

**Ricardo María Piñeyro Prins**  
**Luis Alberto Aragón**

*Diagnóstico*  
*Organizacional*

**HERRAMIENTAS Y PRÁCTICAS**

***Osmar D. Buyatti***  
**LIBRERIA EDITORIAL**

CDD Ricardo María Piñeyro Prins; Luis Alberto Aragón  
658.409 2 Diagnóstico organizacional : herramientas y prácticas  
1a. ed. - Buenos Aires:  
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2015.  
270 p.; 22,5 x 15,5 cm.

ISBN 978-987-716-024-6  
1. Organizaciones. 2. Liderazgo. 3. Gestión.  
II. Título

© 2015 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Marzo 2015

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

**I.S.B.N. 978-987-716-024-6**

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 2015, en la Gráfica **Su Impres - Stella Maris Navarro**, Tucumán 1480, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

# ACERCA DE LOS AUTORES

## RICARDO MARÍA PIÑEYRO PRINS

- Es licenciado en Relaciones del Trabajo, Doctor en Sociología y Master en Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Argentina (UCA). También es Analista organizacional egresado de la Escuela de Psicología Social de las Organizaciones (EPSO) y Certificate in Management Program de la Carroll School of Management de la Universidad de Boston, de Estados Unidos. Realizó un Programa de Directivos en Recursos Humanos en el IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral.
- Participó y condujo seminarios relacionados sobre temas de gestión del cambio en América Latina (Paraguay, Uruguay, Chile, Colombia, Brasil, Ecuador y Venezuela), Estados Unidos (Miami, Dallas, San Francisco), Canadá (Toronto), Europa (España, Portugal e Italia) y Asia Pacífico (Hong Kong).
- En el ámbito docente es profesor titular concursado de Teoría y comportamiento organizacional en la carrera de Relaciones de Trabajo de la Facultad de Ciencia Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). También es profesor invitado del Centro de Ingeniería Para Empresas (CIPE) del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y profesor invitado en la Pontificia Universidad Católica de Chile en la cátedra Sociología en las organizaciones de Darío Rodríguez Mansilla. Fue director del programa Gestión de Personas en la sede de Buenos Aires de ESADE Business School.
- Es miembro activo de la American Society for Training & Development (ASTD), de la Northeast Human Resources Association (NEHRA) y de la Society for Human Resource Management (SHRM), en Estados Unidos.
- Es vicepresidente de la Asociación de Recursos Humanos de la República Argentina (ADPHA) y miembro de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE). También integra la European Group for Organizational Studies (EGOS).

- Fue becado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Turín, Italia en el programa tripartito de Certificación de Competencias Laborales.
- Laboralmente se desempeñó en el Grupo Techint, en Central Puerto y en Acindar ArcelorMittal Group. En la actualidad es directivo de un grupo global de reconocido prestigio.
- Publicó artículos en revistas con referato y en los diarios La Nación y Clarín. Realizó más de 30 investigaciones sobre temas de su especialidad en conjunto con universidades locales y del exterior.

### **LUIS ALBERTO ARAGÓN**

- Es licenciado en Relaciones del Trabajo por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Realizó estudios de posgrados, entre otros, de Conducción de Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica Argentina y de Gestión de las Personas en las Organizaciones en ESADE Business School.
- Es docente concursado en la Materia Teoría y Comportamiento Organizacional de la Carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Ha participado en cursos y congresos sobre temas organizacionales y recursos humanos. Es autor del libro Las organizaciones y los cambios necesarios para enfrentar el crítico panorama global – La importancia del factor humano frente a los cambios en el mundo organizacional y ha publicado diversos artículos en Internet y medios gráficos especializados.
- Laboralmente desempeñó funciones profesionales en forma independiente, como así también en los ámbitos público y privado.
- Está casado y tiene dos hijos.

## AGRADECIMIENTOS

A Darío Rodríguez Mansilla, profesor de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Universidad Diego Portales.

A Karl Weick, profesor distinguido de la Ross School of Business de la Universidad de Michigan reconocido por crear la noción de *sensemaking* o el proceso por el que se le da sentido a las experiencias en las organizaciones.

A nuestros colegas profesores de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Jorge García, Diego Magariños, Gerardo Pankiewicz, Cecilia Suárez, Natalia Calle, Priscila Favaro y Jimena Coultas.

A la OIT de Chile mediante el experto en competencias Mauricio Reyes, por su apoyo intelectual.

A la periodista Marilina Esquivel, por su contribución y aporte profesional a la redacción de este libro.

A Andrés Silva por su apoyo y confianza en la publicación de esta obra.

# PRÓLOGO

Desde hace más de dos décadas participamos como actores y testigos de primera mano de procesos de transformación en las organizaciones. En este período hemos incorporado, desarrollado y aplicado herramientas de análisis que nos permitieron entender diversos escenarios y maximizar nuestro aporte en momentos de cambio.

También desde hace 20 años sistematizamos estos conocimientos en las clases que damos en la carrera de Relaciones de Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Transmitir este rico bagaje práctico, teórico y académico es, para nosotros, la mejor forma de hacer un aporte tanto a la formación de alumnos de carreras afines a las relaciones del trabajo y los recursos humanos como a la capacitación permanente de profesionales que se interesan por este tema. Decidimos darle forma en un manual que sirva de guía a los lectores y les aporte una visión de las herramientas y prácticas de diagnóstico organizacional.

Más allá de los múltiples contenidos del libro y las diferentes teorías que se exponen, nos interesa destacar tres conceptos esenciales para el funcionamiento actual de las organizaciones.

Primero, que su necesidad de ser sustentables ha dado especial relevancia a temas de productividad, eficiencia y eficacia. De igual manera, el diseño de la arquitectura organizacional de acuerdo a los requerimientos del negocio se ha vuelto un tema clave. Y, por último, que la cultura organizacional –un tema muy tratado en textos académicos de manera teórica- tienen un rol fundamental y concreto en los procesos de la organización y desde esa perspectiva hemos decidido abordarla.

Creemos que estas tres cuestiones son esenciales para entender a las organizaciones en su cariz humano, más allá de su objetivo de rentabilidad.

Comprender esta dimensión organizacional no debe ser un slogan sino una realidad en que el diálogo social entre sindicatos, empresas y estado nacional sea un elemento clave.

Vale subrayar que el diagnóstico organizacional es una disciplina que

requiere aportes de otras ciencias, como la sociología, antropología, ingeniería y economía, entre otras. Por ello, la práctica profesional demanda una mirada amplia sobre los fenómenos que acontecen en la organización.

Buscamos que esa perspectiva integradora esté presente en esta obra y se refleje en los tópicos de los diez capítulos que la componen: comportamiento, arquitectura, cultura, comunicación, liderazgo, crisis y procesos de cambio, ética, medición de gestión, innovación y análisis y diagnóstico organizacional.

Esperamos que la lectura les resulte agradable y útil.

***Ricardo María Piñeyro Prins y Luis Alberto Aragón.***

# ÍNDICE

Acerca de los Autores .....	7
Agradecimientos .....	9
Prólogo.....	11

## CAPÍTULO I COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Introducción.....	21
2. Instituciones y organizaciones.....	24
2.1. Relaciones entre instituciones y organizaciones .....	28
2.2. Teorías básicas de la administración .....	29
2.2.1. El enfoque clásico, científico y de administración general.....	29
2.2.2. La escuela conductista y el movimiento de las relaciones humanas .....	32
2.2.3. La escuela neoclásica de la administración.....	34
2.2.4. La escuela del comportamiento.....	34
2.2.5. La administración moderna y la teoría de la organización .....	35
2.2.6. Tendencias actuales en la administración .....	36
2.3. Motivación en el trabajo.....	36
2.4. Contribuciones de la ciencia del comportamiento .....	38
3. Preguntas de Orientación.....	40



## **CAPÍTULO II**

### **ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL**

1.	Introducción.....	43
2.	Elementos Claves.....	44
	2.1. Especialización laboral.....	44
	2.2. Departamentalización.....	46
	2.3. Cadena de mando.....	47
	2.4. Centralización y descentralización.....	47
	2.5. Tramo de control.....	48
	2.6. Formalización.....	49
3.	Diseño de la arquitectura organizacional.....	50
	3.1. La organización mecanicista.....	51
	3.2. La organización orgánica.....	51
4.	Variables de contingencia para diseñar la arquitectura organizacional.....	52
	4.1. Estrategia de la organización.....	52
	4.2. Tamaño de la organización.....	53
	4.3. Tecnología.....	53
	4.4. Incertidumbre en el ambiente.....	54
5.	Tipos de diseño de arquitectura organizacional.....	56
	5.1. Arquitectura simple.....	56
	5.2. Burocracia.....	57
	5.3. Arquitectura matricial.....	59
	5.4. Arquitectura basada en los procesos.....	61
6.	Nuevas opciones de diseño organizacional.....	63
	6.1. Arquitectura de equipos de trabajo.....	64
	6.2. Arquitectura de organizaciones virtuales.....	67
	6.3. Organizaciones doughnut.....	71
7.	Preguntas de orientación.....	79

## **CAPÍTULO III**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

1.	Introducción.....	81
----	-------------------	----

2.	Niveles .....	82
3.	Funciones de la cultura organizacional.....	85
4.	Cultura y subcultura.....	86
5.	El modelo de cuatro las culturas.....	87
5.1.	Culturas apáticas .....	88
5.2.	Culturas paternalistas .....	89
5.3.	Culturas exigentes .....	89
5.4.	Culturas integrativas o de alto compromiso .....	90
5.5.	Utilización del modelo .....	91
6.	Modelo de culturas y organizaciones.....	93
7.	Transmisión de la cultura organizacional .....	94
7.1.	La selección .....	95
7.2.	La alta dirección .....	96
7.3.	La socialización .....	96
8.	Aprendizaje de la cultura .....	98
9.	Elementos de las culturas.....	100
10.	Crisis de la cultura organizacional.....	101
11.	Cambio de la cultura organizacional .....	103
12.	Preguntas de orientación.....	105

## **CAPÍTULO IV COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

1.	Introducción.....	107
2.	El proceso de comunicación.....	109
3.	Comunicación y estilo personal.....	110
4.	Los fundamentos de la comunicación.....	111
4.1.	La dirección de la comunicación .....	112
4.2.	Redes de comunicación .....	113
5.	Comunicación no verbal .....	115
6.	Canales de comunicación.....	115
7.	Elementos que influyen en la comunicación .....	117
8.	La ventana de JoHari .....	119
8.1.	Descripción de las áreas .....	120

8.2.	Mejorar el proceso de comunicación.....	121
8.3.	Aumento del tamaño del área Abierta .....	122
8.4.	La dinámica del cambio en la ventana de JoHari .....	123
9.	Comunicación intercultural .....	124
10.	Enfoques teóricos sobre comunicación organizacional .....	128
11.	Comunicación en entidades con fines de lucro.....	130
12.	Comunicación interna.....	130
14.	Preguntas de orientación.....	137

## **CAPÍTULO V**

### **LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

1.	Introducción.....	139
2.	Transición de las teorías del liderazgo.....	142
2.1.	Teoría de los rasgos .....	142
2.2.	Teoría de la conducta.....	143
3.	Teoría de las contingencias .....	145
4.	Liderazgo situacional.....	145
5.	Liderazgo sin límites.....	148
5.1.	Adquirir perspectiva .....	149
5.2.	Pensar en clave política .....	150
5.3.	Manejar el conflicto.....	151
5.4.	Reasignar la tarea .....	152
5.5.	Conservar la serenidad .....	152
6.	Posiciones actuales sobre liderazgo.....	153
6.1.	Teoría de los atributos del liderazgo.....	153
6.2.	Teoría del líder carismático .....	154
6.3.	Liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.....	155
6.4.	Liderazgo basado en resultados.....	156
6.5.	Liderazgo y la efectividad ejecutiva.....	158
6.6.	Liderazgo centrado en valores.....	162
7.	El buen liderazgo .....	163
8.	El concepto de poder en las organizaciones .....	164

9.	Gestión del tiempo.....	166
9.1.	Objetivos SMART.....	170
9.2.	Diagrama de Gantt.....	172
10.	Preguntas de orientación.....	175

## **CAPÍTULO VI CRISIS Y PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

1.	Introducción.....	177
2.	Clasificación de crisis.....	178
2.1.	Crisis de paradigma.....	178
2.2.	Crisis de expectativas.....	179
2.3.	Crisis de identidad cultural.....	179
2.4.	Crisis de proyectos personales.....	179
2.5.	Crisis de seguridad laboral.....	179
2.6.	Crisis de contrato psicológico.....	180
3.	Fuerzas del cambio.....	180
4.	Administración del cambio.....	183
4.1.	La arquitectura organizacional.....	185
4.2.	La tecnología.....	185
4.3.	Las personas.....	186
5.	Fuentes individuales de resistencia.....	187
6.	Fuentes organizacionales de resistencia.....	188
7.	Estrategias para superar las resistencias.....	189
8.	Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	191
9.	Los cambios en las organizaciones.....	192
10.	Preguntas de orientación.....	193

## **CAPÍTULO VII ÉTICA ORGANIZACIONAL**

1.	Introducción.....	197
2.	Filosofías éticas.....	198

3. La ética en las organizaciones .....	201
4. Ética y liderazgo .....	203
5. Premisas del liderazgo .....	204
6. Caso: El ascenso de Ezequiel .....	206
7. Preguntas de orientación.....	207

## **CAPÍTULO VIII MEDICIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

1. Introducción.....	209
2. El proceso de medición .....	211
2.1. Propósito inicial.....	211
2.2. Determinación del objeto de medición.....	212
2.3. La acción de medición.....	212
3. Tipos de indicadores .....	214
4. La interpretación .....	219
5. La acción.....	221
6. Preguntas de orientación.....	222

## **CAPÍTULO IX INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

1. Introducción.....	225
2. Pautas para el impacto de una idea.....	226
3. Resistencias.....	227
4. Formas de innovación tecnológica .....	228
5. Plan estratégico .....	230
6. Creatividad.....	232
6.1. La fluidez aplicada. ....	232
6.2. La flexibilidad aplicada. ....	233
6.3. Originalidad aplicada. ....	235
6.4. Orientación al objetivo. ....	236
7. Preguntas de orientación.....	237

**CAPÍTULO X**  
**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

1. Introducción .....	239
2. Tipos de diagnóstico .....	241
3. Modelos de análisis organizacional .....	244
3.1. Modelo de Contingencias .....	245
3.2. Mintzberg y la Estructura en 5 .....	248
3.3. Modelo de análisis de Hax y Majluf .....	250
3.4. Alineamiento organizacional: el Modelo de las 7-S.....	252
3.5. Modelo de Alineación organizacional .....	257
3.6. Modelo de diagnóstico de la identidad organizacional .....	259
3.7. Modelo de análisis para armar.....	262
4. Preguntas de orientación.....	265
 Bibliografía .....	 267