

**Ricardo María Piñeyro Prins
Luis Alberto Aragón**

Y colaboradores de la Cátedra Teoría y Comportamiento
Organizacional de la Carrera de Relaciones de Trabajo de la UBA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

HERRAMIENTAS Y PRÁCTICAS

2ª EDICIÓN

**COMPORTAMIENTO, ARQUITECTURA, COMUNICACIÓN
LIDERAZGO, CRISIS Y PROCESOS DE CAMBIO
ÉTICA, MEDICIÓN, INNOVACIÓN
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**

Osmar D. Buyatti
LIBRERÍA EDITORIAL

CDD 658.4092 Ricardo María Piñeyro Prins - Luis Alberto Aragón
Diagnóstico Organizacional. Herramientas y Prácticas
2a. ed. - Buenos Aires:
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2018.
328 p.; 22,5 x 15,5 cm.

ISBN 978-987-716-092-5
1. Liderazgo. 2. Organizaciones. I. Título.

© 2018 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

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

[HTTP://www.osmarbuyatti.com](http://www.osmarbuyatti.com)

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

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

Edición: Octubre 2018

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. 978-987-716-092-5

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de octubre de 2018, en **La Imprenta Ya**, Alferes Hipólito Boucharde 4381, Munro, Provincia de Buenos Aires.

*A Elisa Zambrano, a mis hijos Mariano
y Juan Martín y a Jorge Hernán Prins.*

Ricardo María Piñeyro Prins

*A Marcela, Lucila y Guido por la comprensión
y amor que me brindan.*

*A Ricardo por permitirme compartir este libro
y sus profundos conocimientos en la materia.*

Luis Alberto Aragón



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 del Trabajo de la Facultad de Ciencias 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. Además, es profesor titular de la Maestría de Recursos Humanos en la Universidad Blas Pascal, Córdoba.
- 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.
- Fue vicepresidente de la Asociación de Recursos Humanos de la República Argentina (ADRHA) 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 Italia en el programa tripartito de Certificación de Competencias Laborales.
 - Laboralmente, se desempeñó en el Grupo Techint, en Central Puerto y en Acindar Arcelor Mittal Group y como Gerente de Recursos Humanos en ENEL Argentina y Director General de Recursos Humanos en el Instituto de Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires. En la actualidad, se desempeña como investigador y docente de la Universidad de Buenos Aires.
 - 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 de los libros: 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; Casos de Gestión de Personal, 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.

COLABORADORES – EQUIPO DE CÁTEDRA

GERARDO ARIEL PANKIEWICZ

Licenciado en Relaciones del Trabajo por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Diplomado en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad Austral Argentina.

Desde el año 2007 ejerce la docencia, en la actualidad como Jefe de Trabajos Prácticos de la materia Teoría y Comportamiento Organizacional de la Carrera Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

A partir del año 2002 se desempeñó laboralmente en diferentes áreas de Recursos Humanos, dentro del ámbito privado y público, en empresas nacionales y multinacionales, ocupando posiciones de Business Partner y liderando equipos de trabajo, con foco en gestión del cambio, relaciones gremiales y desarrollo organizacional.

GUADALUPE ESTRADA NARVÁEZ

Licenciada en Cs de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires, especializada en Políticas y Planificación de la Comunicación. Cuenta con una Especialización en Docencia Universitaria (UBA - 2012) y numerosos cursos de formación en las áreas de publicidad, marketing digital, redes sociales y desarrollo web.

A lo largo de su experiencia profesional en el ambiente privado y público, ha logrado trabajar en las distintas áreas que conforman la Comunicación Organizacional brindando asesoramiento y consultoría integral en RRH-Prensa - Comunicación Interna y Externa - Nuevas Tecnologías - Publicidad- Marketing Digital y Redes Sociales.

Fue docente de la materia Comunicación Organizacional y Empresarial en la FSOC - UBA y Docente invitada por la Universidad de Palermo y la Universidad de Belgrano para el dictado de clases sobre Comunicación 2.0 y nuevas Tics en las organizaciones.

Actualmente se desempeña como docente en la UBA en la Materia Teoría y Comportamiento Organizacional de la Carrera de Relaciones de Trabajo y como docente en la Universidad de Belgrano en la Materia Comunicación Interna de la Carrera de Cs. de la Comunicación. Dirige la Agencia de Comunicación Integral Gen Labs.

JULIETA YAEL TARLOVSKY

Licenciada en Relaciones del Trabajo por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Coach Ontológica Profesional, Formación ACTP.

Docente 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.

Se desempeñó laboralmente en Recursos Humanos en empresas multinacionales, tanto en áreas de Reclutamiento, Capacitación, como posiciones de Business Partner.

SEBASTIÁN EMILIO RICOY

Es Licenciado en Relaciones del Trabajo por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Laboralmente desempeñó funciones profesionales en el ámbito privado, tanto en empresas nacionales como en multinacionales y en los rubros de la salud privada, seguros e ingeniería & construcción. Ha participado en cursos y congresos sobre Recursos Humanos. Es docente 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.

PAULA DANIELA FERNÁNDEZ LOPES

Es Licenciada (Diploma de Honor) y Profesora de Enseñanza Secundaria, Normal y Especial en Sociología de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Maestranda en Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y Doctoranda en Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Argentina (UCA).

Fue becada a las Vocaciones Científicas por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) para desempeñar actividades académicas en el área de Estudios Culturales, del Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGG), correspondiente a la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Actualmente, se desempeña en la misma institución como Auxiliar de Investigación, en el campo de la cultura y el estudio de juventudes.

También ha participado laboralmente en Organizaciones No Gubernamentales, y al momento desarrolla actividades como Analista en Organizaciones Gubernamentales de Ciencia y Tecnología.

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.

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 la primera edición de este libro y a la redactora María Giménez por su aporte en la segunda edición.

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

ÍNDICE

Acerca de los Autores	7
Agradecimientos	11
Prólogo.....	21

CAPÍTULO 1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Introducción.....	23
2. Instituciones y organizaciones.....	26
2.1. Relaciones entre instituciones y organizaciones	30
2.2. Teorías básicas de la administración	31
2.2.1. El enfoque clásico, científico y de administración general...	31
2.2.2. La escuela conductista y el movimiento de las relaciones humanas	34
2.2.3. La escuela neoclásica de la administración.....	36
2.2.4. La escuela del comportamiento.....	36
2.2.5. La administración moderna y la teoría de la organización...	37
2.2.6. Tendencias actuales en la administración	38
2.3. Motivación en el trabajo.....	38
2.4. Contribuciones de la ciencia del comportamiento.....	39
Preguntas de orientación	42

CAPÍTULO 2

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

1.	Introducción.....	45
2.	Elementos clave	46
	2.1. Especialización laboral.....	46
	2.2. Departamentalización.....	48
	2.3. Cadena de mando	49
	2.4. Centralización y descentralización.....	49
	2.5. Tramo de control	50
	2.6. Formalización.....	51
3.	Diseño de la arquitectura organizacional.....	52
	3.1. La organización mecanicista	53
	3.2. La organización orgánica.....	53
4.	Variables de contingencia para diseñar la arquitectura organizacional	54
	4.1. Estrategia de la organización.....	54
	4.2. Tamaño de la organización.....	55
	4.3. Tecnología	55
	4.4. Incertidumbre en el ambiente	56
5.	Tipos de diseño de arquitectura organizacional.....	58
	5.1. Arquitectura simple	58
	5.2. Burocracia.....	59
	5.3. Arquitectura matricial.....	61
	5.4. Arquitectura basada en los procesos.....	63
6.	Nuevas opciones de diseño organizacional	66
	6.1. Arquitectura de equipos de trabajo	66
	6.2. Arquitectura de organizaciones virtuales	70
	6.3. Organizaciones doughnut	74
7.	Preguntas de orientación.....	82

CAPÍTULO 3

CULTURA ORGANIZACIONAL

1.	Introducción.....	85
----	-------------------	----

2. Niveles	86
3. Funciones de la cultura organizacional.....	89
4. Cultura y subcultura.....	91
5. El modelo de cuatro las culturas	92
5.2. Culturas paternalistas.	94
5.3. Culturas exigentes.	94
5.4. Culturas integrativas o de alto compromiso.	95
5.5. Utilización del modelo	95
6. Modelo de culturas y organizaciones.....	98
7. Transmisión de la cultura organizacional	99
7.1. La selección.	100
7.2. La alta dirección.	101
7.3. La socialización.	101
8. Aprendizaje de la cultura	103
9. Elementos de las culturas.....	105
10. Internet y la influencia de las TICS en la construcción de la cultura digital.	106
11. Crisis de la cultura organizacional.....	110
12. Cambio de la cultura organizacional	112
13. Preguntas de orientación.....	114

CAPÍTULO 4

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1. Introducción.....	117
2. Comunicación y estilo personal.....	119
3. Importancia de la comunicación	121
4. ¿Qué es la Comunicación Organizacional y qué niveles la conforman?	122
5. Vectores de Comunicación	124
6. Redes de comunicación	125
7. Comunicación No Verbal	127
8. Canales de Comunicación.....	127
9. Funciones de la Comunicación Interna.....	128

10. El Plan de Comunicación Interna	130
11. La Comunicación Digital 3.0.....	136
12. Herramientas e Instancias de la Comunicación Interna 3.0.....	138
12.1.Herramientas de Comunicación Interna 3.0	138
12.2.Instancias de Comunicación Interna 3.0.....	142
13. La ventana de JoHari	143
13.1.Descripción de las áreas	144
13.2.Mejorar el proceso de comunicación.....	146
13.3.La dinámica del cambio en la ventana de JoHari.....	148
14. Comunicación intercultural	149
15. Preguntas de orientación.....	153

CAPÍTULO 5

PODER Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

1. Introducción.....	155
2. Las fuentes de poder:.....	158
3. Transición de las teorías del liderazgo.....	162
3.1. Teoría de los rasgos	162
3.2. Teoría de la conducta.....	163
3.3. Teoría de las contingencias.....	165
4. Liderazgo situacional.....	165
5. Liderazgo sin límites.....	171
5.1. Adquirir perspectiva	172
5.2. Pensar en clave política	173
5.3. Manejar el conflicto.....	173
5.4. Reasignar la tarea	174
5.5. Conservar la serenidad	174
6. Posiciones actuales sobre liderazgo.....	175
6.1. Teoría de los atributos del liderazgo.....	175
6.2. Teoría del líder carismático	176
6.3. Liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional	177
6.4. Liderazgo basado en resultados.....	178

6.5. Liderazgo y la efectividad ejecutiva.....	180
6.5.1. Las prácticas, habilidades y tareas ejecutivas	182
6.6. Liderazgo centrado en valores.....	184
7. El buen liderazgo	185
8. Gestión del tiempo.....	186
8.1. Objetivos SMART.....	190
9. Diagrama de Gantt	192
9. Delegación Efectiva de Trabajo.....	194
10. Preguntas de orientación.....	195

CAPÍTULO 6

CRISIS Y PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. Introducción.....	199
2. Clasificación de crisis	200
2.1. Crisis de paradigma	200
2.2. Crisis de expectativas	201
2.3. Crisis de identidad cultural.....	201
2.4. Crisis de proyectos personales.....	201
2.5. Crisis de seguridad laboral	201
2.6. Crisis de contrato psicológico	202
3. Fuerzas del cambio	202
4. Administración del cambio.....	207
4.1. La arquitectura organizacional	208
4.2. La tecnología	209
4.3. Las personas	209
5. Fuentes individuales de resistencia	210
6. Fuentes organizacionales de resistencia	211
7. Estrategias para superar las resistencias	213
8. La neurociencia como una ayuda hacia nuevas soluciones.....	214
9. Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	215
10. Los cambios en las organizaciones.....	217
11. Preguntas de orientación.....	218

CAPÍTULO 7

ÉTICA ORGANIZACIONAL

1. Introducción.....	221
2. Filosofías éticas	222
3. La ética en las organizaciones	225
4. Ética y liderazgo	227
5. Premisas del liderazgo	228
6. Caso: El ascenso de Ezequiel	230
7. Preguntas de orientación.....	232

CAPÍTULO 8

MEDICIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

INDICADORES

1. Introducción.....	235
2. El proceso de medición.....	237
2.1. Propósito inicial.....	238
2.2. Determinación del objeto de medición.....	238
2.3. La acción de medición	239
3. Los indicadores como herramientas para la gestión.....	240
4. Clases de indicadores.....	241
6. Fuentes de la información.....	245
7. Medición. Características	246
8. Selección de indicadores y calidad de los datos	246
9. La interpretación	247
10. La acción.....	249
11. El Balanced Scorecard (Tablero de Comando) y La Gestión del Capital Humano	250
12. H R Analíticas - gestión basada en la evidencia	254
13. Preguntas de orientación.....	255

CAPÍTULO 9

INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1. Introducción.....	259
2. Pautas para el impacto de una idea.....	261
3. Resistencias.....	261
4. Formas de innovación tecnológica.....	262
5. Plan estratégico.....	264
6. Creatividad.....	266
6.1. La fluidez aplicada.....	266
6.2. La flexibilidad aplicada.....	267
6.3. Originalidad aplicada.....	269
6.4. Orientación al objetivo.....	270
7. Preguntas de orientación.....	271

CAPÍTULO 10

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1. Introducción.....	273
2. Tipos de diagnóstico.....	275
3. Modelos de análisis organizacional.....	278
3.1. Modelo de Contingencias.....	279
3.2. Mintzberg y la Estructura en 5.....	282
3.3. Modelo de análisis de Hax y Majluf.....	284
3.4. Alineamiento organizacional: el Modelo de las 7-S.....	286
3.5. Modelo de Alineación organizacional.....	292
3.6. Modelo de diagnóstico de la identidad organizacional.....	294
3.7. Modelo de análisis para armar.....	297
3.8. Modelo de Planeamiento Hoshin Kanri o Administración por Políticas.....	300
3.9. Modelo Tridimensional de Patrick Williams.....	301
3.10. Modelo de las Seis Cajas de Marvin Weisbord.....	304
3.11. Modelo Multidimensional de Norberto Góngora.....	306

3.12. Modelo de análisis organizacional de Pymes de Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J.	309
3.13. Modelo de ASH (Auditoría de Sistema Humano) de Santiago D. de Quijano de Arana y José Navarro Cid.	315
Preguntas de orientación	317
Conclusiones	319
Bibliografía	323