donde se desarrolle.

Hay muchas herramientas para desarrollar equipos y técnicas de trabajo a las que se puede recurrir para que funcionen correctamente, pero es más importante aquí dejar unas ideas fuerza para que esto ocurra. Estas se refieren a que el trabajo en equipo es un modo, no una moda, a que los equipos no son máquinas, ya que el resultado correcto necesita de motivación para ser logrado, que se hace haciendo, que es un proceso de aprendizaje, y que, más allá de que todo empieza por uno mismo, requiere para su desarrollo integral del compromiso de la Dirección. En definitiva, concentrarse en la gente hace que uno se concentre en los resultados y así en la calidad del equipo.

En tanto, en este punto es preciso responder a la pregunta: ¿los equipos necesitan un líder? Sí y no, depende del tipo y del contexto. Ahora, si es conveniente que el equipo lo tenga, o simplemente hay uno predeterminado, hay que tener la persona correcta en esa función o dar a la que asuma ese rol las herramientas necesarias para que lo haga bien. Más allá de que un cargo lo defina el líder, debe ser líder y no solo jefe, debe desarrollar el equipo y a sus miembros, generar motivación y confianza en cada uno, emprendiendo a partir de los objetivos colectivos y no de los propios. Y si el líder es el que el equipo elija, mejor todavía, pero no debe olvidar estos preceptos.

Capítulo II: La evolución de las organizaciones

A continuación, una vez descrito el objeto de estudio, presentaremos una síntesis de las principales corrientes del pensamiento administrativo desde lo que se puede considerar como sus inicios, a fines del siglo XIX. Esta es una selección estrictamente a discreción del autor, básicamente porque en función del número, la diversidad de fines y los desiguales niveles de desarrollo de las organizaciones, tanto públicas como privadas, no se puede señalar un paradigma vigente, en términos popperianos, ni una teoría dominante más allá de una cierta evolución global aplicable a todos los casos.

Es decir que la evolución del pensamiento, presentado aquí agrupado en escuelas, cuya definición y período de vigencia también son variables en la bibliografía especializada, plantea los conceptos básicos de la administración en cada época, y allí se señala un cambio que no es necesariamente aceptado por todos en términos de convertirse en un paradigma y tampoco se ve reflejado en la mutación de las organizaciones hacia los nuevos modelos, ya sea por motivos conservadores o porque se pueden dar formas mixtas de organización interna.

De hecho, es una realidad comprobable que una estadística de las formas de organización del trabajo predominantes marcaría al modelo burocrático como el de mayor frecuencia de aparición, lo que implica la vigencia en cierto modo de preceptos que tienen casi dos siglos de su formulación. Es por esto que en la presentación de cada escuela se mencionan los planteos metodológicos que aún se utilizan.

Por supuesto que esto se trata de cómo estudiar las organizaciones para gestionarlas de manera de obtener de ellas el mejor desempeño y, más allá de que todas responden a uno u otro de los distintos modelos que veremos, se pueden representar mediante aquellos creados específicamente para estudiarlas, como el modelo conceptual que vimos en el primer capítulo de este trabajo.

Para realizar esta tarea se presentará primero una revisión de autores y escuelas principales, para luego desarrollar un modelo de análisis de esa evolución basado en las Metáforas de Morgan (1990).

Escuelas de la administración

- Escuela de la administración científica

Autores principales: Frederick Taylor, Henry Gantt, Henry Fayol, y Frank Gilbreth.

Área de actuación: industrial.

Período: 1880–1925.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
-------------------------------------	--------------	---

<p>Introdujo la administración científica en lugar de la administración de iniciativa.</p> <p>Racionalizaron y sistematizaron los procesos industriales.</p> <p>Estudiaron e implantaron sistemas de incentivos.</p> <p>Desarrollaron la planificación de las tareas estableciendo normas y métodos de operación para ellas.</p> <p>Cronometraron los tiempos de proceso, eliminan transportes y movimientos inútiles.</p>	<p>Sus autores fueron formalistas y autoritarios. No tuvieron en cuenta al hombre en toda su dimensión.</p> <p>En especial, ignoraron las variables de la conducta y los factores de la motivación, suponiendo erróneamente que era solamente de tipo económico.</p> <p>Fueron empiristas, trabajaron solamente en el campo formar y en el área industrial.</p>	<p>Técnicas de racionalización y eficiencia.</p> <p>Técnicas de estudio de tiempos y movimientos.</p> <p>Técnicas de <i>lay-out</i> y de transportes internos.</p> <p>Técnica de eficiencia fabril en general.</p> <p>Teoría de la programación y control de la producción.</p> <p>Teoría de la supervisión funcional.</p>
--	---	--

- Escuela de la administración industrial y general

Autor principal: Henry Fayol.

Área de actuación: administrativa y de dirección general.

Período: 1880–1925.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
<p>Conceptualizó el contenido de la administración: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</p> <p>Definió seis áreas básicas de operaciones.</p> <p>Enunció los</p>	<p>Fue formalista y autoritario.</p> <p>Su teoría de la autoridad de derecho divino fue el sostén de su modelo que, en consecuencia, no se ajusta a la realidad.</p> <p>No tuvo en cuenta a las variables de la</p>	<p>Su concepción administrativa, su división de la organización en áreas y su modelo de manual de funciones y profesiograma se utilizan, pero adecuados e</p>

principios de la administración. Formuló un modelo primario de organigrama y profesiograma. Desarrolló un modelo de manual de procedimientos.	conducta. Sus principios resultan ambiguos y contradictorios. Su concepción de las comunicaciones y de la estructura está viciada por sus ideas formalistas.	integrados a las modernas teorías y técnicas de la administración. Algunos de los principios también son utilizables, aunque no como tales, sino como guía o complemento de ciertas técnicas administrativas.
---	--	--

- Escuela de las relaciones humanas

Autores principales: Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y Mary Parker Follet.

Área de actuación: industrial y, en menor medida, el área de administración.

Período: 1925–1935.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
Incursionaron por primera vez en el campo comportamental al que denominaron informal. Investigaron la importancia de las variables participación y estructura grupal. Detectaron a los grupos, estudiando sus normas, su estructura, sus líderes y la naturaleza de los conflictos que se	Fueron solamente informalistas. Actuaron divorciados del contexto y de los modelos formales. Sus trabajos fueron superficiales y quedaron más que nada en el plano de la recolección de experiencias. Supusieron ingenuamente que el conflicto que ellos detectaron se resolvía con un trato cordial y afectuoso.	Sus experiencias sirvieron para que se profundizara el estudio de los grupos, del líder, de la participación y del conflicto. Fueron, en consecuencia, los precursores de las modernas teorías sociológicas de aplicación al área de las organizaciones.

<p>producían. Detectaron que el foco de atención en los estudios de eficiencia no era el individuo sino el grupo. Destruyeron a la teoría clásica de la motivación económica por no considerar a los factores de la conducta.</p>		
---	--	--

- Escuela neoclásica

Autores principales: Luther Gulick, Lyndall Urwick, William Newman, Harold Koontz, Cyril O'Donnel.

Área de la actuación: administrativa–industrial.

Período: 1925–1945.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
<p>Renovaron y adaptaron las ideas clásicas. Desarrollaron los principios de la administración sobre los cuales soportaron su concepción administrativa. Desarrollaron técnicas de estructura, un ejemplo de las mismas se tiene en el ACME.</p>	<p>Fueron formalistas y en consecuencia no reconocieron a las variables de conducta. Sus modelos de estructura fueron estáticos y mecanicistas lo que los convierte en obsoletos e inaplicables. Sus principios, al igual que los del precursor (Fayol), son ambiguos y contradictorios.</p>	<p>Su concepción administrativa y sus técnicas de estructura y de control se utilizan en la actualidad, pero adecuadas y modificadas a la realidad de las organizaciones. Algunos de sus principios se utilizan como guías o complementos de ciertas técnicas administrativas.</p>

- Escuela de sociología industrial

Autores: principales: Kurt Lewin, Lester Coch, John French, Alex Bavelas, Ronald Lippit y Ralph White

Área de la actuación: administrativa–industrial.

Período: 1935–1950.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
Continuaron las investigaciones que comenzó Elton Mayo llevando las mismas a un grado mayor de profundidad y rigor científico. Desarrollaron teorías sobre la participación, la estructura grupal, el liderazgo y el conflicto.	Fueron solamente informalistas. Por su divorcio de los modelos formales trabajaron más en la sociología que en la administración. Supusieron que el conflicto era evitable.	Sus experiencias y teorías permitieron que se avanzara en la búsqueda de la comprensión del comportamiento dentro de la organización. Sus teorías sobre la participación, la estructura grupal y el liderazgo se aplican en la actualidad con ligeras modificaciones.

- Escuela de la psicología, psicología industrial

Autores principales: Floyd Allport, L. Postran, Douglas McGregor, Chris Argyris, Abraham Zalesnick, Rensis Likert, Frederick Herzberg y Abraham Maslow.

Área de actuación: industrial y administrativa.

Período: 1935–1960.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
Desarrollo y análisis del concepto de percepción. Profundización de los estudios sobre la motivación como factor de conducta. Análisis del concepto de aprendizaje y su	Lamentablemente no se ha logrado una verdadera y real integración de todos sus desarrollos y aportes a la ciencia de la administración. Ése es el desafío y el camino	Teoría Gestáltica de Percepción. Teoría <i>new look</i> de Percepción. Teorías sobre la motivación. Teorías sobre el intercambio y la instrumentalidad. Teorías sobre el aprendizaje. Teoría

vinculación con percepción y motivación. Desarrollo del concepto de personalidad como unidad de percepción, motivación y aprendizaje.	que se debe intentar recorrer en los próximos años.	sobre la personalidad. Teoría X y teoría Y. Teoría sobre el análisis transaccional.
---	---	---

- Escuela de administración de personal y relaciones industriales
Autores principales: Dale Yoder, Richard Mayer, William H. Knowles.
Área de la actuación: administración de personal.
Período: 1939–1960.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
Trataron de aplicar las ideas y los descubrimientos de la Escuela de Relaciones Humanas. Desarrollaron manuales de personal y programas de relaciones humanas. Intentaron paliar los conflictos con afecto y cordialidad de manera de poder continuar con la aplicación de las técnicas.	Fueron una corriente mixta, en parte autoritarios y formalistas y en parte humanistas e informalistas. No alcanzaron trascendencia a nivel teórico.	Algunos de sus manuales de administración de personal se siguen aplicando como técnicas dentro de dicha área pero integrados al entorno total de la ciencia de la administración.

- Escuela estructuralista, burocrática

Autores principales: Max Weber, Robert Merton, Pilliph Selznick y Alvin Gouldner.

Área de la actuación: administrativa e industrial.

Período: 1910–1950.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
En su conjunto elaboraron el primer intento de modelo integral de la administración, es decir, formal (Weber) e informal (Merton). Weber aportó un modelo de control social muy completo apoyado en su concepción de la autoridad legal. Merton le adicionó un análisis de la conducta basado en las funciones latentes y manifiestas.	Lamentablemente no se ha logrado una verdadera y real integración de todos sus desarrollos y aportes a la ciencia de la administración. Ese es el desafío y el camino que se debe intentar recorrer en los próximos años.	Teoría Gestáltica de Percepción. Teoría new look de Percepción. Teorías sobre la motivación. Teorías sobre el intercambio y la instrumentalidad. Teorías sobre el aprendizaje. Teoría sobre la personalidad. Teoría X y teoría Y. Teoría sobre el análisis transaccional.

- Escuela de la Teoría de la Organización

Autores principales: Herbert Simon, James March, Harold Guetzkow, Chester Barnard y Richard Cyert.

Área de actuación: administrativa y de dirección general.

Período: 1940–1960.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
Desarrollaron una crítica demoledora de los principios. Reestructuraron la	Sus teorías están excesivamente influidas por la corriente sociológica conductista.	Teoría sobre los objetivos de la organización. Teoría de la decisión.

concepción de la autoridad de las comunicaciones y de la estructura. Desarrollaron la teoría de las decisiones. Elaboraron técnicas de análisis y conducción de conflictos. Desarrollaron la teoría de los objetivos.	Sus teorías del equilibrio y del balance de contribuciones y compensaciones no son aptas para la realidad de las organizaciones. Metodológica y semánticamente, sus teorías son perfectibles.	Teoría de la autoridad y la influencia. Teoría de la racionalidad y la eficiencia. Teoría del conflicto.
--	--	--

- Escuela de la Teoría de los Sistemas

Autores principales: Walter Buckley, Richard Johnson, Fremon Kast, James Rosenweig, Richard Hall, Howard Timms.

Área de actuación: administración y dirección general.

Período: 1950–1975.

Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
Desarrollaron modelos metodológicos tales como el analógico, el de rango y el procesal adaptativo. Desarrollaron un esfuerzo semántico con el propósito de dotar a todas las ciencias de un lenguaje común que permita la universalización del método científico.	Todas las teorías y modelos se hallan en la etapa de prueba y experimentación. Existen ciertos excesos en la aplicación indiscriminada de la técnica de los sistemas que en nada favorecen al nivel metodológico de la administración.	Sus modelos analógico, del rango y procesal. Su desarrollo semántico. Su concepción de interrelación de conjuntos de funcionalidad y modularidad.

Más cerca en el tiempo, las escuelas se convierten más en líneas o modas que en paradigmas organizacionales, como se dijo aquí. Aun así, a los efectos de dar un marco más completo, citaremos brevemente algunas de ellas:

- Teoría del Aprendizaje Organizativo (década de 1990): Chris Argyris y Donald Schön. Exploraron la importancia del aprendizaje individual y organizativo para la adaptabilidad y la mejora continua.
- Teoría de Recursos y Capacidades (década de 1990): Jay Barney y Birger Wernerfelt. Se centraron en los recursos internos de una organización como fuente de ventaja competitiva sostenible.
- Teoría de Redes (década de 1990): Ronald Burt y Mark Granovetter. Analizaron las relaciones interorganizacionales y la importancia de las redes en el éxito organizativo.
- Teoría del Caos y la Complejidad (finales del siglo XX): Ralph Stacey y otros. Propusieron que las organizaciones son sistemas complejos que operan en entornos turbulentos y no lineales.
- Teoría de la Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (siglo XXI): Michael Porter y Mark Kramer. Introdujeron el concepto de «valor compartido», que aboga por la integración de objetivos sociales y económicos.
- Teoría de la Innovación Abierta (siglo XXI): Henry Chesbrough. Destacó la importancia de buscar y aprovechar conocimiento externo para la innovación.

La evolución de las organizaciones en el siglo XX según las Metáforas de Morgan

Ahora, en procura de mantener las aspiraciones didácticas de este material, trataremos de plantear una forma sencilla y didáctica, pero rigurosa y abarcativa conceptualmente, los modelos que marcan la evolución de las organizaciones en la práctica.

Considerando la variabilidad de escuelas y pensamientos, Woods (1992) hace un planteo donde utiliza las metáforas de Morgan (1985) y las aplica a la industria automotriz como estudio de caso para graficar los cambios producidos principalmente en el siglo XX.

Si empezáramos desde el principio, la historia de la humanidad nos dice que en sus orígenes la economía era de subsistencia, o sea que las familias producían básicamente para sobrevivir. Luego, cuando las necesidades cambiaron y había producción sobrante empezó la era del trueque y, más adelante, se fueron generando los mercados como forma de provisión de bienes. En ese momento comenzó la división del trabajo como tal, puesto que se necesitaban varias tareas para producir un bien y cada una demandaba una expertiz puntual y diferente de las otras. También comenzó la diferencia entre el operario, entonces generalmente esclavo, y la conducción o supervisión por parte de los dueños y capataces de cada emprendimiento.

Entrada la Edad Media surgieron las denominadas corporaciones de oficio, donde desde una profesión particular armaban talleres para producir bienes a través de la transformación de cierta materia prima y venderlos luego en los mercados de la época. Allí se observaban distintos niveles de expertiz que determinaban las jerarquías en la organización del trabajo, aunque en esos talleres la división del trabajo, por tratarse de una disciplina dominante, no era muy clara.

El proceso continuó con la incorporación de las personas dueñas de bienes y dinero que dieron nacimiento a lo que se conoce como la era del capitalismo industrial. Aparecieron incipientes fábricas con la incorporación de maquinaria, establecimientos manufactureros que fueron reemplazando el trabajo independiente de los artesanos. Surgió una división del trabajo más

técnica y se clarificó el rol del operario como eslabón más bajo de la cadena de mando. Todo esto cambió con la llegada de la máquina a vapor en el siglo XVIII y, a partir de entonces, Woods (1997) estableció tres modelos de división del trabajo que han ido dándose de acuerdo con la evolución de la humanidad y que no han ido reemplazando uno a otro, sino que conviven hasta la actualidad. La máquina, el organismo y el cerebro se mantienen en distintas organizaciones y hasta en una misma que responde por áreas a uno o más de ellos.

Organizaciones como máquinas

En el siglo XVIII, los cambios en el mercado generados por fenómenos como el crecimiento poblacional de Europa, la urbanización de la sociedad y/o el paso del humanismo al racionalismo, produjeron fuertes demandas al sector productivo en términos de volúmenes de producción. Los establecimientos fabriles que recién citábamos, con base en el trabajo manufacturero artesanal, no daban abasto para satisfacer tal nivel de exigencia de productos. Este contexto dio el marco para que la Revolución Industrial se convirtiera en uno de los procesos históricos más trascendentales de la historia de la humanidad. Este proceso, visto de nuestra perspectiva, tuvo un fundamento organizacional: la *mecanización del trabajo*. La introducción de la máquina a vapor en las empresas, que proveía la energía demandada por la producción en masa, ocasionó que estas se vieran enfrentadas tanto a un desafío de magnitud, puesto que las organizaciones pasaron de decenas a cientos de integrantes, como de complejidad, a partir de las múltiples tareas y disciplinas que surgieron, y fueron más que considerables para producir eficientemente en esos niveles que demandaron cambios radicales en su organización del trabajo.

El trabajo artesanal, improvisado, si se quiere, prevalente hasta ese momento, como se dijo, no era suficiente para llevar la producción a esos volúmenes, por lo que se introdujeron pautas de organización estrictas, como los horarios rígidos y las rutinas de trabajo predefinidas, lo que a su vez indujo tareas idénticas y repetitivas en forma permanente. Esto se daba luego de que el trabajo fuera planificado por los directivos de la empresa, lo que al mismo tiempo debía ser controlado con la supervisión directa como método que presentaba mayor eficacia en esa época.

Este modelo tenía antecedentes en Max Weber y sus formas burocráticas de administración, donde ya se planteaba una división rígida de tareas, controlada por la supervisión jerárquica y regulada por reglamentos detallados. Es decir, una mecanización de «oficina» que, salvando las diferencias de instrumentos, expediente *versus* torno, por ejemplo, corresponde a las mismas pautas de organización.

Seguidamente, desarrollaremos este modelo ejemplificando con los conceptos sostenidos por los principales autores representativos de esta corriente denominada, a los efectos de este trabajo, el «paradigma taylorista–fordista». Si bien este tema ya fue presentado en el apartado anterior, a partir de aquí se desarrollarán los principales aspectos necesarios para describir mejor sus características principales.

En primer lugar, la Teoría Clásica de la Administración (Fayol, Money, Urwick) plantea que los éxitos de las organizaciones se basan en un fuerte gerenciamiento cuya herramienta principal es la planificación de la producción, llevada a la práctica mediante la organización, conducción, coordinación y control de las tareas. Este enfoque tiene como principios

fundamentales lo ya mencionado acerca de una estricta y detallada división del trabajo, la definición clara de responsabilidades y una fuerte disciplina y autoridad.

Algo se dijo ya sobre que este modelo perdura en la actualidad solo con la introducción de conceptos modernos, como la flexibilización del principio de centralización, tan importante en ese esquema de control, y el reconocimiento del lado humano de la producción, pero siempre basado en sistemas racionales que deben operar de la forma más eficiente posible.

Por su lado, el Gerenciamiento Científico plantea que la solución a *todos* los problemas está en la separación entre trabajo mental y físico; unos piensan otros hacen. Este eslogan es llevado a la práctica por medio de pautas conocidas como la fragmentación de las tareas, y se sustentó en la aparición de una nueva fuerza de trabajo en busca de un aumento muy grande de la productividad que, por supuesto, logró. Es más, fue una de las claves del éxito durante mucho tiempo, dos siglos por lo menos, de la expansión industrial americana.

En definitiva, este modelo plantea organizar y administrar a las organizaciones como máquinas a través de pautar todo el trabajo en forma racional, clara y eficiente, detallar cada una de las tareas y, desde ya, controlar, controlar, controlar...

Su aplicación eficaz respondió también a que existían condiciones ambientales estables y a que los productos contaron con pocas variaciones en el tiempo, así como con la previsibilidad del factor humano de esa época. Su extrema rigidez no hubiera soportado otras condiciones.

Ahora bien, la implementación de todos estos preceptos no es inocua para la organización y sus integrantes, y entre sus principales consecuencias podemos citar:

- Pérdida de habilidades genéricas manuales.
- Ausentismo.
- Apatía, pasividad, pérdida de una visión crítica.
- Inhibición del autocontrol, ajuste de personas a métodos.
- Bajo grado de compromiso. Racionalidad individual.

Es decir que reducir al ser humano a una pieza dentro de una maquinaria fue eficiente en términos de producción en una época donde lo anterior podía verse con la anarquía laboral, pero conllevó efectos indirectos que de hecho fueron tomados por las nuevas corrientes del pensamiento para basar en ellos su evolución.

Una innovación a este modelo es introducida por Henry Ford a fines siglo XIX en su fábrica de automóviles con el fin de llevar a cabo la producción en masa: la línea de montaje. Esta forma organizativa terminaba de conformar el modelo mecanicista al disponer alineadas, una tras otra, todas las estaciones del armado de un producto desde su base inicial hasta su acabado final.

Esto implicaba que las organizaciones descentralizadas debían mutar hacia una centralización y autoabastecimiento total, donde el intercambio de partes alimentara esa línea de producción. Para ello, no era tan importante contar con mano de obra altamente calificada en función de la simplicidad del montaje, donde la manufactura continua aumentó los niveles de efectividad hasta límites tales que resolvió cualquier problema de bajo volumen de producción y donde altos costos unitarios de la producción manual se redujeron drásticamente. Todo ello sustentado en ubicar cada máquina en una tarea en una secuencia lógica que indicaba cada caso y a cada trabajador en un área determinada.

Estos lineamientos se sustentaban también en el descrito marco de verticalización de la autoridad y de la conducción, de profusas tareas de verificación y control, las que, vale la pena señalar, juntamente con la planificación, dieron origen a la Ingeniería Industrial como disciplina.

En definitiva, con este cambio se termina de sepultar la producción manual y Ford pasa a ser la mayor industria automotriz del mundo.

Más adelante, a mediados del siglo XX, a los efectos de salvar a General Motors de la quiebra, Alfred Sloan la *divisionaliza*, es decir, separa la línea de producción y su abastecimiento en distintas empresas. Asimismo, introduce las finanzas y el marketing como elementos indisolubles de la fabricación. Mientras tanto, Europa repite este molde en todas las organizaciones.

Organizaciones como organismo

La siguiente fase en la evolución en el desarrollo de las organizaciones fue, esencialmente, «el descubrimiento de las necesidades organizacionales y de los imperativos del medio ambiente». Es decir que las empresas u organismos debían empezar a mirarse a sí mismos y a ver hacia el entorno como dos elementos distintivos de la máquina que «funciona» con partes intercambiables/desechables y a su vez aislada del medio.

Una dimensión central en ello es empezar a ver al empleado como persona. Esto es, alguien que cuenta con necesidades complejas, tanto técnicas como humanas. Ya sea de crecimiento, fisiológicas, sociales o psicológicas, deben ser identificadas y satisfechas para su desarrollo e integración. Esta debe ser una función enriquecedora para el individuo y la organización, en tanto puede fomentar la creatividad e innovación en busca de un adecuado performance. Se comienzan a reconocer en el empleado facetas como la autonomía y el autocontrol, a ver la posibilidad de fomentar su compromiso con la empresa a partir del reconocimiento de su valía en la misma.

En particular, la Teoría de los Sistemas ve a las organizaciones como una serie de partes interrelacionadas que en conjunto obtienen una salida o producto y que deben poner énfasis en la influencia que tienen en ella el ambiente, competidores, sindicatos, clientes, gobierno, comunidad, etc. Esto implica que, al constituirse como un sistema abierto, debe mantener una relación apropiada con el mismo y a su vez comprenderse como interrelación de subsistemas y garantizar su supervivencia. Para ello, en función de garantizar su supervivencia, tiene que establecer congruencias entre los diferentes sistemas y subsistemas en un proceso continuo de identificación y corrección de disfunciones.

Por su parte, la Teoría de la Contingencia (Burns y Stalker) aporta un planteo respecto de que se deben identificar los factores de éxito para esa supervivencia en un ambiente dinámico y la adecuación práctica de las características organizacionales. En este sentido, para aprovechar las oportunidades que se presentan y vencer los desafíos implícitos, se debe considerar:

- Que el ambiente determina de alguna manera las características de las organizaciones.
- Que la tecnología induce la forma de la estructura de las mismas.
- Que se necesitan organizaciones diferentes para mercados diferentes.

Como crítica, se puede señalar que separa el ambiente de la organización, subestima al primero y sobreestima el poder de flexibilidad del segundo.

El concepto de «ecología poblacional» también presenta al ambiente como factor crítico en la definición de cuáles organizaciones tienen éxito y cuáles fallan. Se da un ciclo de variación – selección – retención – modificación de las mismas donde se da la supervivencia. Esto completa lo anterior, pero sigue separando la organización del ambiente.

La ecología organizacional, mientras tanto, plantea una evolución continua, la cocreación, la supervivencia de la adecuación, una dicotomía entre colaboración y competición, el establecimiento de valores comunes, prever una solución participada que permita comprender la relación entre la organización y el medio.

En general, podemos decir que enfoca la supervivencia como objetivo central, pero valora más la innovación y busca una armonía entre las distintas dimensiones organizacionales, como estrategia, estructura, tecnología, y también en cuanto a las dimensiones humanas.

El caso paradigmático de este nuevo modelo de organización es el de la marca japonesa Toyota, que impone el ascenso de la producción flexible. La historia muestra que ese país se encontraba con serios problemas en pleno período de recuperación luego de la Segunda Guerra Mundial. Un mercado interno pequeño que exigía una gama muy grande de tipo de productos, su fuerza de trabajo que no se adaptaría al concepto taylorista, y el hecho de que la compra de tecnología en el exterior era imposible y de que la posibilidad de exportación era remota, determinaron la búsqueda de nuevos modelos de producción. Vale la pena señalar que este no fue un esfuerzo privado, sino que se convirtió en una política de Estado durante décadas.

Como en otras ocasiones en la historia, tomó ideas que otros desechaban. Acogió a Juran y a Demming, que habían sido negados en sus propias tierras, y desarrolló aún más sus planteos hacia la calidad total; no había pausas, ya que era una cuestión de supervivencia y el contexto era realmente amenazante para su economía y para su pueblo.

Desde un punto de vista práctico, con base en el modelo del Total Quality Management que se presentó antes, podemos decir que se impusieron medidas tales como innovaciones técnicas para reducir el tiempo de modo de alternar los equipamientos de montaje, por lo que modificar productos se hizo más rápido y más fácil. Se privilegió a los operarios al cuidar que estuvieran bien entrenados y motivados. En función de su cultura, se planteó el empleo vitalicio y se comenzó a dar participación en las ganancias.

Desde el punto de vista de la organización del trabajo, se implementó la formación de grupos con responsabilidad sobre una serie de tareas y los encuentros entre grupos para discutir mejoras en el proceso de producción, conocidos como «círculos de calidad». La participación comenzó también a darse en la toma de decisiones, y así, por ejemplo, cualquier operario podía parar la línea de producción si tenía una razón suficiente.

En términos comparativos, mientras Ford y General Motors contrataban varios proyectos al menor precio, Toyota, con una visión paciente y largoplacista, hacía acuerdos, precisamente, a largo plazo. Ford trataba la complejidad técnica dividiéndola en especialidades, mientras que Toyota conformaba grupos integrados de operarios e ingenieros.

Estas medidas tuvieron como consecuencias directas la capitalización inmediata de las necesidades del mercado consumidor y una fuerte adaptación a los cambios tecnológicos, así como la posibilidad de dar una mayor oferta de modelos que superaban la media del ciclo de

vida. Se obtuvo la mayor productividad vista hasta el momento con calidad y mayor velocidad de respuesta. En definitiva, se desarrolló la empresa automotriz más eficiente concebida hasta hoy.

Organizaciones como cerebro

Hasta el momento, pudimos ver el modelo mecanicista como un conjunto de partes ligadas por una red de conducción y control, y el modelo organicista cuya base es la integración al ambiente, una estructura matricial, la flexibilidad en la organización y la motivación de los recursos humanos.

En este nuevo modelo, la organización se convierte en un sistema de procesamiento de la información, implementado a través de la informatización y la cibernética. Pero lo más importante es la aplicación de este concepto: el aprendizaje.

El cerebro humano se puede distinguir como el único organismo vivo que es capaz de aprender, es decir, tomar la experiencia y los datos de la realidad para convertirlos en conocimiento aplicable. Esto debe hacerlo la organización mediante cuatro principios desarrollados a partir del concepto de «aprendizaje» y «aprendizaje del aprendizaje»:

- La capacidad de sentir o monitorear el ambiente.
- El establecimiento de una relación de las informaciones obtenidas con las normas predefinidas en la organización del trabajo.
- La detección de variaciones o desfases en ese sentido.
- El inicio de las correcciones pertinentes.

Se trata de lograr un sistema holográfico, esto es, una organización donde en cada elemento del mismo se vean el todo y la parte a la vez. Siguiendo la comparación, debería estar sustentado como el cerebro en la neurona, que es especialista y generalista simultáneamente, que también son independientes y sustituibles entre sí donde la conectividad sea aún mayor que la necesaria.

Los cuatro principios a adoptar para un diseño organizacional holográfico serían los siguientes:

- Hacer el todo en cada parte.
- Crear conectividad y redundancia.
- Crear simultáneamente especialización y generalización.
- Crear capacidad de autorregulación.

Esto implica también impulsar posturas abiertas para evitar las rígidas, descentralizar la forma de decisión para dar autonomía a grupos o departamentos de funciones extra cada parte operativa y reducir al mínimo necesario las especificaciones y procedimientos. En síntesis, generar el aprendizaje del aprendizaje para que un exceso de flexibilidad no lleve al caos.

La organización holográfica puede parecer un sueño, pero resulta cada vez más necesaria cuando estas, las empresas, operan en un ambiente altamente competitivo y donde la innovación es un factor clave. El desafío de diseñar sistemas que tengan capacidad de innovar es el desafío de diseñar sistemas capaces de auto organización. El ejemplo aquí es la empresa

sueca Volvo, en el camino de la flexibilidad creativa, desarrolló un modelo que fue evolucionando en tres plantas instaladas en distintas épocas. Los ejemplos de esta organización son Kalmar, puesta en funcionamiento en el '74, Torslanda en el '80, y la más nueva, Uddevalla, del '89, la que es considerada una de las organizaciones más modernas de la actualidad, paradigma del modelo cerebro.

La base organizacional se constituye alrededor de la retroalimentación cíclica de la flexibilidad funcional en la división del trabajo, el alto grado de automatización e informatización de los procesos y la diversificación de la producción con altos niveles de calidad.

Para lograr esto se combinan requisitos y demandas del mercado con los aspectos tecnológicos en un dinámico proceso de transformación de la organización del trabajo, como también se propende a la democratización en la toma de decisiones y, en otro orden de cosas, a la internacionalización de la producción.

Ahora bien, cada fábrica es concebida y construida en consideración de la presencia humana, donde se percibe un bajo nivel de ruido, la ergonomía como concepto básico de diseño y, aunque usted no lo crea, aire respirable sin incurrir en peligros a la salud.

Otros datos anecdóticos que podemos señalar son, por ejemplo, que los operarios, más que armadores de partes son considerados constructores de vehículos, para lo que reciben cuatro meses de entrenamiento y tres períodos más de perfeccionamiento. Otro dato interesante que marca igualmente la ergonomía de la planta es que el 45 % del personal es mujer, y se destaca el énfasis puesto en el lugar de trabajo.

Las secciones de 80 a 100 operarios se dividen en grupos de ocho a diez alrededor de las oficinas de montaje. El almacén está totalmente centralizado en la gestión, informatizado y automatizado en la distribución.

Como síntesis, se puede plantear que se combinó producción manual con automatización y se logró flexibilidad tanto en el producto como en el proceso, que se produjo la reprofesionalización de los operarios para atender demanda variada, competitiva y de calidad, y se combinó equilibradamente alta tecnología con diseño sociotécnico.

Conclusión

A manera de conclusión, podemos repasar algunos conceptos vertidos contra la línea evolutiva marcada por el *fordismo*, el *toyotismo* y el *volvismo*.

En primer lugar, cabe analizar cómo plantea cada uno la división del trabajo:



Figura 5: Criterios de división del trabajo

Luego, podemos hacer ese análisis a través de un cuadro comparativo basado en las variables del Modelo conceptual y otro donde se asocian las distintas dimensiones del espacio organizacional, a saber:

MODELO CONCEPTUAL Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

	DEMANDA	ESTRUCTURA	NORMAS	COMPORTAMIENTO	PRODUCCIÓN	CONTEXTO
MÁQUINA (FORD)	NO SE TIENE EN CUENTA	VERTICAL	RÍGIDAS	MECÁNICO/ ALIENANTE	ESTANDARIZADA	NO EXISTE
ORGANISMO (TOYOTA)	CLIENTE / REACCIÓN	HORIZONTAL	FLEXIBLES	SISTÉMICO/ INTERACTIVO	DIFERENCIADA	MERCADO
CEREBRO (VOLVO)	CLIENTE / PROYECCIÓN	MATRICIAL	FLEXIBLES / RENOVABLES	HOLOGRÁFICO / PROACTIVO	DIFERENCIADA / SEGMENTADA	APRENDIZAJE / PREDICCIÓN

Tabla 2: Relación entre las variables del Modelo conceptual y los Modelos de evolución de las organizaciones

EL ESPACIO ORGANIZACIONAL Y LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

	OPERATIVA	PROYECTOS / PROGRAMAS	PROCESOS	PUESTO DE TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO	INFORMATIZACIÓN
MAQUINA (FORD)	DOMINANTE	NO EXISTE	FRAGMENTADOS	MONO FUNCIONAL	NO EXISTE	SECTORIZADA
ORGANISMO (TOYOTA)	BÁSICA	FRECUENTE	ENCADENADOS	POLI FUNCIONAL	FRECUENTE	GENERALIZADA
CEREBRO (VOLVO)	MÍNIMA	HABITUAL	INTEGRADOS	INTERACTIVO	HABITUAL	INTEGRAL

Tabla 3: Relación entre el espacio organizacional y los Modelos de evolución de las organizaciones

Asimismo, es necesario recordar el carácter no paradigmático de esta evolución, es decir que un modelo no reemplaza al otro en la configuración imperante en las organizaciones. Al hacer un relevamiento con fines clasificatorios, podemos ver que coexisten y que, aún más, una distribución estadística de las ocurrencias de cada uno nos daría seguramente una prevalencia mayoritaria de la máquina, con la aparición de cada vez más organismos y algunas honrosas excepciones de cerebros.

En tanto, hacia el futuro hay algunos planteos, como el de Peter Drucker en su trabajo *Vida de la nueva organización*. Allí consigna la organización del mañana como una orquesta sinfónica, donde prima la alta especialización individual con coordinación y sincronismo. Basaría su trabajo en estructuras simples, con menor número de niveles jerárquicos, gran escala de la informática, alta flexibilidad y una nueva organización del trabajo. Es decir, repite desde su posición de «gurú» muchas de las pautas ya vistas en la última fase de la evolución organizacional.

Una vuelta de tuerca a 100 años de la «máquina», a 60 años del «organismo» y a 30 años del «cerebro», es la que plantea el mismo Wood (1992), cuando ve a la organización, más que como a cualquier orquesta, como una banda de jazz. Esta trataría de reproducir en la división del trabajo una forma musical muy característica, definida por la utilización de escalas africanas con armonías europeas, por la pequeña o casi nula importancia del maestro sustituido por la primacía del sentido común, por el tamaño pequeño, por la producción de una mística marcada por la existencia de modelos pero con enorme espacio de improvisación individual y colectiva, por la valorización de los músicos y, en especial, por el placer de la ejecución.

En el mismo nivel de variabilidad de miradas y posiciones, Cortagena y Freijedo nos proponen la siguiente síntesis, a la que le agregamos algunas actualizaciones de fines del siglo XX y lo que va del XXI:



Figura 6: Escuelas tradicionales 1900–1970

Ahora, una recopilación de los autores más reconocidos de los mencionados en cada escuela puede ser útil también al momento de buscar referencias en los principales temas, por lo que a continuación presentamos un listado y clasificación propia según la evolución de las organizaciones que se describió en el punto anterior:

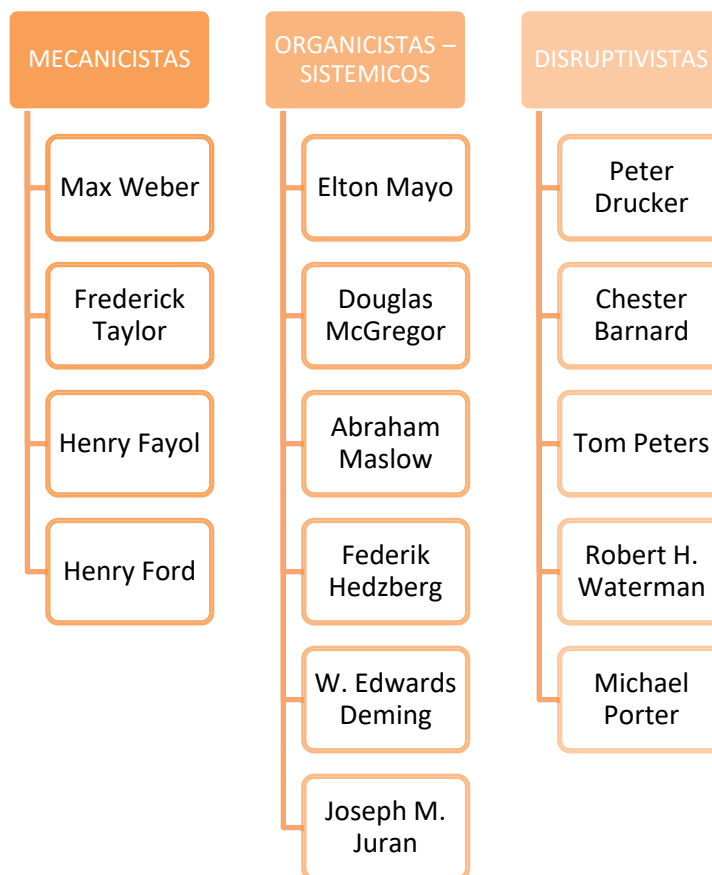


Figura 7: Autores agrupados según las Metáforas de Morgan

Tendencias actuales

Más allá de lo expuesto en los puntos precedentes, cabe decir, sin temor a equivocarse demasiado, que la evolución de la teoría de las organizaciones en los finales del siglo XX y lo que va del XXI no ha variado significativamente en términos de plantear nuevos conceptos que generen nuevos paradigmas. Lo que sí ha sucedido es que disciplinas involucradas en forma periférica en la gestión se han constituido en los campos donde el conocimiento se ha desarrollado y han aparecido nuevos planteos en cada campo.

Alrededor del management, un término anglosajón que ha trascendido como otros las fronteras de los países que le dieron origen, surgieron el marketing, la gestión del capital humano y la inteligencia emocional en la empresa, el planeamiento estratégico y el management estratégico, por citar algunos de los más conocidos. Estos ejes son los que se han constituido como agentes de cambio y desarrollo de las organizaciones conjuntamente con el otro protagonista de la época: la tecnología.

Tanto es así, que un movimiento importante es la generación de escuelas de gestión de proyectos basadas en el desarrollo e implementación de grandes sistemas de información en empresas, como ser lo que emerge del Project Management Institute (PMI), o la Metodología Agile, la Gestión del Cambio o, por otro lado, lo que plantea The Open Group Architecture Framework (TOGAF) respecto de la Arquitectura Organizacional, más aplicado a las organizaciones en sí, pero sin perder perfil alrededor de la tecnología de la información.

En el siglo XXI, el management ha experimentado diversas transformaciones puntuales impulsadas principalmente por cambios en la tecnología, aplicada tanto para la gestión como para la producción, así como porque generan a su vez cambios en la cultura organizacional y el empleo en esta época.

En cuanto a la organización del trabajo en sí, ha tenido un impacto significativo en diversas formas, y aquí se presentan algunos de los aspectos más destacados:

- **Automatización de tareas:** la tecnología ha permitido generalizar la automatización de tareas peligrosas, rutinarias y repetitivas, liberando a la gran mayoría de los empleados de esas actividades tediosas. Esto ha llevado a una mayor eficiencia operativa y ha posibilitado a las organizaciones centrar sus recursos en tareas más estratégicas.
- **Digitalización de procesos:** esto significa que la información se maneja de manera electrónica y fluye de más rápida y eficientemente. La digitalización facilita la colaboración remota y la toma de decisiones basada en datos.
- **Teletrabajo y flexibilidad laboral:** la tecnología ha posibilitado que los empleados realicen sus tareas desde ubicaciones remotas. Se ha fomentado la flexibilidad laboral, lo que puede mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- **Colaboración en tiempo real:** las herramientas de colaboración en línea, como plataformas de mensajería instantánea y videoconferencia, han mejorado la comunicación y la colaboración entre equipos dispersos geográficamente. Así como los proyectos pueden ser gestionados de forma más efectiva gracias a la coordinación en tiempo real.
- **Nuevos modelos de negocio:** la tecnología también ha habilitado la creación de nuevos modelos de negocio, como la economía colaborativa y los servicios basados en plataformas. Esto ha dado lugar a la aparición de industrias completamente nuevas y ha transformado el modo en que se ofrecen productos y servicios.

- **Análisis de datos y toma de decisiones:** las nuevas herramientas de análisis de datos proporcionan información valiosa para la toma de decisiones. Los sistemas de inteligencia empresarial (BI) y análisis predictivo permiten a las organizaciones anticipar tendencias y adaptarse más rápidamente a los cambios en el mercado.
- **Formación y desarrollo continuo:** todos estos cambios han revolucionado la formación y el desarrollo profesional demandando una permanente actualización de conocimientos e incorporación de nuevos, pero permitiendo a su vez la educación en línea y el acceso a recursos de aprendizaje en cualquier momento y lugar. Así es que las organizaciones pueden implementar de manera más viable programas de formación más personalizados y adaptativos.
- **Seguridad de la información y privacidad:** toda esta interacción también ha traído consigo desafíos relacionados con la seguridad de la información y la privacidad. Las organizaciones deben implementar medidas sólidas para proteger datos sensibles y garantizar la confidencialidad de la información.
- **Desafíos de salud mental:** Aunque el teletrabajo ofrece flexibilidad, también ha surgido la preocupación por el agotamiento laboral y la desconexión constante debido al uso excesivo de tecnología. Las organizaciones deben abordar estos desafíos y promover un entorno laboral saludable.

En resumen, la tecnología ha transformado la organización del trabajo de múltiples formas, creando oportunidades para la eficiencia y la innovación, pero igualmente planteando desafíos vinculados a la gestión del cambio y la adopción de nuevos modos de trabajo. La capacidad de adaptarse a estas transformaciones es esencial para el éxito en la era digital. Algunos aspectos clave de esta transformación incluyen una nueva cultura organizacional, la que a su vez genera cambios en el empleo. Algunos de ellos son:

CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SIGLO XXI	CAMBIOS EN EL EMPLEO
	Cultura organizacional: se valora una cultura empresarial que fomente la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, así como la diversidad e inclusión son consideradas no solo como cuestiones éticas, sino también como impulsores del rendimiento. De la misma manera, esa cultura se basa en darle al trabajador una adecuada experiencia en su ámbito laboral en todas sus dimensiones y ello contribuye de gran forma.
	Liderazgo transformacional: los líderes se centran en inspirar, motivar y desarrollar a sus equipos, donde la adaptabilidad y la habilidad para gestionar el cambio son fundamentales.
	Gestión del cambio: la capacidad de liderar y gestionar el cambio de manera efectiva es fundamental, ya que la agilidad organizativa es esencial para adaptarse a entornos empresariales dinámicos como los que impone una globalización generalizada en cuanto a actividades y territorios en el planeta.

Enfoque en la sostenibilidad: Las empresas buscan prácticas sostenibles y socialmente responsables, por lo que la responsabilidad corporativa y la ética son cuestiones centrales de la gestión moderna.

CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SIGLO XXI	CAMBIOS EN EL EMPLEO
<p>Transformación digital: La digitalización ha impactado todos los aspectos del negocio, desde la gestión de datos hasta la toma de decisiones, así como la inteligencia artificial y el análisis de esos datos juegan un papel crucial en estos tiempos.</p>	<p>La automatización de tareas rutinarias ha llevado a la transformación de muchos sectores, afectando tanto a empleos de baja como de alta cualificación.</p> <p>La necesidad de habilidades digitales ha aumentado, ya que las empresas buscan empleados capaces de trabajar con tecnologías emergentes.</p> <p>Existe una creciente demanda de profesionales en ciberseguridad.</p> <p>La Inteligencia Artificial (IA) se utiliza para realizar tareas rutinarias, pero también está creando nuevas oportunidades de empleo en campos como la programación y la ética de IA, por lo que se espera que transforme la naturaleza de algunos empleos, pero también cree nuevos roles especializados.</p>
<p>Trabajo remoto y flexibilidad: La pandemia ha acelerado la adopción del trabajo remoto, lo que ha llevado a una mayor flexibilidad en la forma en que se gestionan los equipos y por ende se enfatiza la confianza y la entrega de resultados sobre la presencia física en la oficina.</p>	<p>La demanda de habilidades digitales, como programación, análisis de datos, inteligencia artificial y ciberseguridad, ha crecido considerablemente.</p> <p>Las habilidades blandas, como la resolución de problemas, la creatividad y la adaptabilidad, son cada vez más valoradas.</p> <p>Aprendizaje continuo y desarrollo profesional: la velocidad de cambio tecnológico ha destacado la importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.</p> <p>Los empleados deben mantenerse actualizados con las últimas tendencias y tecnologías para ser competitivos en el mercado laboral.</p> <p>La digitalización ha facilitado el trabajo remoto, permitiendo a los empleados realizar sus tareas desde cualquier lugar con acceso a Internet.</p> <p>Las empresas han adoptado modelos de trabajo híbridos que combinan el trabajo presencial y remoto.</p>
<p>Colaboración y redes sociales: Se fomenta la colaboración interna y externa a través de plataformas digitales y redes sociales empresariales, ya que la</p>	<p>A partir de la economía gig y el trabajo <i>freelance</i>, las plataformas digitales han facilitado la conexión entre empleadores y trabajadores independientes.</p> <p>Muchos profesionales optan por trabajos <i>freelance</i>, aprovechando la flexibilidad que ofrecen estas oportunidades.</p>

comunicación transparente y abierta es fundamental.	
Metodologías ágiles y <i>design thinking</i>: las metodologías ágiles y el pensamiento de diseño se aplican en la resolución de problemas y el desarrollo de productos y servicios, ya que la flexibilidad y la capacidad de respuesta son esenciales para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.	
Gestión del talento y desarrollo continuo: la retención del talento es un desafío y por ello se aprecian estrategias de desarrollo profesional y personal, donde la formación continua y el aprendizaje son esenciales para mantenerse al día en un entorno empresarial cambiante.	El impacto en la educación ha sido que las instituciones educativas han tenido que adaptarse para proporcionar programas que enseñen habilidades relevantes para la era digital. La educación en línea y la formación digital se han vuelto más populares. Es así que la era digital presenta desafíos, como la brecha digital y la posible pérdida de empleos tradicionales. Al mismo tiempo, ofrece oportunidades para la creación de empleo en nuevas industrias y la innovación en modelos de negocio.

Tabla 4: Cultura organizacional y cambios en el empleo

En definitiva, la gestión en el siglo XXI demanda mayor adaptabilidad y transforma la naturaleza del empleo, crea nuevas oportunidades, pero también plantea desafíos. La adaptabilidad, entonces, y la adquisición de habilidades digitales son esenciales para prosperar en este entorno laboral cambiante.

Capítulo III: El modelo de la gestión de la calidad

Vistos todos los modelos presentados y considerando el carácter de aplicable que se quiere dar a este trabajo, elegimos para ver más en profundidad el que emerge del TQM (*Total Quality Management*), ya que nos parece el más abarcativo y completo y que, si se aplica estrictamente, garantiza resultados con una muy alta probabilidad.

Conocido como gestión de la calidad en nuestro idioma, entendemos que ese término, destacando el artículo «la», hace referencia a un estado de cosas más que a la condición de un producto. Es decir que, siguiendo la definición que dimos antes, hacer el TQM es hacer que la calidad suceda; y no es una gestión de calidad, ya que eso hace referencia a un buen gerente y a los resultados de su trabajo.

Para ello, en primer lugar, trataremos de definir un concepto tan particular como la «calidad», para luego plantear las bases del modelo, su relación con las organizaciones, algunos modelos definidos sobre la base de estos preceptos, y algunas pautas para su implementación práctica.

El concepto de calidad

Con el fin de poner conceptos en común, lo primero que se debe señalar es que cuando hablamos de calidad es necesario tener presente que se trata de un concepto abstracto que cualquier individuo puede definir según tan diversos factores personales como su pasado, su educación, su nivel social, su expectativa o necesidad, entre otros. De la misma manera, podemos decir que es un concepto de tan amplia aplicación como definición, en la medida en que cualquier organización lo puede utilizar según sean sus intereses. Por ejemplo, la industria, que puede emplearlo en proyecto o producción, el comercio o los servicios o los sistemas de gestión públicos y privados.

A la hora de recurrir a las siempre esperadas definiciones, es factible que se presenten las siguientes:

- a) Grado de adecuación de las características de un producto o servicio a las necesidades y deseos del consumidor (Juran, J. M.).
- b) Totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas (Norma ISO 8402).
- c) Cumplimiento de los requisitos o especificaciones de un cliente o usuario (Ernst & Young, ICG).
- d) Modelo de gestión basado en la motivación y la formación del personal, el que mediante la aplicación de ciertos métodos y técnicas logra una mejora continua de la calidad de los procesos de la empresa.
- e) Conjunto de las características de un producto o servicio relacionado con su aptitud para satisfacer las exigencias del cliente/usuario (Feigenbaum, A.).
- f) Pérdida que un producto le causa a la sociedad, después de su despacho, distinta a cualquier otra pérdida causada por sus funciones intrínsecas (Taguchi, G.).

Releyendo estas líneas, cabe concluir que una definición abarcadora universalmente aceptada y que refleja el protagonismo del usuario indica que la calidad de un objeto de análisis, cualquiera sea, no es otra cosa que la *respuesta al uso* que se le dé al mismo.

Más allá de que se concuerde con esta definición en términos globales, es claro que la calidad no es una condición monolítica, sino que esa respuesta al uso posee distintas características o dimensiones sobre las que se la puede juzgar.

En ese sentido, podemos decir que los productos, materiales y/o procesos que son utilizados para alcanzar esa performance demandada por el usuario tienen diversos atributos o propiedades que se pueden examinar:

- Materiales: dureza, variabilidad, textura.
- Tecnológicos: confiabilidad, reparabilidad, informatización, automatización.
- Administrativos: agilidad, pertinencia, efectividad.
- Contractuales: cumplimiento en tiempo y forma.
- Socioculturales: lujo, belleza, comodidad.
- Temporales: vida útil, desgaste.
- Éticos/actitudinales: expectativas, atención, seguridad, cortesía, honestidad, asistencia posventa.

Mientras tanto, el uso común de la palabra calidad se acerca más a lo que podemos definir como *calidad de grado*, es decir, la cuantía con que un determinado producto satisface ciertas necesidades del cliente/usuario. Aquí, las prestaciones de un auto deportivo seguramente se acercarán más a las demandas de una persona acaudalada y gustosa de este tipo de vehículos que las que les pueda ofrecer un sedán.

Pero si nos centramos en la relación que cada cliente/usuario tiene con su proveedor, donde aquel especifica sus necesidades y este trata de cumplirlas, en cualquier nivel económico, la *calidad de conformidad* con esas especificaciones es la que se debe alcanzar.

Por lo tanto, la calidad debe ser siempre entendida como la factibilidad de que un producto alcance los niveles de prestaciones para los que fue diseñado y que esto satisfaga al cliente/usuario, por lo que no debe ser confundida con variedad, costo, exclusividad, modelo o tipo de ese mismo producto. En esta descripción debemos destacar el papel de las *expectativas del cliente/usuario*, muy importante en los servicios, ya este factor subjetivo define su satisfacción muchas veces independientemente del nivel de prestación de los mismos. Una persona puede ser muy bien atendida en un consultorio, pero su conformidad seguramente la determinará la relación entre el apuro que tenía al llegar y el tiempo que demoró en ser atendida. Asimismo, este factor puede variar dependiendo del contexto y de la condición socioeconómica y cultural de quien demanda estas prestaciones.

Las bases del modelo

Para definir las bases conceptuales del modelo recurrimos a las que Fea (1993) utiliza para estructurarlo agrupadas alrededor de dos ejes: la primacía del factor humano y la visión global del proceso, los que, a su vez, se pueden desagregar en distintas dimensiones.

El primero concepto que marca la primacía del factor humano sería la *satisfacción del cliente/usuario*, considerando que la organización existe en tanto y en cuanto haya alguien dispuesto a consumir sus productos o servicios. El mercado son ellos, en definitiva, por eso la gestión debe enfocarse a satisfacerlo una vez que el estudio de aquel haya definido la

orientación general de la producción. De la misma manera, como personas, los clientes/usuarios tienen hábitos y costumbres que se deben manejar porque condicionan su elección y, por lo tanto, conocer los elementos que condicionan positivamente esa elección. Por ende, las condiciones de conformidad las establece el cliente/usuario en términos de la definición «respuesta al uso», en concordancia entre las especificaciones y las prestaciones, su idoneidad absoluta, su duración conforme a las características del producto, el respeto por las normas, especialmente las de seguridad; esas son las principales dimensiones que establecen si se cubren o no las expectativas del cliente.

En este sentido, también se inscribe el concepto de «cliente interno», mencionado en apartado de Procesos, el que describe la condición que tiene aquel que se encuentra en el siguiente puesto de la línea de producción. Es decir que, en el marco de un proceso productivo, un puesto de trabajo es proveedor del que le sigue y es cliente del anterior, lo que implica cumplir con todas las condiciones antedichas, y en pos de las necesidades de cada «cliente» se ajustará cada tarea hasta lo óptimo en función de satisfacerlo.

El siguiente precepto es establecer que *los recursos humanos son prioridad absoluta* en ese contexto organizacional. Esto supone identificar en el hombre la noción de organización y que los resultados dependen de los conocimientos, capacidad y creatividad en todos los niveles de la estructura, en el marco de un crecimiento continuo mediante la formación.

Dos elementos básicos influyen en esta performance esperada: por un lado, los factores propios de la motivación humana que hacen que la persona se mueva y, por otro, la adecuación de cada miembro de la organización al puesto de trabajo que ocupa en el marco de la planificación estratégica de la misma.

Más allá de los planteos de este modelo, es claro que el hombre actúa y trabaja fundamentalmente por razones económicas; sin embargo, los *factores motivadores* se centran más en su autoestima y su autorrealización. Esto refiere a que las condiciones básicas laborales deben estar presentes, con salario adecuado y requisitos mínimos de seguridad laboral, por ejemplo, pero su participación en los éxitos de la organización hará que cada persona persiga su superación individual y la mejora de su aporte a ese logro en forma permanente.

Asimismo, cada puesto de trabajo tiene un perfil concreto en términos de las *competencias* necesarias para su eficaz desempeño. Esto conlleva cumplir con ciertos saberes previos, como un título profesional, y también debe contar con algunas habilidades prácticas, como saber operar un equipo dado y esgrimir actitudes propias a su función y al trabajo con los demás miembros de la organización, disposición para la atención al público y al trabajo en equipo sería el caso.

Pero esto debe estar contextuado en una estrategia global de la organización, que determina fuertemente la política de recursos humanos, de modo de condicionar todos y cada uno de los perfiles necesarios para llevarla a cabo en cada rincón de la misma.

Tanto en los casos más comunes, donde no se cuenta con el personal necesario por déficit del mercado laboral local, o donde la organización se encuentra en un proceso de cambio a partir de determinadas decisiones estratégicas, se impone una política de formación, esto es, de concientización, capacitación y entrenamiento, que cierre esa brecha.

Un *programa de formación* adecuado se centraría en las competencias de las personas y otorgaría a cada persona las herramientas actitudinales y aptitudinales necesarias para enfrentar los desafíos que le exige su puesto en el marco del cumplimiento de las metas

globales de la organización. Esto se logra con la preparación de la persona no en un saber específico solamente, sino para enfrentar y resolver los problemas que ese escenario le presenta. Esto implica no solo que sepa desarrollar idóneamente su tarea, sino que también sepa trabajar en equipo, que se motive su creatividad, que se acreciente su compromiso con cada meta establecida.

Hoy en día se habla del *capital humano* como el activo principal de cualquier organización, y esto hace que todo gasto en formación emergente de la aplicación de los conceptos que recién vimos no sea más que la mejor de las inversiones. Inversión que cada organización pretende usufructuar a largo plazo, condición que cambia las relaciones laborales de patrón–empleado a la de socios en un mismo emprendimiento donde cada uno cumple su rol, el estadio simbiótico ideal para la organización ideal.

Otra dimensión se desarrolla alrededor de cómo se garantiza la satisfacción del cliente/usuario, que es básicamente evolutiva, donde la respuesta es la *mejora continua*. Esto supone la adecuación permanente de los procesos que obliga no solo a una revisión periódica de cada una de las tareas y diseños, sino que demanda creatividad e innovación como una costumbre y no como una eventualidad.

Para la implantación de esta mecánica de trabajo, se impone como práctica la que inducen los *círculos de calidad*. Estos consisten en grupos de personas involucradas en un mismo proceso o asunto que pueden aportar a la resolución de un problema o a la mejora de un proceso. Resulta importante tanto la conformación de estos grupos, de manera de involucrar todos los actores operativos y jerárquicos vinculados a la temática, como las técnicas de análisis y toma de decisiones utilizadas al interior de aquellos. El *control estadístico de la calidad*, que se ha implementado a través de lo que se conoce como *los siete instrumentos* y la *tecnología de trabajo en equipo*, son herramientas que luego presentaremos más acabadamente.

La presentación ante la conducción es el final de la tarea, cuando se hace necesario el uso de materiales gráficos y audiovisuales para, mediante una eficaz comunicación, convencer a las máximas autoridades de las ventajas de la solución propuesta.

Este proceso continuo de adecuación de las prestaciones, tanto a nivel incremental como radical, conlleva una serie de beneficios. En primer lugar, genera una mayor rentabilidad de las inversiones, al mantener elevada la eficiencia del sistema, además de inducir el retraso de las inversiones radicales y producir que cuando estas deban realizarse, el contexto de la empresa se encuentre más cercano, logrando mayor eficacia de las mismas en menor tiempo. Asimismo, genera una cierta capacidad estructural para gestionar sin conflictos en un equilibrio dinámico, utilizando el propio potencial de la mejor manera posible y en forma permanente. Por último, incrementa constantemente los conocimientos del capital humano, consolidando y potenciando a la vez la mejora de los procesos.

La visión global del proceso se refiere al planteo de que la calidad se fabrica, no se controla, es decir que, al enfocarse en el proceso, hace que el producto sea un resultado consecuente. Supera el conocido control de calidad ya que lo considera una mera observación de un resultado, que muchas veces es necesaria, pero que, como hecho consumado, no evita todos los males que se advierten y pueden corregirse en el análisis de cada tarea del mismo. Esto se vio en el nivel de los Procesos, en el segundo capítulo de este trabajo.

Para ello es preciso, en principio, asumir a *la calidad como eje del sistema*, esto es, que debe constituirse en un concepto transversal hasta convertirse en la esencia misma de la organización. Además de una característica técnica del producto, debe ser una característica del proceso productivo y de la gestión e ir más allá del contexto organizacional, hasta su papel social y su imagen en los distintos contextos.

Asimismo, hay que considerar el *enfoque en los procesos* descrito antes en la organización tipo respectiva.

Ahora bien, más allá de la redundancia, debe destacarse como una parte esencial aquí y precisar dos conceptos diferentes. Uno es el *control estadístico de procesos*, en el que se basa la filosofía conocida como Control Estadístico de la Calidad (SQC), una de las primeras olas de esta escuela que se constituye como antecedente directo del ya mencionado varias veces TQM. La idea aquí es mantener dentro de un rango estadísticamente controlado la performance de la línea de producción en sus distintas instancias. La otra línea es la *gestión por procesos*, ya tratada aquí también, que tiende a ser un modelo más global donde priman la interfuncionalidad, las comunicaciones horizontales, el trabajo en equipo, la ampliación de las competencias, entre las características principales.

Es de destacar la línea conceptual, igualmente enfocada en los procesos, destinada a la identificación y resolución de problemas mediante la toma de decisiones en equipo. El principio básico es la aplicación de lo que se conoce como la *Rueda de Deming o ciclo PDCA*. Esta consiste en un ciclo continuo de acciones encadenadas que comienza con la planificación (*plan*), la investigación de las causas y efectos y la definición de acciones, luego sigue con la implementación de las mismas (*do*): ejecución, adiestramiento, explicación, que posteriormente chequea los resultados (*chek*) y que finalmente estandariza las acciones de mejora con la corrección de los defectos (*act*).

Mientras tanto, la *gestión de la rutina diaria* es un instrumento que aplica de forma sucesiva la orientación al proceso, al cliente/usuario, al control de ese proceso y a la mejora. En esencia, consiste en la aplicación de este ciclo en todos y cada uno de los procesos de la empresa en forma permanente. Esto implica el seguimiento de distintos pasos en cada etapa. Así, en la fase de planificación se debe identificar la actividad o proceso prioritario (1), sus finalidades (2), los clientes y sus necesidades (3), los indicadores de la calidad (4) los objetivos o límites de control, (4) y definir el sistema de control (5). Luego actuar sobre ese sistema de control (6); en el *do*, verificar los resultados (7); en el *check*, actuar las correcciones (9) y estandarizar de estar todo en orden (10) en el *act*, para luego seguir el ciclo con otros problemas.

Otras herramientas, como los *diagramas de flujo*, son muy útiles en una línea muy importante de trabajo, como es la optimización de procesos. Estos exponen gráficamente los vericuetos por donde se mueve el trabajo, tanto en lo espacial como en lo procedimental, lo cual, siguiendo ciertas reglas y criterios, puede ser examinado por un analista para su mejora y desarrollo.

Este transcurso de la adecuación de las prestaciones a las demandas en la búsqueda de mejoras continuas en forma incremental y a través de eventos radicales conlleva algunos beneficios:

a) Mayor rentabilidad de las inversiones al mantener elevada la eficiencia del sistema, retrasar las inversiones radicales y, cuando esta se deba realizar, el contexto de la empresa se encuentra más cercano y se logra mayor eficacia de la misma en menor tiempo.

- b) Genera una cierta capacidad estructural para gestionar sin conflictos en un equilibrio dinámico, utilizando el propio potencial de la mejor manera posible y en forma persistente.
- c) Incrementa de modo constante los conocimientos del capital humano, consolidando y potenciando a la vez la mejora de los procesos.

La siguiente magnitud componente de esta parte es la *eliminación de los despilfarros*, puesta de relieve aquí con entidad propia más allá de ser una consecuencia de la revisión permanente de los procesos. Esto es así por la importancia que tiene «cualquier recurso o energía empleado en el proceso de gestión que no genera valor agregado», sobre todo aquellos emergentes de situaciones evitables. Estas situaciones se pueden observar en casos de sobreproducción, tiempos de espera, transporte, fallas en el ciclo de transformación, defectos, reprocesos, almacenamiento, entre las principales causales.

Aquí vale la pena destacar la regla emergente del concepto de «productividad total», conocida como de los 5 ceros: cero defectos, cero stocks, cero *setup*, cero paradas y cero papel. Si bien esto se puede ver como imposible en la práctica, es la meta/estándar a lograr a la que debe ser sometida cada tarea de la organización, cada faceta de ella que incurra en algún factor de los mencionados que esté motivando el «despilfarro» de recursos que no generan valor agregado. Se puede recurrir en estas situaciones a herramientas como las Kanban, consistentes en fichas para la programación, el control y la regulación de la producción, o su versión hacia el exterior, que es el concepto de *Just in Time*.

Finalmente, en este punto debemos mencionar quizás el factor primigenio de cualquier proceso de cambio, la dimensión de la decisión política que establece que *la revolución empieza desde arriba*. Esto implica el convencimiento absoluto de la dirección y formula, por lo tanto, una política clara y precisa respecto de la calidad a partir de un compromiso irreversible, lo cual debe ser transmitido desde la máxima conducción hacia abajo pasando por las líneas intermedias y llegando hasta los empleados de más bajo rango.

Las organizaciones y la calidad

El desempeño global de las organizaciones depende, más allá de sus integrantes propiamente dichos, de varias partes interesadas y, por lo tanto, debemos aceptar que el objetivo de toda organización es satisfacer a todas ellas en forma balanceada. Esto quiere decir que toda persona o grupo que tenga interés en el desempeño o en el éxito de la misma debe ver colmadas sus expectativas en términos de lo que obtiene o recibe de ella.

En este sentido, podemos identificar cuatro «sistemas» relacionados: sus clientes o usuarios, sus propietarios, las autoridades y la comunidad, sus empleados y sus contratistas. Unos esperan productos acordes a sus exigencias, mientras otros esperan rentabilidad, todo esto logrado sin cualquier afectación del entorno y con adecuadas condiciones de producción.

Ello supone que cada perspectiva debe ser atendida por un sistema en particular, por lo que los más comunes, como el Sistema Financiero–Contable y el de Higiene y Seguridad Laboral, no son suficientes para el cumplimiento de todas las pautas hasta aquí vertidas. A ellos se les deben sumar los de Gestión de la Calidad y los de Gestión Ambiental, en tanto que serán los primeros el objeto de nuestro desarrollo principal en adelante.

La aplicación de la filosofía de la calidad en una organización de gestión tradicional impacta fuertemente en todas sus dimensiones ya que produce/demanda una serie de condiciones para su aplicación y para su perdurabilidad en el tiempo, a saber:

Con gestión tradicional	Con gestión de la calidad
Define la calidad a su modo	El cliente define la calidad.
El último es el cliente.	El primero es el cliente.
Mantiene el statu quo.	Se enfoca en la mejora diaria.
Impaciente, cortoplacista.	Paciente, largoplacista.
Orientada a los resultados.	Orientada al proceso.
La calidad se controla.	La calidad se fabrica.
Capacita a directivos.	Capacita a todos.
Los gerentes resuelven problemas.	Todos resuelven problemas.
Los jefes son responsables por la calidad.	Todos son responsables por la calidad.
Reduce costos administrativamente.	Reduce costos al mejorar procesos.
Promueve mejoras coyunturales.	Mejora continua.
Contrata por precio.	Contrata por calidad.

Tabla 5: Análisis comparativo entre modelos de gestión

El alineamiento de una organización en uno u otro modelo hace que se den ciertas consecuencias en función del cumplimiento de unos u otros preceptos. Específicamente, en cuanto al enfoque en los procesos y la prioridad sobre el cliente/usuario, se advierten en que sin calidad se puede esperar un alto nivel de desperdicios, trabajo extra innecesario, productos defectuosos que acceden al mercado, con pérdida de la buena reputación de la empresa y de clientes. Mientras que con calidad se pueden esperar mayores beneficios al eliminar defectos y desperdicios, mayor competitividad al enfocarse en el cliente/usuario y el fortalecimiento de la marca que garantiza negocios continuos.

Es un estándar universalmente aceptado en la teoría de la calidad que un *cliente insatisfecho transmite su preocupación a por lo menos 9 personas*, considerando que *el 13 % de ellos lo hace a 20 o más potenciales clientes*.

Estos diferentes enfoques permiten establecer los dos modelos de organización ya mencionados y que se ven reflejados en la tabla, uno basado en el *control de calidad* y el otro en la *gestión de la calidad*.

La primera filosofía se sustenta en el criterio de «pasa/no pasa», enfocada en establecer las condiciones del producto al final de la línea. El control de la producción se fundamenta en un análisis estadístico de la ocurrencia de errores que ponga fuera de especificación el producto, generando una investigación interna solo cuando esos parámetros se salen de los estándares establecidos para mantener cierto nivel de calidad.

Esto, por un lado, implica incurrir en costos adicionales para garantizar un nivel mínimo en este sentido, y por el otro, induce la idea que solamente con mayor producción se pueden obtener mayores beneficios.

Aunque lo último sea estrictamente cierto, se pueden mejorar los beneficios también con una mejor gestión de los recursos. En eso se enfoca el otro modelo, en que a partir de hacer mejor cada tarea de cada etapa del proceso productivo es factible mejorar los resultados económicos sin aumentar los volúmenes de producción.

La calidad no se controla, se fabrica. Esta es la máxima que guía este enfoque, la calidad se logra en el proceso, ya que elaborar mal es más costoso que producir bien.

La diferencia que estamos tratando de establecer se puede ver cuando se analizan las tasas de defectos emergentes en cada modalidad de trabajo, comparadas con los costos de producción, en el Gráfico 1:

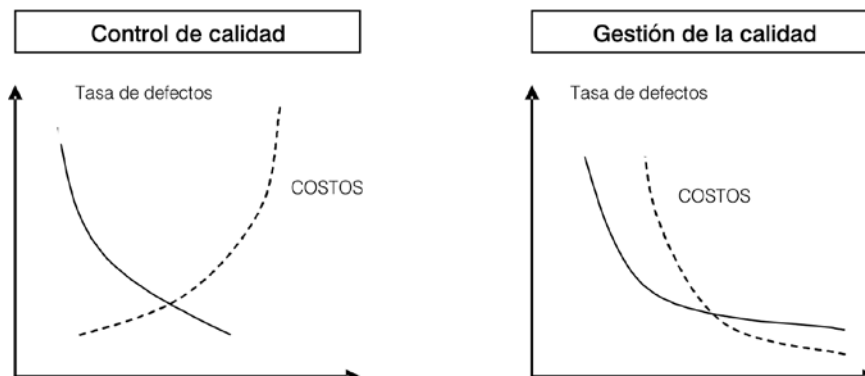


Gráfico 1. Análisis comparativo de modelos

Como se observa, en el primer caso es necesario aumentar los costos para reducir el nivel de defectos, mientras que, en el segundo modelo, al trabajar sobre los procesos, ambas dimensiones decaen simultáneamente.

Esto sucede porque la mejora continua genera la mejora de los procesos y esta elimina los que se conocen como *costos de la no calidad*, es decir, erogaciones que no se agregan al valor del producto, sino que se inscriben en las pérdidas que este produce interna o externamente.

A saber:

a) Costos directos:

- controlables: de prevención y de evaluación, administración;
- resultantes: errores internos y externos, reprocesos, de stocks.

b) Costos indirectos:

- insatisfacción y pérdida de reputación, baja de ventas;
- costos en los que incurre el cliente.

Ello supone que existen factores operacionales defectuosos que, al ser considerados, inciden en la eliminación de mayores erogaciones económicas para generar el mismo resultado final. Asimismo, se deben considerar aquellos gastos en los que se incurre en el proceso de eliminación de estos déficits, esto es, los costos propios del proceso de implementación de *la*

calidad y de sus medidas emergentes, los que pueden ser definidos como costos de prevención y costos de evaluación.

a) Costos de prevención:

- capacitación, planificación, auditorías de procesos, evaluación de proveedores, etcétera.

b) Costos de evaluación:

- inspección y ensayos, auditorías de productos, calibración y mantenimiento, etcétera.

Es una obviedad, pero debemos destacar la necesidad de que la organización tenga una precisa valuación de ambos, tanto a los efectos de medir el resultado económico de su sistema de calidad como de mantener un balance entre ambos más allá de los números positivos que se obtengan.

El trabajo en esta dimensión implica e induce a la vez a medir los problemas de la calidad en el lenguaje del dinero, identificar oportunidades para reducir costos de producción, potenciar los proyectos de mejora y disminuir los niveles de insatisfacción del cliente/usuario.

Modelos para la gestión de la calidad

Si pensamos en la implantación integral de los conceptos aquí vertidos, en una organización es preciso destacar primero que los niveles de desarrollo que puede alcanzar un sistema de gestión de la calidad son diversos. Desde la inexistencia de una política al respecto hasta la calidad total hay una gran escala de perfeccionamiento, a saber:

I. Sin sistema de calidad.

II. Inspección del 100 % de los productos para la verificación de las especificaciones.

III. Inspección por muestreo, por ejemplo, a partir de las *Military Standards*.

IV. Control de calidad, a partir de un control estadístico de los procesos.

V. Aseguramiento de la calidad, de acuerdo con las Normas ISO 9001/9002.

VI. Calidad Total o TQM, como lo plantean la Norma ISO 9004 y los modelos de los Premios Deming, Malcom Baldrige o el Nacional a la Calidad.

Como podemos ver, aquí se hace referencia a partir de ciertos niveles a modelos generados desde instituciones que promueven la filosofía de la calidad, de las que existe un gran número, pero solo algunas han desarrollado y promovido de distintas maneras su aplicación mediante una política específica.

Veremos algunos de esos casos en función de que presentan varios modelos, más o menos integrales, para su implantación en las organizaciones de todos los tipos.

Ahora, antes de presentar estos modelos, resulta importante comentar dos conceptos centrales en esta línea teórica que, de la misma manera que al principio tratábamos el concepto de calidad, es prioritario destacar y precisar en esta parte: la Misión y la Visión de una organización.

Toda organización tiene un fin que busca cristalizar a través de sus procesos, aquello que le da sentido a su existencia, eso es su Misión. Es lo que sabe hacer, para lo que se fundó, el rol que le asigna el sistema en el que está inserta. Conocerla permite alinear los procesos, así como trabajar en ellos alinea los recursos y esfuerzos de la organización.

Y en un contexto cambiante es fundamental reconocer que, como cuerpo vivo, una organización evoluciona, así como que, al ser una expresión del ser humano, tiene aspiraciones

que sus propios integrantes le imprimen. La conjunción de esa evolución natural o inducida con sus deseos y anhelos es la Visión, es decir, cómo se «ve» a sí misma en un determinado lapso. Es un objetivo estratégico, una condición definida cuali–cuantitativamente por la que, al igual que al definir claramente la Misión, se aúnan energías en lo operativo al saber dónde se va establecer el camino para llegar al objetivo.

Estos mismos elementos que se usaron para tratar de explicar ambos conceptos dan las razones que justifican por qué tomar ambas definiciones por parte de una organización es condición requerida para la implementación de cualquier modelo para la gestión de la calidad.

Una corriente emergente del continente europeo en los '80 fue la del *aseguramiento de la calidad*, donde surge la ISO —Organización Internacional de Estandarización, por sus siglas en inglés— como parte de una acción para mejorar la competitividad de las empresas y hacer frente al Japón y a Estados Unidos. El mecanismo es que las organizaciones que lo deseen puedan asegurar la calidad de sus productos a clientes no directos o lejanos a partir de ser certificadas por representantes que ISO posee en cada país, los cuales aseguran la implantación del sistema de gestión de la calidad y, por lo tanto, la calidad del producto. Así, además de las ventajas internas de la implementación, que mejora la rentabilidad, se abren vías de comercialización antes cerradas por la distancia, lo que mejora la facturación.

Este modelo se funda en explicitar la organización, las responsabilidades, los procesos, los procedimientos y los recursos necesarios la implementación de la gestión de la calidad, sobre la base de los objetivos de la organización, en función de su producción e influido por sus propias prácticas. Es decir que no plantea cómo producir, solamente exige que se ponga por escrito y que sea conocido por todos cómo se garantiza que se produce con calidad, asegurando con un grado razonable de confianza a terceros, como se planteó antes, el cumplimiento con los requisitos.

Para ello, ISO emite normas que se deben aplicar para desarrollar el modelo de acuerdo con la organización, con su sistema productivo y con la voluntad de la misma respecto de cuánto y cómo profundizar el proceso hacia la calidad.

La implementación de este modelo demanda el cumplimiento de los siguientes ejes principales para los procesos de la organización:

I. *Sistema de gestión* de la calidad, establecido a través del detalle de las previsiones y medidas adoptadas por parte la organización para su implementación.

II. *Compromiso de la dirección*, donde la misma proporcione evidencia sobre su compromiso en este sentido en términos del enfoque en el cliente, en la definición de una política al respecto, su planificación, las responsabilidades, su comunicación y la forma de revisión.

III. *Gestión de los recursos*, determinando y proporcionando lo necesario para implementar y mantener el sistema, así como aumentar la satisfacción del cliente/usuario.

IV. *Realización del producto*, planificando y desarrollando los procesos necesarios para ello, lo que debe ser coherente con los requisitos tanto del cliente/usuario como de los otros procesos.

V. *Medición, análisis y mejora*, a fin de demostrar la conformidad del producto, del sistema de gestión, y mejorar continuamente su eficacia.

Este sistema se asegura mediante la ejecución de *auditorías de calidad*, internas y externas, las que revisan su implementación identificando las no conformidades, es decir incongruencias entre el Manual de Calidad y lo observado por el auditor. Esta actividad, desarrollada en forma constructiva, no policial, mantiene vigente al sistema en términos de actualidad y pertinencia, y debe coordinarse con las oportunidades de mejora encontradas en el proceso de ejecución del ciclo *plan-do-check-act* (PDCA).

Cabe consignar también en este modelo un factor más para el aseguramiento de la calidad de los procesos, como es el concepto de *responsabilidad civil del producto*. Esto se trata del compromiso legal que asume la organización por los daños que aquel pudiera ocasionar, su embalaje, sus contenedores y servicios asociados. La teoría que ha ganado sustento es que cualquiera que ingrese al mercado un bien o servicio que sea peligroso para el que tome contacto con el mismo sea responsable ante la sociedad toda. No hace falta convenio alguno en este tema, es suficiente emplear los preceptos circundantes al concepto de negligencia para aplicar este principio.

Concatenados a esta línea de trabajo, se inscriben los Sistemas de Gestión Ambiental, pautados en la familia de Normas ISO 14000, los que constituyen un paralelo al modelo recién descrito y cuyo objetivo es, mediante la misma filosofía centrada en los procesos, asegurar la inocuidad de las actividades de la organización hacia el medio ambiente. Esto implica garantizar la calidad ambiental de cada tarea del proceso productivo, así como de sus almacenamientos, desechos y efluentes, coadyuvando a la mejora de la rentabilidad y reduciendo costos de reparación de impactos y mejora de los procesos.

Como se destacó antes, otros de los sistemas necesarios en la gestión de una organización es el de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional, donde se hace hincapié, por una parte, en el desarrollo de actividades y políticas de prevención que hacen a la salud del trabajador en su puesto, y por la otra, en la generación de las condiciones ambientales que reduzcan los riesgos en función de la especificidad del proceso productivo en cada caso. Organismos como el Bureau Veritas Argentina (BVQI), Det Norske Veritas (DNV) o el Instituto Racionalizador Argentino de Materiales (IRAM), emiten normas al respecto y certifican su cumplimiento, así como la aplicación de otros sistemas, como plantea la Norma OHSAS 18001, como estándar para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo totalmente compatible con las series ISO.

En este mismo sentido, donde la calidad se basa en la emisión y difusión de normas sobre el deber ser de los procesos y procedimientos, se inscriben programas gubernamentales que buscan promover esta forma que la organización debe llevar adelante para asegurar la calidad de su producción. Tal es el caso del Programa Nacional de Garantía de Calidad en la Atención Médica (PNGCAM), el que se desarrolla en cuatro componentes:

- Calidad en la estructura de los servicios de salud: el primer componente está relacionado con los aspectos de habilitación y categorización de los establecimientos de salud. En el mismo se confeccionan las normas de organización y funcionamiento de los servicios que integran un establecimiento a través de comisiones de trabajo *ad-hoc* integradas por entidades académicas, gremiales, financiadores y prestadores de servicios.

- Calidad en recursos humanos: hace referencia al ejercicio profesional de todos los integrantes del equipo de salud, en el cual se incluyen la especialización, matriculación, certificación y recertificación profesional, con participación de todas las entidades vinculadas a este proceso.
- Calidad en los procesos y gestión de los servicios de salud: el tercer componente se vincula con la elaboración de guías y protocolos clínicos, así como de procedimientos en la gestión de los servicios de salud.
- Evaluación y control de la calidad: aquí corresponde referirse a la implementación de indicadores y estándares de la estructura, proceso y resultados en los servicios de salud y la compatibilización de las distintas modalidades de evaluación externa de la calidad y la gestión interna de calidad.

Más allá de que el Programa no lo establezca explícitamente, es altamente recomendable definir un Plan de Acción para su desarrollo en una organización. Una estrategia de implementación que intenta ser ordenada y esclarecedora hacia sus mismos integrantes debe tomar como base el esquema propuesto por Donadebian, que ha sido de reconocida efectividad:

ESTRUCTURA	PROCESOS	RESULTADOS

Esto implica que las áreas definidas por la *estructura* servirán como referencia para la identificación, relevamiento y documentación de los procesos del hospital sobre los que luego se deberán determinar los *resultados* esperados de los mismos. El trabajo entonces irá recorriendo las áreas orgánico–funcionales con esa secuencia de tareas hasta agotar los procesos del hospital.

Como vimos antes, el relevamiento de los procesos determinará la formulación de los *procedimientos* según los cuales se deben desarrollar las distintas tareas, los que a su vez en los casos que se estime necesario harán referencia a un protocolo médico o a ciertas *instrucciones*, obrantes ambos como anexos a los respectivos documentos de aquellos.

Esta tarea tendrá una serie de emergentes indirectos alrededor de ciertos y determinados déficit que existen en cuanto a desarrollar cada proceso adecuadamente. Así surgirán necesidades en términos de capacitación, adaptación de la infraestructura y/ o equipamiento, readecuación del personal asignado, gestión de la información, entre los principales. Estos déficits se irán buscando satisfacer a partir de estrategias de desarrollo específicas en cada línea de trabajo demandada.

Otra corriente destacable es la generada por los gobiernos u ONG que han instaurado premios para aquellas organizaciones que hayan implantado un modelo digno de ser destacado. Tal es el caso del Premio Nacional a la Calidad que otorga la Presidencia de la Nación, con sus versiones para el sector público y el privado, que constituye un modelo de lo más amplio e integrador, ya que considera todos los aspectos donde se gestiona la calidad.

Para su obtención se debe cumplir con los siguientes criterios:

- a) Liderazgo: este criterio examina la participación directa del equipo de Dirección hacia la gestión de calidad de la organización. La participación directa involucra el desarrollo de acciones sustentables en el tiempo, independientemente de los cambios que puedan producirse en la conducción. Las acciones deben demostrar, además, el compromiso con la visión, misión, valores y prácticas de calidad.
- b) Enfoque en el cliente: analiza los esfuerzos de la organización para satisfacer o superar las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales. Examina la efectividad de los sistemas que la organización tiene para detectar en forma integral y proactiva las expectativas de los clientes/usuarios.
- c) Desarrollo del personal: coteja cómo la organización desarrolla, estimula y optimiza el potencial del personal en relación con los objetivos de calidad de la institución. A estos efectos se analiza de qué modo participa y se involucra el personal en el proceso de mejora de la calidad como: en las cadenas clientes–proveedor interno, en la generación del clima de trabajo, en la participación en la toma de decisiones, en la promoción de la creatividad y la colaboración activa en la mejora de la organización, de sus procesos y de sus productos y/o servicios.
- d) Información y análisis: estudia los sistemas de información que el organismo utiliza para facilitar la «toma de decisiones», con énfasis en su utilidad, su eficacia y eficiencia. Se evalúa si los datos de los sistemas de información son adecuados para este propósito y el tipo de información de comparación o referencia (*benchmarking*) que el organismo emplea como medio para mejorar su gestión.
- e) Planificación: examina el proceso de planificación de la organización y cómo se relacionan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad, así como las metas a corto y largo plazo.
- f) Aseguramiento y mejora de la calidad: considera los procesos utilizados por la organización para asegurar la calidad de sus productos y/o servicios y los de sus proveedores, y también la metodología empleada para evaluar la efectividad y mejora continua de dichos procesos.
- g) Impacto en el entorno físico social: evalúa el compromiso de la organización y examina en qué medida extiende su esfuerzo de calidad a su entorno físico, social y económico a través de: la conducta ética que pone de manifiesto con sus acciones, la difusión y promoción de la cultura de calidad en la comunidad, la preservación del medio ambiente y la conservación de los recursos, el cuidado de la seguridad y salud ocupacional de sus empleados.
- h) Resultado de la gestión de calidad: contempla el sistema utilizado para evaluar las tendencias y medir los resultados obtenidos en la gestión de calidad, seguridad, productividad y los aspectos económicos y financieros relacionados con los procesos, productos y servicios. Analiza en qué medida los resultados son consecuencia de la aplicación de los criterios anteriores. Evalúa de qué manera los indicadores cuantitativos y cualitativos reflejan las necesidades y expectativas de los clientes y de la sociedad, así como los objetivos de la institución. Estudia los resultados concretos de los indicadores y las tendencias y su comparación con los obtenidos por otras organizaciones semejantes.

Pautas generales para su implementación

No menos importante que el modelo en sí es la acción posterior, es decir, llevar el plan de acción previsto en las numerosas y pertinentes «recetas» que existen o que cada línea recomienda a lo que se puede especificar como una estrategia de implementación adecuada al caso específico de que se trate. En este aspecto, aquí podemos recomendar un par de premisas que, de acuerdo con nuestra experiencia, no se deben dejar de cumplir.

La primera cuestión a atender es el cumplimiento de uno de los ejes del modelo que mencionamos antes, el que afirma que la revolución empieza desde arriba. Esto significa que la decisión política del máximo nivel de la organización es una condición necesaria, *sine qua non*, para el inicio de cualquier proceso de cambio. Más drástico se vuelve este precepto cuando más radical es el cambio propuesto, ya que demandará mayor respaldo hacia las personas comprometidas en el mismo y mayores recursos para su concreción.

Seguidamente, no se debe soslayar un proceso concienzudo de *discusión y concientización* con todos los actores involucrados. La principal resistencia al cambio parte del desconocimiento, por lo que imprescindible además una *estrategia comunicacional* permanente que involucre a todos, tanto de los objetivos y alcances del proceso como de los avances y retrocesos.

La otra cuestión, concatenada con la que recién describimos, es la *participación amplia e irrestricta* en las tareas de implementación para que nadie se apropie de algo que no ayudó a construir. Esto debe comenzar por la constitución de un grupo de trabajo, conocido como el *grupo promotor*, el cual debe convertirse en el ámbito de discusión y *consenso* tanto sobre el rumbo de las acciones de la implementación como de incentivación y visado final de las acciones generadas por el mismo. Luego, en la tarea de análisis y revisión de cada proceso, de cada puesto de trabajo, de cada componente de cada modelo, deben participar todos los involucrados directa e indirectamente, independientemente de su pertenencia organizacional, nivel jerárquico, formación y especialidad. Todas las perspectivas son útiles y todos tenemos algo para aportar.

Debemos destacar entonces que, en función de lo señalado, las etapas de cualquier proceso de cambio cobran viabilidad cuando están dadas estas condiciones, mientras que, si no se respetan, la resistencia siempre presente y siempre esperable, no tendrá un frente sobre el que pueda ser combatida y prevalecerá aun por sobre la racionalidad del desarrollo, por más fuerte que esta sea.

En tanto, a la espera de que estén dadas las condiciones referidas, para seguir una estrategia de implementación que sea ordenada y esclarecedora hacia sus mismos integrantes, se puede diseñar un plan de intervención que tome como base el esquema propuesto por Donadebian, presentado más arriba, el que ha sido de reconocida efectividad en el ámbito de la más compleja organización existente: el hospital.

Finalmente, conviene destacar que esta tarea tendrá una serie de emergentes indirectos alrededor de ciertos déficits que existen en la actualidad en cuanto a desarrollar cada proceso adecuadamente. Así, surgirán necesidades en términos de capacitación, adaptación de la infraestructura y/o equipamiento, readecuación del personal asignado, gestión de la información, entre los principales. Se buscará satisfacer estos déficits a partir de estrategias de desarrollo específicas en cada línea de trabajo, por lo que esta tarea puede ser tomada como

un proceso de fortalecimiento institucional. De hecho, cumple sobradamente con la definición y los alcances que cualquiera de los organismos o instituciones internacionales que se ocupan de promover y financiar proyectos de desarrollo a diversa escala ha fijado al respecto.

Herramientas para la gestión de la calidad

Se señaló en varias ocasiones que para que funcione el sistema deben funcionar los círculos de calidad, o aquellos grupos de trabajo que «hagan las veces de», pero también hay que decir que para que estos funcionen deben seguir ciertas pautas y contar con determinadas herramientas que optimicen su trabajo. Reuniones improductivas de largas horas, con discusiones inconducentes, sin información pertinente o analizando montañas de ella desorganizada, son la alternativa esperada.

Ahora, en la búsqueda generada por esa necesidad se puede recurrir a un numeroso cuerpo de técnicas y/o metodologías, pero lo primero que se debe hacer es determinar para qué se necesita y en qué ámbito se va a utilizar.

Tanto para el trabajo en equipo en pos de la identificación y resolución de problemas que hagan a la mejora continua, como para la alimentación de la información en forma sistematizada, como para la concreción en la tarea diaria de los preceptos vistos hasta aquí, existen herramientas expresadas en técnicas y/o procedimientos, los que a través de su aplicación materializan la filosofía de la calidad. Exhibamos algunos de ellos rápidamente.

En primer lugar, tenemos la línea de trabajo alrededor del control estadístico de la calidad, que es la más antigua y que se ha constituido como fundamental en la planificación y el monitoreo de la producción. Este control se ha implementado a través de lo que se conoce como *los siete instrumentos*:

- a) La hoja de recolección de datos, un instrumento existente pero que debe ser rediseñado a los fines de mejorar el imprescindible registro de la información de los procesos.
- b) El histograma o gráfico de barras, como forma práctica y visualmente óptima de representación de la información.
- c) El Diagrama causa–efecto de Ishikawa, que tiene por objetivo describir la concatenación en los distintos niveles en un síntoma visualizado y sus posibles orígenes.
- d) El análisis por estratificación, donde se busca identificar las fuentes de las variaciones de los datos mediante la clasificación de factores a partir de examinar las diferencias de los valores medios y la variación de las clases.
- e) El diagrama de correlación, que es una técnica estadística muy común que se utiliza para estudiar las relaciones entre dos variables, básicamente si es directamente proporcional o inversa o no existe ninguna relación. Aquí sirve para indagar la relación entre características de un producto o la relación causa–efecto.
- f) El Diagrama de Pareto es un tipo especial de gráfico de barras donde se ordenan decrecientemente las medidas de las causas sobre los defectos, evidenciando las más importantes sobre las secundarias. Permite ver los problemas prioritarios basándose en que la mayor parte de la resolución de un problema está en la atención a un pequeño número de causas.

g) La carta de control, que es un gráfico que muestra la tendencia de la evolución de un proceso y si se mantiene dentro de un rango preestablecido. Este rango responde a un estudio estadístico de la variación del proceso y, por lo tanto, si se registra un valor que salga de ese rango estaría mostrando una alteración en el proceso que puede evidenciar un problema si se convierte en tendencia.

Aquí debemos destacar la línea de trabajo enfocada en los procesos que vimos antes como una de las dimensiones centrales de la organización y cuya base conceptual/metodológica está orientada a la identificación y resolución de problemas mediante la toma de decisiones en equipo.

El principio básico es la aplicación de lo que se conoce como la Rueda de Deming o ciclo PDCA, y consiste, como se dijo, en un ciclo continuo de acciones encadenadas que comienzan con la planificación (*plan*), investigación de las causas y efectos y definición de las acciones, sigue con la implementación de las mismas (*do*), ejecución, adiestramiento, explicación, que luego chequea los resultados (*chek*) y que finalmente estandariza las acciones de mejora corrigiendo los defectos (*act*).

Mientras tanto, la *gestión de la rutina diaria* es un instrumento metodológico que aplica sucesivamente este ciclo compuesto por fases de orientación al proceso, al cliente, al control de ese proceso y a la mejora. Consiste en la aplicación de este ciclo en todos y cada uno de los procesos de la empresa en forma permanente.

Ello implica el seguimiento de distintos pasos en cada etapa. En la fase de planificación se debe identificar la actividad o proceso prioritario (1), sus finalidades (2), los clientes y sus necesidades (3), los indicadores de la calidad (4) los objetivos o límites de control (4), y definir el sistema de control (5). Luego, en el *do* se debe actuar sobre ese sistema de control (6), en el *check* verificar los resultados (7), para finalmente en el *act* hay que actuar sobre las correcciones (9) y, de estar todo en orden, estandarizar (10), para luego seguir el ciclo con otros problemas.

Para implementar estos preceptos, la organización debe contar efectivamente con *círculos de calidad en operación*, lo cual supone que estos equipos, como dijimos antes, en lo posible multidisciplinarios, multijerárquicos e interáreas, pasen cronológicamente a través de las etapas descritas y en ese proceso utilicen técnicas para generar ideas, identificar causas y efectos, priorizar ambos, tomar decisiones consensuadas y finalmente presentarlas a quienes definen las políticas.

Como vimos en el punto específico del Capítulo I, tanto en esta instancia como en todas las actividades diarias, la *tecnología de trabajo en equipo* es central, ya que no es espontáneo organizar explícitamente un grupo que comparta objetivos, valores, reglas y que obtenga logros mediante actividades independientes.

Las siguientes son técnicas básicas utilizadas en este proceso:

- Tormenta de ideas, cuyo objetivo es fomentar la creatividad a partir del aporte libre de los miembros del grupo.
- Selección de problemas, donde se clasifican y jerarquizan los problemas de acuerdo con la importancia que le dé cada miembro.

- El Diagrama causa–efecto de Ishikawa que ya mencionamos.
- El Diagrama de Pareto también descrito.
- El uso de Gráficas e Histogramas también ya citados.
- La presentación ante la Conducción, es el final de la tarea cuando se hace necesario el uso de materiales gráficos y audiovisuales para que mediante una eficaz comunicación convencer a las máximas autoridades de las ventajas de la solución propuesta.

Otras herramientas, como los diagramas de flujo, son muy útiles en una línea muy importante de trabajo como es la optimización de procesos. Estos exponen gráficamente los vericuetos por donde se mueve el trabajo, tanto en lo espacial como en lo procedimental, lo que, siguiendo ciertas reglas y aplicando determinados criterios, puede ser examinado por un analista para su mejora y desarrollo.

Capítulo IV: Análisis y desarrollo de las organizaciones

El desarrollo institucional

Alain Tobelem, especialista del Banco Mundial, ha definido al Desarrollo Institucional (DI) como el proceso donde se incrementa la capacidad institucional de una organización en el acto de ejecutar un proyecto. Ese cambio generado por un fin más relacionado con su Misión sustantiva, en general demanda una mejor performance en una materia que ya es de su incumbencia o, directamente, generar capacidad instalada en sí misma para empeñarse en un ámbito que hasta el momento le era desconocido.

Esta cuestión es inmediatamente relacionada con la «estrategia» de la organización, lo que no es equivocado totalmente. Una planificación a mediano o largo plazo de las acciones a desarrollar, como de la forma de realizarlas, debe considerar tanto el producto de la misma como a sus clientes y las demandas del contexto. Esto implica incurrir en campos desconocidos hasta el momento y/o necesariamente hacer mejor las cosas.

Lo que se debe tener en cuenta es que no solo «el gran plan» es motivo o inductor del desarrollo organizacional, sino que también metas más acotadas que originan acciones más particularizadas pueden ser un caso de ese fenómeno que aquí se quiere destacar.

Es así que un proyecto largamente ansiado y, por lo tanto, motivador en sí mismo, puede ser la ocasión para que esto suceda. Este tendrá objetivos respecto de los cuales, para que sean alcanzados, será menester desarrollar algunas tareas en un cierto nivel de efectividad. Esas tareas generan ciertos requerimientos de recursos que, de no existir, deberán cubrirse y la satisfacción de ese déficit, ya sea de recursos humanos o dinerarios, funcional o de infraestructura, es en sí misma el aumento de la capacidad institucional que se mencionó más arriba.

Como se planteó al principio de este trabajo, se busca aportar a que esto suceda en el ámbito disciplinar de la materia organizacional y la traducción de todo ello como beneficio concreto para una organización, más allá de su escala, entendemos que se hace siguiendo las pautas que aquí se proponen.

En esto se debe tener presente la definición que se dio antes, sobre que se busca hacer gestión y no solamente administrar recursos, puesto que el objetivo es establecer una forma racional y sistemática para la toma de decisiones y no la mera aplicación de normas establecidas.

Para ello, entonces, se debe definir un modelo de gestión a partir de su Misión, es decir su esencia, que cubra las funciones a cubrir para ello y que todo ello se defina en la estructura óptima que divida el trabajo generado en consecuencia. De la misma manera, se debe considerar cómo generar una cultura para que exista un determinado nivel de motivación y diagnosticar adecuadamente el contexto. Por supuesto, para todo esto es recomendable tener en cuenta los modelos presentados anteriormente y las implicancias de la preponderancia de cada uno de ellos.

Poniéndolo en forma práctica, en una situación normal, es prioritario establecer una mejor división del trabajo en busca de mejores desempeños. Resultados insatisfactorios, superposición de esfuerzos, vacíos funcionales, recursos insuficientes, por escasez o dilapidación, son motivaciones para este esfuerzo de análisis y rediseño.

Ese trabajo consiste en contestar ciertas preguntas y plantear formas de alcanzar los objetivos sobre la base de las respuestas obtenidas, y para ello conviene, con el riesgo de ser reiterativo, seguir las pautas que se vienen planteando en torno a definir en forma precisa la Misión y la Visión.

A modo de grandes etapas necesarias para llevar adelante este trabajo, podemos enumerar el siguiente derrotero como el más deseable:

1. Como primera medida, supone establecer la Misión, el sentido de existencia de la organización y, en función de ello, determinar las tareas o actividades principales que la concretan y formular las estructuras como resultado de la consideración de los procesos. Si bien en ciertos casos esto es un proceso que lleva un cierto tiempo, quizás debe definirse una misión en forma inicial e ir ajustando el enfoque hasta que se formule de modo definitivo. Pero lo importante es que siempre se debe tener una congruencia entre las acciones y los fines en forma permanente, por más que ello esté sujeto a cambios o revisiones en el futuro.

2. Lo siguiente es definir la Visión, a partir de delinear una imagen de cómo se ve la propia organización en un futuro a mediano o largo plazo en cuanto al cumplimiento de sus aspiraciones personales e institucionales. Esta imagen, como vimos, debe definirse tanto respecto del desarrollo de sus actividades en su ámbito de acción como en lo atinente a definir el modelo de gestión que puede llevarlo adelante. En lo que hace al contexto en el que inserta la organización, sea una Empresa, Estado u ONG, es conveniente pensar en cómo se pretende accionar sobre él y de esa manera tener una imagen objetiva a la cual dirigir los esfuerzos. Esto solo es posible de lograr con un instrumento que se llama Organización Socialmente Necesaria (OSN), esto es, aquella que reúne las condiciones para desarrollar un performance acorde con sus objetivos y en función de maximizar los recursos de los que dispone.

3. Para generar ese salto cualitativo en principio, es necesario a continuación hacer un diagnóstico preciso del estado de la organización, lo que significa determinar el estado actual de las dimensiones que se vienen mencionado desde el principio en este trabajo, así como las implicancias organizaciones de ese nivel de desempeño. En la bibliografía especializada se analiza detalladamente en el perfil de sus recursos humanos, las tecnologías de gestión, blandas y duras, el marco formal adecuado, la estructura funcional que implemente los procesos, etc., es decir se tiene que ver lo que hay y establecer qué está bien y qué mal en función del deber ser, es decir, la OSN.

4. Ello permitirá determinar el déficit institucional al realizar un análisis comparativo entre el diagnóstico, imagen de la realidad actual y la Visión, como imagen del futuro deseado. Esto es importante ya que cada dimensión de la OSN debe reunir ciertas condiciones para alcanzar la Visión, pero en cada organización la realidad puede no concordar con ese perfil necesario y eso genera una brecha que se denomina «déficit institucional».

5. Finalmente, es necesario formular una estrategia de desarrollo institucional que materialice esos cambios necesarios, a partir de delinear las acciones que tiendan a cubrir los déficits detectados en el marco del análisis para la ejecución del proyecto. La estrategia se constituirá en actividades previas o quizás paralelas a las del proyecto, destinadas a facilitar su éxito alcanzando los perfiles necesarios en cada dimensión. Si bien esto implica pensar en inversiones en capacitación, infraestructura, equipamiento y otras cosas, es factible encontrar vías alternativas a partir de maximizar la creatividad, promover una red interinstitucional, utilizar los medios de comunicación modernos, etcétera.

Los conceptos organizacionales en los que se enmarca este planeo son los que se presentaron antes, lo nuevo aquí es precisamente la estrategia de acción pautada y ordenada, que utiliza cada uno de ellos en los momentos precisos.

Lo concreto es que es de probada efectividad el cambio como adaptación a nuevas realidades. No es posible pretender responder a nuevos problemas con la misma herramienta, se necesita adaptarla permanentemente y para ello contar con una determinada cultura. Las crisis socioeconómica, ambiental, social, generan mayores demandas y son de una diversidad inusitada, ergo el contexto es cada vez más complejo, por lo cual es imprescindible contar con herramientas institucionales que generen una cierta capacidad de dar respuestas a ello y no morir en el intento.

Presentaciones metodológicas: el DOS y el SADCI

En función de que se señalan dentro del planteo metodológico recién visto, puede ser útil presentar sintéticamente dos ofertas metodológicas de gran sencillez y probada efectividad en ese sentido.

Diagnóstico Organizacional Sistémico (DOS)

En las organizaciones en general, más allá de una conciencia de un déficit institucional, existe una cierta certeza o percepción de que no se logran los niveles adecuados de inmediatez y ejecutividad en las actividades que desarrollan para el cumplimiento de sus fines y que no se alcanzan los estándares necesarios para el óptimo funcionamiento de sus estructuras.

Racionalizada a través de una discusión, esta problemática se puede encaminar cualitativamente a través de analizar cuáles son algunas de las causales del mal funcionamiento de una organización o de, por lo menos, la no optimización en la utilización de sus recursos.

Esto es, fundamentalmente, lo que induce a los niveles de conducción de esa organización a estudiar cuáles son los motivos de esas disfunciones y, una vez detectados, producir los ajustes o cambios necesarios para implantar un diseño de organización que sea verdaderamente una herramienta para el cumplimiento de sus fines. Ahora, para su propio DI hacen falta datos concretos, específicos de cada déficit o exceso en su funcionamiento, pero para que sea coherente con todos los planteos hechos hasta aquí, es necesario que se plantee este estudio a partir de un enfoque integral e integrado de sus partes.

Se trata, entonces, de realizar un DOS.

Esta herramienta, tal como se presenta aquí, surge como una síntesis de las pautas vistas en el área del conocimiento que aporta la Administración, de forma más amplia y en el Management como disciplinas concurrentes. Es así que se plantea realizar un estudio tal de una organización que determine su estado de situación en un momento dado de su historia, básicamente a fin de discernir las causales que impiden optimizar la utilización de sus recursos y producir la performance más eficiente posible.

El estudio que plantea el DOS busca causas, señala fortalezas y debilidades, indica orden o conflicto, éxitos o fracasos de una gestión y, fundamentalmente, sienta bases concretas desde las que se podrán formular los objetivos de DI que marcan el camino de la superación de una organización en el cumplimiento de sus fines.

Para dar un marco conceptual a esta oferta metodológica, se adopta el enfoque aportado por la Teoría de los Sistemas, ya que se entiende que es muy útil a los efectos de facilitar el análisis de una organización como un conjunto integrado de elementos, con relaciones funcionales y estructurales entre ellos, así como para poder efectuar divisiones internas de distintos grados y/o niveles, diferenciar distintos subsistemas y definir un límite en el que se encuentran esos elementos, marcando la separación de lo interno con el contexto pero no el desconocimiento de este último.

Respecto de la citada definición de los subsistemas en particular, es necesario destacar que estos se pueden plantear en distintas dimensiones o con diversos criterios de análisis. El que aquí se adopta se toma desde la división del trabajo en la organización desde el punto de vista formal, es decir en marco de una Estructura en la que se ven departamentos o divisiones, distintos sectores funcionales que en conjunto generan el producto que lo define. Esta es una cuestión importante al momento de formulación del plan de trabajo, ya que ayuda a la programación de las tareas, pero atenta contra el enfoque sistémico al momento de producir el diagnóstico.

La visión sistémica esencial es la que considera los distintos elementos componentes de un sistema social, como son las organizaciones, que va más allá de lo formal y que define los subsistemas por las características esenciales de dichos elementos, así como su forma de influencia y determinación sobre la acción de la organización. Otro elemento es que, en el mismo sentido se darán las soluciones, es decir que cada subsistema demanda soluciones a su medida, pero con la visión integral de la organización

Con este criterio, una definición de los subsistemas puede ser la siguiente:

- Teleológico: considera los objetivos de la organización, su proceso de definición, su comunicación y aceptación, así como su cumplimiento y adaptación.
- Jurídico: estudia la naturaleza y el marco jurídico de la organización, su capacidad de contraer obligaciones y los procedimientos jurídicos al efecto.
- Económico-financiero: analiza sus aspectos presupuestarios, su autonomía financiera, su capacidad y nivel de endeudamiento, sus niveles de inversión reales, el objeto y destino del gasto.
- Organizacional: toma como objeto de estudio las estructuras formales y reales, la distribución de funciones, la comunicación intrainstitucional y el sistema de toma de decisiones.
- Funcional: examina los métodos de organización del trabajo, las destrezas del personal en los procedimientos, la determinación o no de costos de operación.
- Control: analiza los sistemas de control de gestión, su actualidad y pertinencia, el órgano de aplicación, la eficacia y eficiencia del mismo.
- Social y personal: estudia el aprovechamiento de los recursos humanos, el desarrollo de sus habilidades, la integración y el trabajo en equipos, los grados de capacitación y las actividades al respecto.
- Físico-tecnológico: determina el espacio físico utilizado, los ámbitos de trabajo, la infraestructura en general, los servicios internos, las tecnologías de gestión, las tecnologías y equipos de operación, los niveles de informatización de sus procesos internos.

- Contexto: establece la relación existente con el mercado y con los productores, la normativa y las políticas públicas restrictivas o propiciadoras, los gremios y otras asociaciones intermedias relacionadas, los compromisos y convenios asumidos con anterioridad.

Esta definición de los subsistemas componentes de una organización es útil en la consecución de que el objetivo del trabajo en la medida se pueda adaptar a cada uno de los casos en los que se aplique. Esto significa que los subsistemas pueden ser estos u otros, la cantidad señalada en la descripción puede ser adecuada o se pueden fundir o subsumir aquellos que no sean trascendentes para el objetivo del trabajo de diagnóstico.

Precisamente, este último aspecto es el que fija el alcance de la búsqueda y la profundidad del análisis y, en definitiva, establece la dimensión global del trabajo que busca aportar información para la toma de decisiones.

En cuanto al Plan de Trabajo, o sea las tareas que se deben llevar adelante secuencialmente para realizar un diagnóstico, tiene la misma facilidad de adaptación de los subsistemas definidos, esto es, que se puede cumplir todas las etapas que seguidamente se detallarán u obviar algunas de ser necesario o conveniente.

Un plan completo, para un estudio profundo, involucraría las siguientes etapas:

a) Conformación del equipo de trabajo: considerando si conviene una integración interna, externa o mixta a la organización. Aquí deberíamos tener en cuenta lo señalado en la conformación de los equipos de trabajo en general y en particular en el marco de una organización.

b) Formulación de la consigna: tratando de definir el alcance del trabajo, ya que este puede abarcar desde un área o subsistema en particular hasta toda la organización

c) Exploración de los sistemas de la organización: un relevamiento preliminar es siempre recomendado como una forma de «meterse» en la cultura organizacional imperante y realizar una primera recopilación de material y de indicios de pertinencia de otro.

d) Relevamiento de la información: el mecanismo de reunir material de cada subsistema tendría diversas herramientas, como por ejemplo señalamos las más significativas:

- Teleológico: encuestas *ad-hoc* y entrevistas.
- Jurídico: normativa base de la organización, legislación aplicable.
- Económico-financiero: presupuesto, autonomía financiera, nivel de endeudamiento, niveles de inversión reales.
- Organizacional: estructuras formales y reales, manual de misiones y funciones.
- Funcional: manuales de organización, métodos de organización del trabajo, destrezas del personal, costos de operación determinados. Relevamientos de procesos.
- Control: sistemas de control de gestión a nivel estratégico, táctico y operativo.
- Social y personal: plantas de personal, perfiles de puesto, programas de capacitación.
- Físico-tecnológico: relevamiento de espacio físico utilizado, la infraestructura en general, las tecnologías y equipos de operación, los niveles de informatización, inventarios.
- Información: considera las distintas tecnologías utilizadas tanto en la gestión como en la operación y en los procesos de informatización de ambos. Así como la identificación, captura, procesamiento y uso de la información disponible y necesaria para la toma de decisiones.

- Contexto: relación existente con el entorno social–económico–ambiental, normativa y políticas públicas de apoyo y restrictivas, compromisos y convenios asumidos.

e) Prediagnóstico: a modo de exposición y chequeo del rumbo del trabajo, se pueden analizar las primeras conclusiones y así verificar su pertinencia en cuanto a la consigna y su alcance.

f) Evaluación crítica: como análisis profundo de cada elemento relevante de la organización indagando sobre:

- Teleológico: ¿qué amplitud tienen las políticas de la conducción? ¿Coincide el producto individual con las expectativas de la organización? ¿Son aceptadas las metas señaladas?

- Jurídico: ¿el marco jurídico de la organización es completo y pertinente con respecto a sus objetivos? ¿La organización tiene un órgano jurídico? ¿Están definidas las atribuciones del órgano jurídico con el suficiente peso relativo? ¿Cuál es su promedio de resolución de expedientes?

- Económico–financiero: ¿cuál es el nivel de ejecución del presupuesto vs. la reconducción a otros años? ¿Cuál es el nivel de autonomía financiera? ¿Cuáles son las fuentes alternativas de recursos financieros? ¿Qué niveles de inversión reales tiene? ¿Son suficientes para garantizar la amortización de instalaciones y equipos? ¿Cuál es el gasto en personal con relación al total? ¿Tiene gastos de funcionamiento adecuados o excesivos? ¿Presupuestan por programas?

- Organizacional: ¿existe una estructura básica de la organización? ¿Cuál es el grado de vigencia del organigrama respecto de su norma aprobatoria? ¿Están asumidos los roles importantes de la estructura? ¿Se ocupa alguien de la resolución de conflictos?

¿Dónde están ubicadas las fuentes de información clave de la organización? ¿Cuál es el nivel y en qué direcciones se establece la comunicación?

- Funcional: ¿existe una base común de conocimientos sobre el funcionamiento global? ¿Se cumplen los plazos o los estándares establecidos? ¿Están inventariados los procesos y procedimientos? ¿Cuál es la prestación/producto principal de la organización? ¿Cuál es el grado de centralización de los procedimientos? ¿Cuál es el horario de trabajo en las distintas partes de la organización? ¿Están definidas claramente las responsabilidades y roles sobre cada paso de los procedimientos? ¿Existen propuestas para reducir costos de la no calidad en función de la ejecutividad en los procedimientos? ¿Sabe el personal a quién informar y de quién solicitar ayuda, quién es su proveedor y cliente internos? ¿Trabaja por proyectos en la organización?

- Control: ¿es un control de legalidad, de pertinencia o de objetivos? ¿Resulta clara para todos la presencia del organismo de control interno? ¿Cuáles son los promedios de detección de irregularidades? ¿El sistema de control de gestión alcanza a toda la organización?

- Social y personal: ¿existen conflictos entre los funcionarios y el personal de línea? ¿El personal tiene una carrera administrativa dentro de la organización? ¿Se reconocen habilidades y destrezas previamente adquiridas? ¿Cómo afecta a los individuos el nivel de automatización del soporte técnico? ¿Son los plazos un valor arraigado en las tareas del personal? ¿Cuál es el grado de calificación del nivel gerencial de línea? ¿Cuál es el nivel de capacitación específica del personal? ¿Cuál es el índice de ausentismo del último período? ¿Quién conduce verdaderamente a la organización? ¿Cuál es el grado de estancamiento interna de la organización?

- Físico–tecnológico: ¿el espacio físico es adecuado o alienante? ¿La infraestructura en general sustenta las actividades o es insuficiente? ¿Las tecnologías y equipos de operación favorecen o restringen los niveles de ejecutividad del personal? ¿Los niveles de informatización de los procesos de la organización son suficientes?

¿Existen inventarios actualizados?

- Información: ¿qué tecnologías son utilizadas en la gestión? ¿Y en la operación y en los procesos? ¿Cuál es el nivel de informatización? ¿Está claro el proceso de identificación, captura, procesamiento y uso de la información? ¿Se usa para la toma de decisiones?

- Contexto: ¿cuál es el valor de mercado de la organización? ¿Existe información comparada con otras organizaciones? ¿Cuál es el grado de adaptación de la organización a los condicionamientos de la política global? ¿Qué tipo de relación mantienen con los beneficiarios del proyecto? ¿Cuál es su relación con el ambiente? ¿Está preparada la organización para hacer frente al cambio climático?

g) Informe final: sería el que refleja las conclusiones a partir de los emergentes principales del diagnóstico y realiza recomendaciones de ser pertinentes a la demanda.

Para finalizar con esta rápida descripción del diagnóstico organizacional, es conveniente destacar dos o tres cuestiones importantes a los efectos de valorar su utilidad.

En primer lugar, se debe recordar la versátil definición de los subsistemas, o sea, su adaptación al objeto y a los objetivos del trabajo, como también se puede adaptar el plan de trabajo y la evaluación crítica.

En segundo lugar, no debe perderse la perspectiva sistémica que encuadra el enfoque propuesto, tanto en el trabajo de relevamiento, como a la hora de la evaluación crítica en especial.

Finalmente, es importante destacar que el analista se va a mover en un cuerpo extraño, la organización objeto, que por lo tanto generará resistencias, sobre todo si no se puede conformar un equipo mixto como se planteó en la Etapa N° 1 del trabajo.

Por ello, para garantizar un buen producto y no inducir un impacto negativo en la organización que quizás repercuta en una pérdida de la Capacidad institucional (CI), se debe tratar de seguir una serie de principios durante el desarrollo de las tareas propias del diagnóstico. En ese sentido es conveniente respetar la demanda, mantener el ideal de servicio, la neutralidad y la objetividad, tanto como garantizar la confiabilidad y el derecho al secreto, demostrando buena fe a lo largo del trabajo. Un conjunto de buenas prácticas que respetan estos lineamientos son mantener un juego limpio con los recursos intelectuales, abrir la participación a todos, pero no involucrarse demasiado tanto como no mostrar flancos débiles, ya que hay que dar sus tiempos al trabajo y ello puede generar circunstancias que predispongan situaciones no deseadas.

Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI)

Como se adelantó, el SADCI es una herramienta que, básicamente, pauta la generación de información necesaria para establecer el nivel de desarrollo institucional de una organización y, a partir de ello, contar con un acercamiento a cuál es/será la performance de la misma en el marco de un Proyecto determinado, así como cuáles son sus déficits respecto del óptimo esperado y cuál es la mejor estrategia para subsanarlos. Recordemos aquí que la implementación de un proyecto en una organización era una buena «excusa» para producir cambios que en otro contexto podrían generar resistencia por miedo y/o desconocimiento y que esa ocasión se verían justificados.

Para llevar a cabo esta tarea, este sistema define un proceso propio de su desarrollo metodológico, en el que se busca determinar sucesivamente los objetivos perseguidos, los roles de cada actor involucrado, los déficits para cumplir con las actividades o tareas y las soluciones para salvar el diferencial de CI existente, en definitiva, lo que es necesario salvar para el mejor desempeño de la organización.

Es importante utilizar en este trabajo toda la capacidad para «enfocar» los objetivos de desarrollo, asociados al proyecto y en función de ello los restantes elementos. Así, se puede asegurar que, de seguir las conclusiones de las distintas instancias, como las tablas resultantes en la aplicación del sistema, se puede obtener un alto porcentaje de éxito en la implementación del proyecto. Pero, a los efectos de esta publicación hay que señalar que también este sistema es generador de la CI desde su proceso de implementación, cuestión que Tobelem resalta en sus principios.

A fin de ser entendido cabalmente y utilizado en forma eficaz, el analista debe contemplar los siguientes principios:

I. Relevancia del análisis: esto significa que en función de la decisión política tomada por la conducción de la organización; si no hay que hacer nada más de lo que se hace o en mejor forma, la CI es por definición suficiente para desarrollar el proyecto.

II. Universo responsable de su viabilidad: aquí se busca definir quién debe realizar el esfuerzo y es en el que recaen las responsabilidades del éxito del proyecto en el logro de sus objetivos.

III. Claridad del propósito del desarrollo: pretende determinar explícita y claramente todos los objetivos definidos para el DI.

IV. Dimensionamiento y ajuste de los objetivos de desarrollo: implica que se pueden adaptar en función de la posibilidad o no de alcanzarlos al analizar las propias capacidades y déficit.

V. Volatilidad de la CI: este principio plantea que, considerando el esfuerzo necesario para desarrollarla, es mucho más factible que se pierda ante la inacción o la reacción.

VI. Asimilación simultánea de la CI: como se señaló en el proceso mismo de aplicación del SADCI, la capacidad se va desarrollando por el solo hecho de determinar los déficits que se poseen.

VII. El elemento cultural condicionante del DI son primordialmente los prejuicios mismos de la cultura interna de la organización, y esto no debe afectar su aplicación si se quieren obtener resultados confiables.

Como muchas otras metodologías de desarrollo y mejoramiento de la performance de una organización, este sistema depende fundamentalmente de la decisión de la conducción política de la misma para tener éxito en su implementación, sin esta condición los logros esperados son altamente inciertos. En el mismo sentido, la capacidad del analista debe dirigirse esencialmente a aunar los esfuerzos internos en pos del objetivo explícito por el SADCI, además de su trabajo específico de aplicación técnica.

Metodológicamente, el sistema consiste en relevar información documental original, secundaria o primaria generada *ad hoc* y mediante entrevistas personales con los informantes clave de la organización. Todas las fuentes pueden ser paralelas y/o simultáneas, esto es, quienes se desempeñan en los roles críticos de la estructura funcional pueden suministrar la misma o indicar su localización y soporte, lo que emerge de la guía de las tablas provistas por el manual, al ir llevando adelante los pasos indicados.

A continuación, se describirán brevemente las etapas previstas:

- a) Fijación de los objetivos de desarrollo: los objetivos deben ser definidos en torno a lo que se quiere hacer que no se hace y/o lo que se quiere hacer mejor de la performance actual. Aquí el sistema tiene una cierta inconsistencia, ya que plantea que los verbos en infinitivo pertenecen a procesos y plantea definirlos como se conocen las metas, concretamente, y cuantificándolos, mientras que habitualmente ellos son típicos participes de las frases que describen los objetivos.
- b) Planteo de actividades y establecimiento de recursos disponibles: esta es una tarea donde se debe definir las acciones, recursos y responsables a fin de lograr los objetivos de DI, sintetizando al final en un cronograma todos estos elementos.
- c) Definición de las tareas a desarrollar: se pone particular énfasis en desagregar las actividades en tareas con el objetivo de que se conozcan específica y detalladamente las responsabilidades en forma particular e individualizada.
- d) Formulación del Mapa de Relaciones Interinstitucionales (MRI): las instrucciones se dirigen en esta etapa a definir una forma gráfica que exprese las relaciones entre el organismo analizado y su entorno, y es muy interesante ya que expone visualmente el cuadro de situación de la organización con relación a su contexto, la que precisamente es ubicada en el centro del cuadro por las pautas prefijadas a fin de establecer la influencia del mismo en su DI.
- e) Identificación de los Déficits de Capacidad Institucional (DCI) desde el punto de vista de las reglas de juego: determinar los déficits de la CI, lo cual significa establecer las restricciones en cada una de las actividades y tareas de DI que tiene la organización previstas para alcanzar los objetivos establecidos, cuantificándolo como su grado de imposibilidad o «gravidad» del déficit. En esta etapa, específicamente en cuanto a las restricciones normativas que establece el marco jurídico que la rige, así como su forma de gobierno y otras reglamentaciones que pautan su accionar.
- f) Identificación de los DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales: esto es, establecer los DCI en cuanto a las restricciones e influencias del contexto que surgen de las entrevistas y del análisis del MRI.
- g) Identificación de los DCI desde el punto de vista de la organización interna: aquí se deben enfocar las cuestiones organizacionales que plantea el estado de desarrollo de estructura

orgánica, su funcionamiento, financiación, etc. Quizás este sea un punto de importantes dimensiones respecto de la cuestión institucional que aquí es resumido en un solo punto.

h) Identificación de los DCI desde el punto de vista de la política de personal: los DCI en cuanto a la política de administración de los recursos humanos, su asignación funcional y control o supervisión en el trabajo.

i) Identificación de los DCI desde el punto de vista de las habilidades individuales: Esto es, específicamente, determinar las restricciones que se establecen a partir de las deficiencias de capacitación del personal en función de lo que se espera del mismo en las tareas asignadas.

j) Consolidación de los DCI no relacionados con habilidades individuales: para evitar repeticiones y/o superposiciones, así como esclarecer en forma sintética la información para la toma de decisiones, los DCI deben resumirse o consolidarse en una tabla específica. En el mismo sentido, se plantea obtener el promedio de los índices gravedad de los mismos como parámetro de análisis posterior.

k) Consolidación de los DCI relacionados con habilidades individuales: en el *Manual* consultado, no está explícito por qué se diferencia este tipo de déficit del resto, pero es dable entender que un buen plan de capacitación lo subsana adecuadamente, mientras que los otros ameritan una serie de medidas de desarrollo más complejas. Aquí, antes de la estrategia del paso siguiente, además del promedio de gravedad, el sistema propone dos índices a los efectos de tener una medida de los déficits en general o, en otras palabras, de la posibilidad o no de llevar adelante las actividades previstas. Uno es el Índice de Conductividad Institucional (ICI), que refleja el contexto y su relación con la institución analizada sobre la base de los déficits en las reglas del juego que tienen que ver con esto. El otro sintetiza todos los demás déficits y da una idea global de la factibilidad institucional del proyecto que motivó el desarrollo.

l) Formulación de una estrategia de DI: una vez consolidados adecuadamente los déficits, se debe discutir con la dirección política, y con el resto de los informantes de ser posible, a fin de establecer tres puntos importantes: cuáles son los déficit urgentes e insoslayables, cuáles es preferible dejar su tratamiento para otro momento por algún motivo coyuntural y cuáles se abordarán como parte subsidiaria de las acciones de desarrollo específicamente. Esto marcará las pautas globales que deberán seguir las actividades y tareas en el marco de la estrategia de DI, porque, aunque el *Manual* de aplicación suministrado por el Banco Mundial restrinja estas definiciones a la negociación del financiamiento, como es obvio, en cualquier otro caso este enfoque estratégico es válido, porque básicamente se ajusta a la realidad de cualquier institución con deficiencias manifiestas y con expectativas de desarrollo.

Como se ve, el análisis producido es exhaustivo y, sobre la base de la guía que aportan las tablas mencionadas, ordenado, de manera de cumplir con los principios que rigen el SADCI. El producto final, entonces, es información sistematizada que guía al decisor en su función, establece pautas claras en cuanto a responsabilidades, metas y roles, marca las restricciones para asumirlas y, fundamentalmente, refleja el estado o nivel de la performance potencial de la institución, la CI.

Esto de seguir el consejo del *Manual*, de aplicar este sistema periódicamente, garantiza una necesaria visión de la conducción para determinar objetivos posibles y alcanzarlos en forma eficiente en el marco de un proceso de desarrollo de cualquier institución.

Una propuesta adaptada para el DI

Los métodos recién descritos tienen un planteo ideal que muchas veces no es aplicable en estos tiempos, por ello plantearemos a continuación una adaptación de ambas metodologías combinadas para diseñar e implementar una estrategia de desarrollo.

1. Formular claramente la Misión y la Visión, si no se sabe a dónde se va, cualquier decisión es correcta y también incorrecta.

2. Hacer un diagnóstico preciso, superar suposiciones a partir de lograr certezas sobre nosotros mismos. Metodológicamente, se propones dividir los subsistemas en tres grupos, los *básicos*, que son el sustento del resto; los *centrales*, que son la columna vertebral, y los *complementarios*, que dan información sobre el apoyo de lo sustantivo. A saber:

- Básicos: teleológica – organizacional.
- Centrales: funcional/procesos – información – proyectos/estrategias.
- Complementarios: social/personal – físico – jurídico – económico/financiero – contexto.

3. Determinar el *déficit institucional* a partir de completar una tabla como la siguiente:

Subsistema	Estado Actual (Ea – Diagnóstico)	Estado Deseado (Ed–Necesario Para Ejecutar El Proyecto)	Déficit Institucional (Como Diferencia Entre El Ea Y Ed)
Organizacional	Sin estructura orgánica.	Estructura orgánica acorde formalizada.	División del trabajo informal, difusa.
Procesos	Tiempos muertos total: 2 h.	Tiempos muertos esperado: 0,5 h.	Tiempos muertos excesivos en los procesos.
Información	No se miden las variables: X_1 , X_2 y X_3	Medir todas las variables significativas.	No se cuenta con métodos y sistemas de captura, procesamiento y disposición de todas las variables.

Proyectos	Los proyectos no están identificados como tales.	Identificar y combinar las modalidades de trabajo.	No existe un listado de los proyectos operativos y en carpeta. Se mezclan las modalidades de trabajo.
-----------	--	--	---

Tabla 6: Identificación de los DCI como diferencia entre el EA y el ED

En esta instancia es importante mantener un enfoque en términos de problema y no de solución; como dijo Einstein, «la gran parte de resolver un problema está en formular bien la pregunta», o sea, preguntarnos cómo estamos y a qué aspiramos, qué tenemos y qué necesitamos, después veremos cómo lograrlo.

4. Formular una *estrategia de desarrollo institucional* a través de delinear las acciones que tiendan al cubrimiento de esos déficits en el marco de la ejecución del proyecto, para lo que se debe a contar con la siguiente información:

Dimensión	Déficit Institucional (Como Diferencia Entre El Ea Y Ed)	Acción De Desarrollo (Actividad Que Tiende A Satisfacer Ese Déficit)	Recursos Necesarios
Organizacional	División del trabajo informal, difusa.	Formular y difundir la estructura.	Analista organizacional.
Procesos	Tiempos muertos excesivos en los procesos.	Analizar las propuestas de mejora en los procesos relacionadas con esto e implementarlas.	Analista de procesos. Reformas necesarias en procedimientos, materiales, infraestructura y equipamiento.
Información	No se cuenta con métodos y sistemas de captura,	Desarrollar e implementar métodos y sistemas de	Analista organizacional y de sistemas.

	procesamiento y disposición de todas las variables.	captura, procesamiento y disposición de todas las variables.	Tecnología de la información.
Proyectos	No existe un listado de los proyectos operativos y en carpeta. Se mezclan las modalidades de trabajo.	Listar los proyectos con acciones, tiempos y recursos. Formular la Matriz Institucional.	Analista organizacional y de proyectos.

Tabla 6: Estrategia de desarrollo, DCI y recursos

Epílogo

Al largo de los capítulos presentamos distintas teorías sobre cómo es una organización y de qué modo funciona, metodologías que nos dicen cómo analizarlas y gestionarlas, planteos de principios sobre cómo conducirse para hacer este trabajo de una manera correcta ética y técnicamente.

Y para finalizar este trabajo, es interesante dejar dos pensamientos que lo atraviesan de principio a fin y que pueden ser un *bonus* a todos los aportes que tratamos de hacer.

El primero es resaltar que en la gran mayoría de las pautas emergentes se vislumbra una suerte de humanismo, en términos de consideración de las personas a partir de la valorización de sus necesidades y aspiraciones, de sus contribuciones al conjunto. Y es relevante aclarar que esto no deviene de una mirada altruista, más allá de que de hecho es atractivo, sino que tiene su justificación en la eficiencia, en la productividad que se logra al aplicar todos esos preceptos.

El segundo es que un lector actualizado y perspicaz puede pensar que son planteos demasiado viejos y sencillos para ser tenidos en cuenta, lo que sería un error de juicio, a nuestro entender.

Las teorías fundacionales tienen 100 años y 50 los aportes sustantivos más nuevos; después de ello, no se inventó nada que sume en realidad. Muchas escuelas, muchas modas, muchas recetas, todo sobre tecnología, pero la base conceptual es la misma y es tan sencilla como se muestra. El punto es aplicarla correctamente, con bases conceptuales sólidas, no pensar que la tecnología cambia nada más que las mismas operaciones donde interviene y, como dijimos recién, tener claro que el cambio real es en las personas, desde la cumbre estratégica hasta el último operario de línea.

Y, como se dice en mis pagos, amigos: ¡que les aproveche!

Referencias bibliográficas

- AA. VV. (1995). *Manual de trabajo y diagnóstico: curso práctico de reingeniería*. ODE–Gestión y Planificación Integral SA.
- Behrens, Whilem; Hawranek, Peter (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. ONUDI.
- Drucker, Peter; Palom Rico, Jorge (1995). *Reingeniería, la visión de Peter Drucker*. ODE–Gestión y Planificación Integral SA.
- Ettinger, Karl E. (1990). *Organización de empresas*. Herrero.
- Fea, Ugo (1993). *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental. La empresa dinámica en calidad total*. Marcombo.
- Frischknecht, Federico (1987). *Organización*. El Ateneo.
- Fultot, Francis (1980). *Evaluación multicriterio de proyectos de inversión en ciencia y tecnología*.
- Gottig, Jose María (2003). *Gestión de la Calidad II*. Curso de posgrado. Universidad Nacional del Litoral. Facultad de Ingeniería Química.
- Halliburton, Eduardo (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública*. Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado. Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión.
- Hammer, Michael; Champy, James (1993). *Reingeniería*. Norma.
- Hermida, Jorge Alfredo (1983). *Ciencia de la administración*. Contabilidad Moderna.
- Hinze, Jorge (1996a). *Modalidades de trabajo en las organizaciones*. Mimeo.
- Hinze, Jorge (1996b). *Modelo de organización jerárquica*. Mimeo.
- Ishikawa, Kaouru (1986). *Qué es el control total de calidad, la modalidad japonesa*. Norma.
- Kaplan, Robert; Norton, David (1997). *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Keley Alcaide, Andrés de (1992). *Análisis y evaluación de inversiones*. EADA Gestión.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1994). *Administración, una perspectiva global*. McGraw–Hill.
- Manganelli, Raymond y Klein, Mark (1995). *Cómo hacer Reingeniería*. Norma.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel (1989). *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*. Trillas.

- Mintzberg, Henry (1994). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Morgan, Gareth (1990). *Imágenes de la organización*. Rama.
- Morris, Daniel y Brandon, Joel (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. McGraw–Hill.
- Munier, Norberto Juan (1979). *Preparación técnica, evaluación económica y presentación de proyectos*. Astrea.
- Muñoz Machado, Andrés (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Díaz de Santos.
- Oslak, Oscar; Hinze, Jorge (1979). *El Modelo Conceptual*. Mimeo. UBA.
- Pascual, Alejandra y Macazaga, Jorge (1997). *Post–Reingeniería. La organización celular para todo tipo de empresas*. Temas Grupo Editorial.
- Pérez Carballo–Veiga, Juan (1997). *Control de la gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Pittaluga, Roberto Rubén y Pittaluga, Florencia Alicia (2007). *Gestión integrada e integrable de las organizaciones de salud. Los diez principios de gestión*. Departamento de Capacitación de RR. HH. IRAM.
https://www.deltaq.com.ar/documentos/diez_principios_de_gestion_en_salud_2007.pdf.
- Schlemenson, Aldo (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Paidós.
- Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Paidós.
- Seen, James (1987). *Análisis y diseño de sistemas de información*. MacGraw–Hill.
- Texeira, Francisco; Loiola, Eriberto (1994). Estudios de caso sobre la relación tecnología y Organización. *Revista de Administración*.
- Tobelem, Alain (1993): *Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI). Manual de Procedimientos* Mimeo.
- Traba, Luis Antonio (1997). Análisis de Viabilidad Institucional en Proyectos de Inversión. En Arrillaga, Hugo (Comp.). *Evaluación de Proyectos de Inversión, hacia la construcción de nuevas perspectivas*. Centro de Publicaciones UNL.
- Woods, Thomaz Jr. (1992). Fordismo, Toyotismo y Volvismo: Los caminos de la industria en busca del tiempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, 32(4), 6–18.

Sitios web

- American Productivity & Quality Center. [http:// www.apqc.org/](http://www.apqc.org/)
Business Process Reengineering (BPR) Fundamentals.

<http://www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/7223.htm>
DoD Costing Reference. <http://www.c3i.osd.mil/bpr/dodim/costweb.html>
DoD Process Innovation. <http://www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/index.html>
Electronic College of Process Innovation. <http://www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/mhome.htm>
<http://www.seissigma.com/spanish/index.html>
INAP. Informes y Documentos. http://www.inap.gov.ar/publicaciones/publ_informes.htm)
Reengineering for Results: Keys to Success from Government Experience.
<http://www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/3002.htm>
Six Sigma Solutions. <http://www.igrafx.com/sixsigma/>
Turbo BPR Software. <http://www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/3007.htm>
Understanding Business Process Reengineer – Ing. Training Course.
<http://www.c3i.osd.mil/bpr/bprcd/488a.htm>

Entes estatales relacionados

http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/premio_nacional/index.html
<http://www.msal.gov.ar/hm/site/pngcam/pngca-tm.html>
<http://www.dnv.com.ar/certificacion/sistemasdegestion/calidad/ISO9001.asp>

Casos de certificación de Normas ISO

http://www.anses.gov.ar/info_util/tel/iso.htm
http://www.rentasprueba.mendoza.gov.ar/Novedades/programa_mejora_continua.pdf
<http://www.inta.gov.ar/ins/calidad/siscal.htm> <http://www.metrovias.com.ar/v2/Home-164.asp>

Luis Antonio Traba

Ingeniero en Recursos Hídricos (Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas, Universidad Nacional del Litoral). Especialista en Gestión de la Calidad por la Universidad Nacional del Litoral. Magíster en Gestión Pública (Universidad Nacional de Rosario). Doctor en Ciencia y Tecnología Ambiental, con especialidad en Gestión Integrada y Uso Sostenible de los Recursos Hídricos (Universidad de La Coruña, España). Profesor Titular de Gestión de Empresas y de Tecnologías de la Administración Pública y Docente de la Maestría de Gestión Integrada de los Recursos (FICH/FHUC, UNL). Director del Observatorio de Servicios Sanitarios (UNL). Director y evaluador de tesis de grado y posgrado. Evaluador de *Tecnologías y Ciencias del Agua* (FLACSO México). Director de Proyectos de Extensión de Interés Social y de Proyectos de Investigación Orientada (UNL). Autor de libros y de trabajos en jornadas científicas y disciplinares.

Consultor en evaluación económica y ambiental de Proyectos de Inversión financiados por Entidades Multilaterales (BID, BIRF, CAF).

Consultor de Empresas, Instituciones Intermedias y ONGs en Green Management, Desarrollo Institucional y Optimización de Procesos.

Consultor de Gobiernos Locales en Desarrollo Institucional, Gestión Ambiental de Proyectos y Planificación/Gestión Regional, MicroRegional y de Áreas Metropolitanas.

Coordinador de la Comisión de Ordenamiento Territorial de la Fundación Alem (Buenos Aires, Argentina).

**TEORÍA
(Y PRÁCTICA)
DE LAS
ORGANIZACIONES**
Luis Antonio Traba

C Á T E D R A

Este libro compila el estado del arte en materia de teoría de las organizaciones y presenta algunas herramientas de gestión destinadas a los estudiantes de grado y posgrado de instituciones de educación superior. Asimismo, resultará de utilidad en el desempeño profesional.

La base práctica de sus otros contenidos le da un perfil metodológico que resulta atractivo para profesionales que se encuentren con problemáticas relacionadas con el funcionamiento de las organizaciones y necesiten una guía en esa empresa.