

El diseño organizacional: herramienta de estrategia

Enrique Benjamín Franklin F.

REFLEXIÓN INICIAL

La síntesis de todo un siglo de la teoría general de la administración sugiere que las prácticas administrativas se han centrado en:

- Fijar y programar *objetivos*
- Motivar y alinear el *esfuerzo*
- Coordinar y controlar las *actividades*
- Desarrollar y asignar el *talento*
- Acumular y aplicar el *conocimiento*
- Amasar y asignar los *recursos*
- Construir y cultivar las *relaciones*
- Equilibrar y satisfacer las *exigencias de los grupos de interés*

LA RAZÓN

1. Los procesos de negocios actuales están habilitados por la tecnología de la información.
2. Los procesos administrativos son de mediados del siglo XX.
3. Ambos están contruidos sobre principios gerenciales del siglo XIX.

LA REALIDAD

CONCEPTO

El diseño organizacional es el proceso de gestión de la estructura de una organización para que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

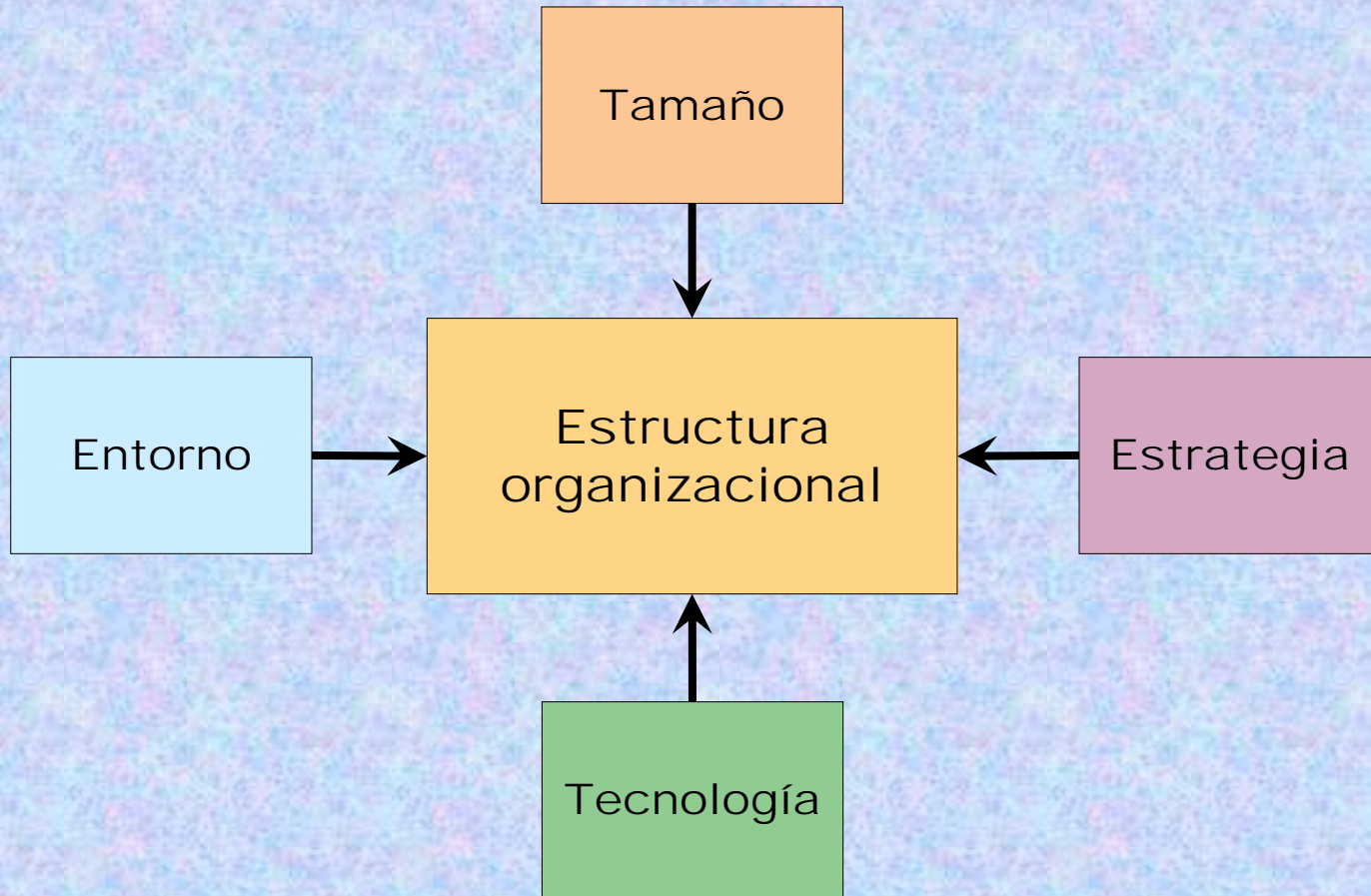
IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Debido a la creciente presión competitiva, globalización y manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones. El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

OBTENCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

- El diseño, cambio y rediseño organizacionales son fuentes para lograr una ventaja competitiva sustentable.
- La ventaja competitiva es la capacidad de una organización para superar a otra para crear más valor con los recursos que dispone.
- La ventaja competitiva surge de las competencias centrales, es decir las habilidades y capacidades únicas de una organización para crear valor.
- El diseño organizacional define la estructura de una organización, factor de apoyo clave para la cadena de valor, la cual permite saber que partes crean valor y que partes no.

Variables contingentes que afectan a la estructura



ENTORNO

Tecnológico, innovación, cambios en los procesos productivos y en la gestión organizacional.

Económico, inflación, desempleo, tasas de interés, ciclos económicos e industriales, producto interno bruto e inversión extranjera directa.

Político-legal, marco legal, gasto público y reglamentación internacional.

Socio-cultural, demografía, cultura, nivel socio-económico, valores sociales, y grupos de referencia y convivencia.

Global, ambiente, dimensión cultural y relaciones de negociación.

Clientes, interés, naturaleza, ubicación, poder adquisitivo, costo del cambio

Competidores, rivalidad, barreras de entrada y sustitutos.

Proveedores, número, capacidad, mercado, convenios, tratados

Reguladores, organismos, grupos de interés, inversión, infraestructura,

Socios estratégicos, formas de sociedad, participación y coordinación

Fuerza laboral, oferta y demanda, filiación, sindicatos

TAMAÑO

Clasificación por número de trabajadores			
Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

ESTRATEGIAS

DE NIVEL

- Internacional
- Multinacional
- Global
- Trasnacional

DE NEGOCIO

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Concentración
- Diversificación
- Integración vertical
- Integración horizontal
- Subcontratación global

DE INGRESO

- Exportación
- Licencia
- Subsidiaria propia
- Franquicia
- Alianza estratégica
- Adquisición
- Fusión

DE INTEGRACIÓN

- Etnocéntrica
- Policéntrica
- Regiocéntrica
- Geocéntrica

RELACIÓN ESTRATEGIA ESTRUCTURA

Alfred Chandler fue el primero en investigar esta relación concluyendo que los cambios en la estrategia originan cambios en la estructura de la organización, los cuales a su vez apoyan la estrategia.

TECNOLOGÍA

Con un enfoque en que:

1. Todo el mundo tiene voz.
2. Las herramientas de la creatividad están ampliamente distribuidas.
3. Experimentación fácil y económica.
4. La capacidad cuenta más que las credenciales y los títulos.
5. El compromiso es voluntario.
6. El poder se confiere desde abajo.
7. La autoridad es fluida y depende del valor agregado.
8. Las comunidades se definen a sí mismas.
9. Prácticamente todo está descentralizado.
10. Las ideas compiten en pie de igualdad.
11. Los recursos están en libertad de buscar oportunidades.
12. Las decisiones se basan en los pares.

APLICACIONES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización puede representarse a partir de diversas vertientes y tomar varios formatos.

No hay estructuras buenas o malas, cualquier alternativa de disposición de las unidades de una empresa tiene la capacidad de responder a los requerimientos de su razón de ser y de integrarse a los cambios de escenario en que se vaya insertando conforme su ciclo de vida y oportunidades de negocio lo exijan.

La esencia de su proyección depende del umbral de su sensibilidad al cambio, de la continua revitalización de sus fuentes de innovación y de la voluntad para asumir un liderazgo consciente de su realidad y de su potencial.

VARIANTES

- Estructuras de líneas de negocio
- Estructuras de proyecto
- Estructuras en red
- Estructuras abiertas
- Estructuras virtuales
- Estructuras móviles

ESTRUCTURAS DE LÍNEAS DE NEGOCIO

ESTRUCTURA DE BISAGRA

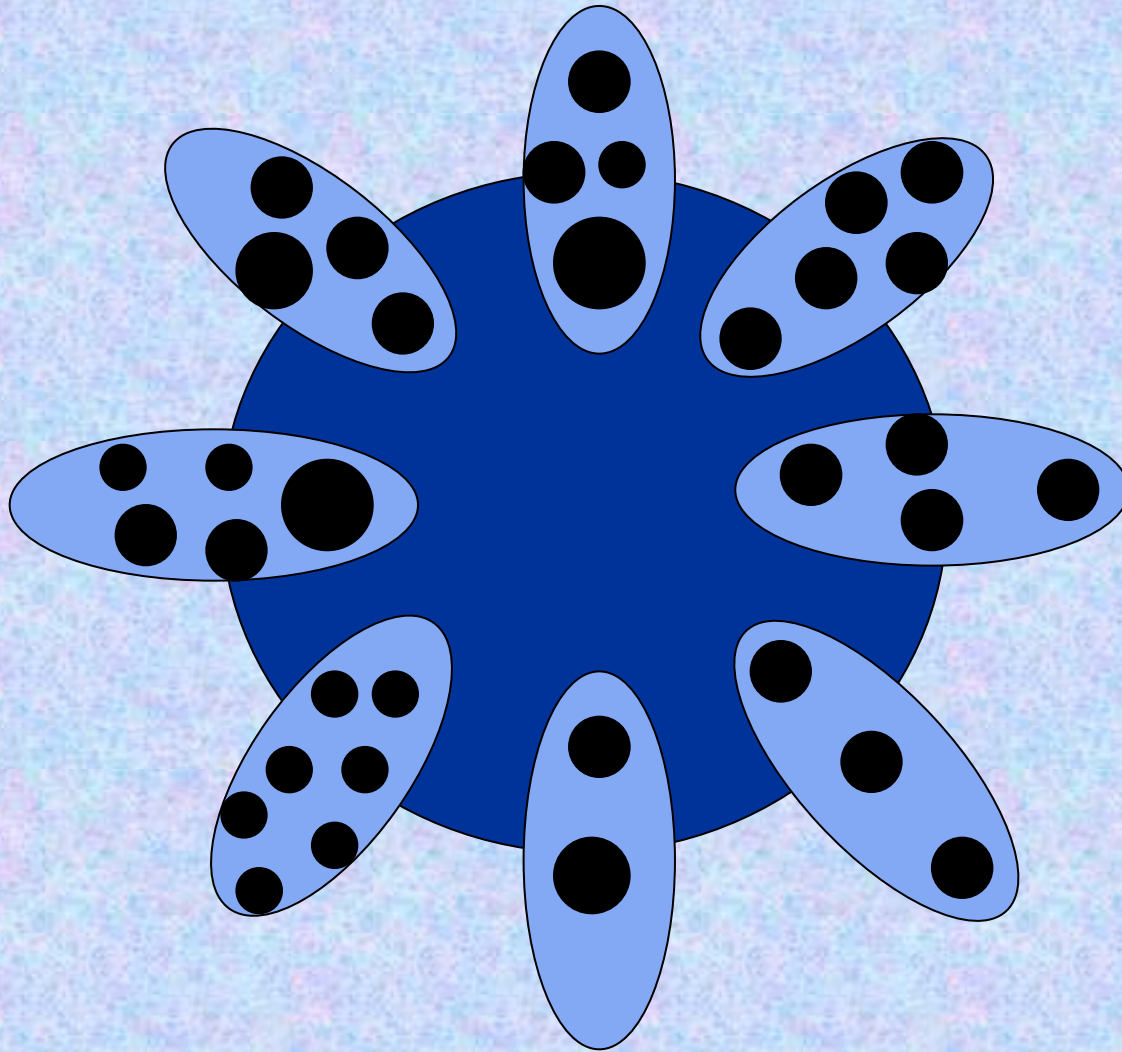


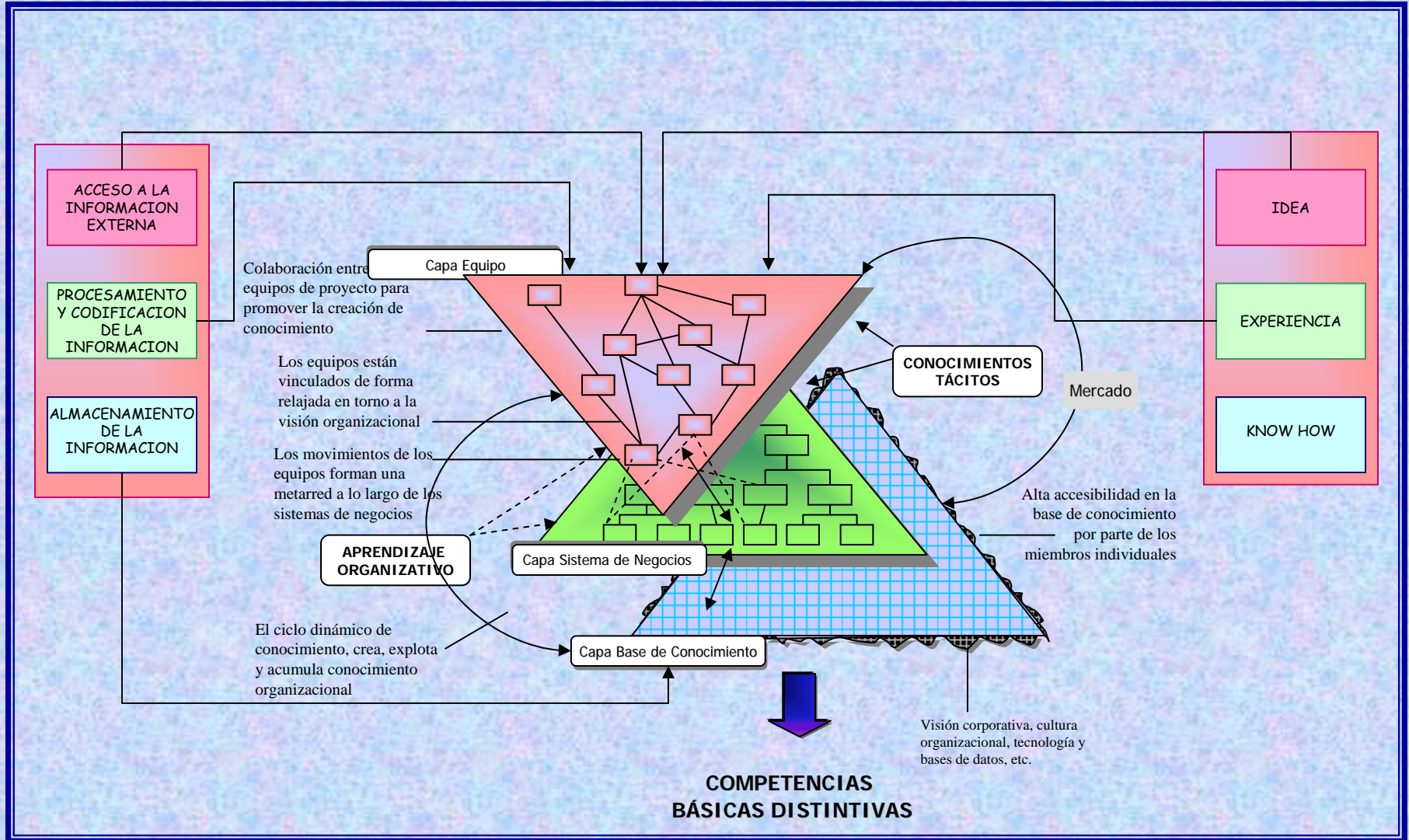
Fig. 30

La idea de transformar una visión fragmentada y de corto plazo en una visión global a largo plazo, ha llevado a concebir estructuras como la bisagra, con los propósitos de apoyar la innovación y de estimular el aprendizaje y la motivación, para organizar el trabajo alrededor de equipos multifuncionales.

Estos equipos son flexibles y sus resultados toman en cuenta tanto los logros personales como los grupales y organizacionales. La sola disposición de los equipos por área o línea de negocio, incrustados en un círculo como punto de unión e interacción, permite entender la sincronización de tareas que cada bloque lleva a cabo según sus componentes y por medio del elemento de intersección en el que convergen .

ESTRUCTURAS DE PROYECTO

HIPERTEXTO



La filosofía que en subyace es la de creación de equipos de proyectos multidisciplinarios que crean una base de conocimiento.

Se caracteriza por la coexistencia y superposición de distintos estratos:

Capa del sistema de negocios: es la parte burocrática de la organización dedicada al desarrollo de su actividad central.

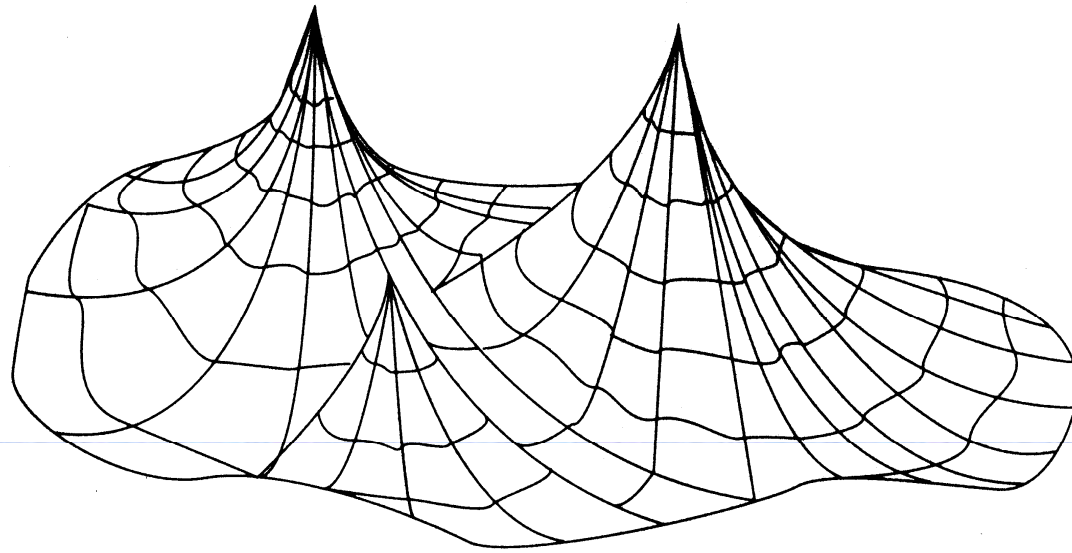
Capa de equipo de proyecto: atraviesa la capa de negocios en forma de estructura de procesos y está integrada por equipos de proyectos orientados a la innovación y a la generación de conocimiento tácito, el cual se incorpora a la capa de negocios para convertirlo en conocimiento explícito para su aplicación.

Capa base del conocimiento: integra y almacena a través de sistemas de información el conocimiento generado en las otras capas de la organización.

La organización hipertexto combina una estructura jerarquizada y estable, con otra estructura paralela ágil y flexible, que caracteriza el plano de la innovación y aprendizaje organizacional.

ESTRUCTURAS EN RED

RED DE PESCAR

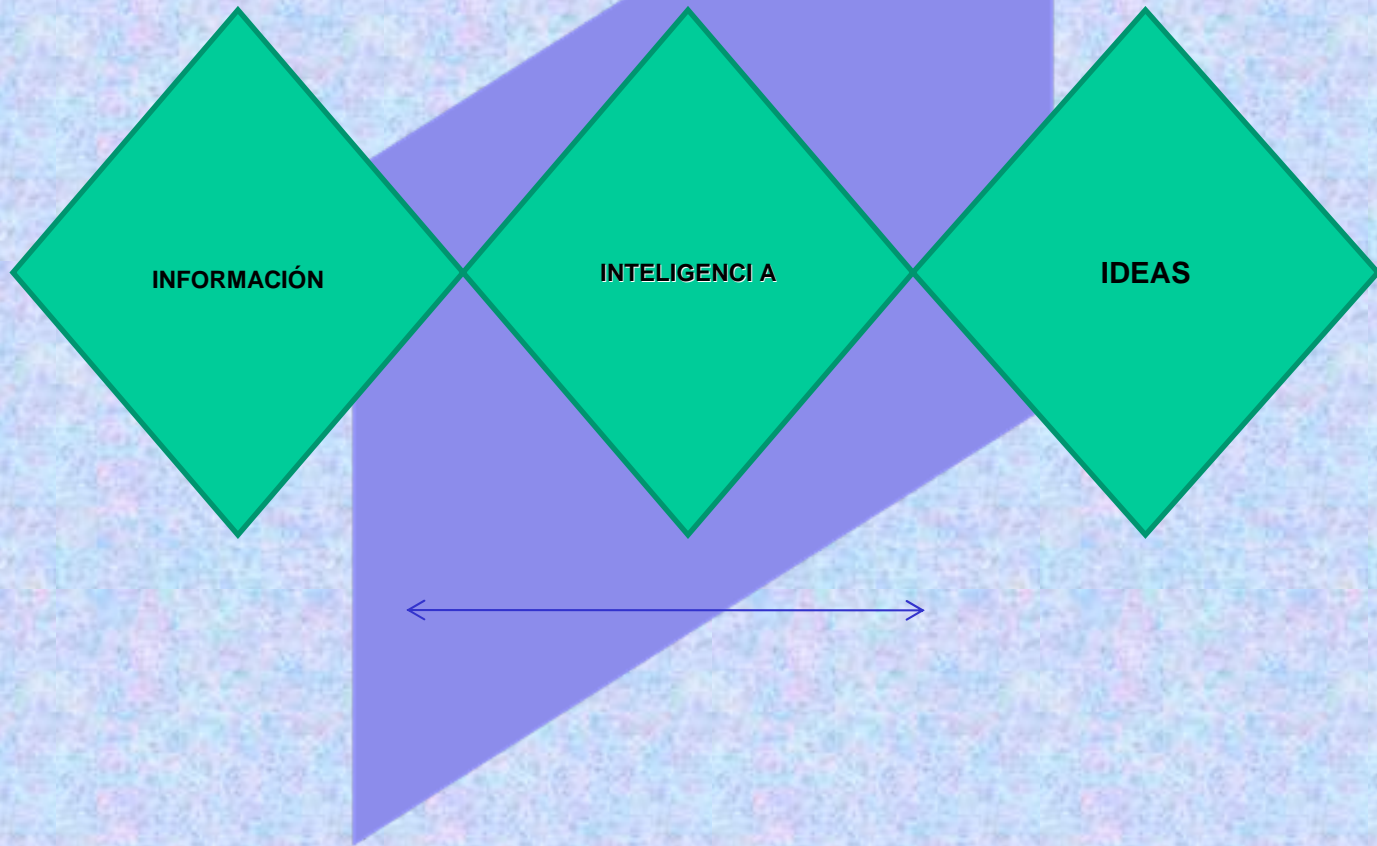


Organizational structures are beginning to look like fishnets

La estructura tipo “red de pescar” es una estructura flexible que elimina barreras y fronteras, lo que permite su diseño y rediseño con variadas formas de conexión. Su composición es adaptable y bien articulada simplifica el desarrollo de estándares y el monitoreo de objetivos, así como la distribución de la información a todos sus nodos o módulos de negocio para desempeñar sus roles con efectividad. Esta estructura nunca permanece estática; se ajusta y asume diferentes formas de acuerdo al movimiento de su entorno y a las condiciones en que desarrolla los negocios.

ESTRUCTURAS ABIERTAS

TRIPLE "I"

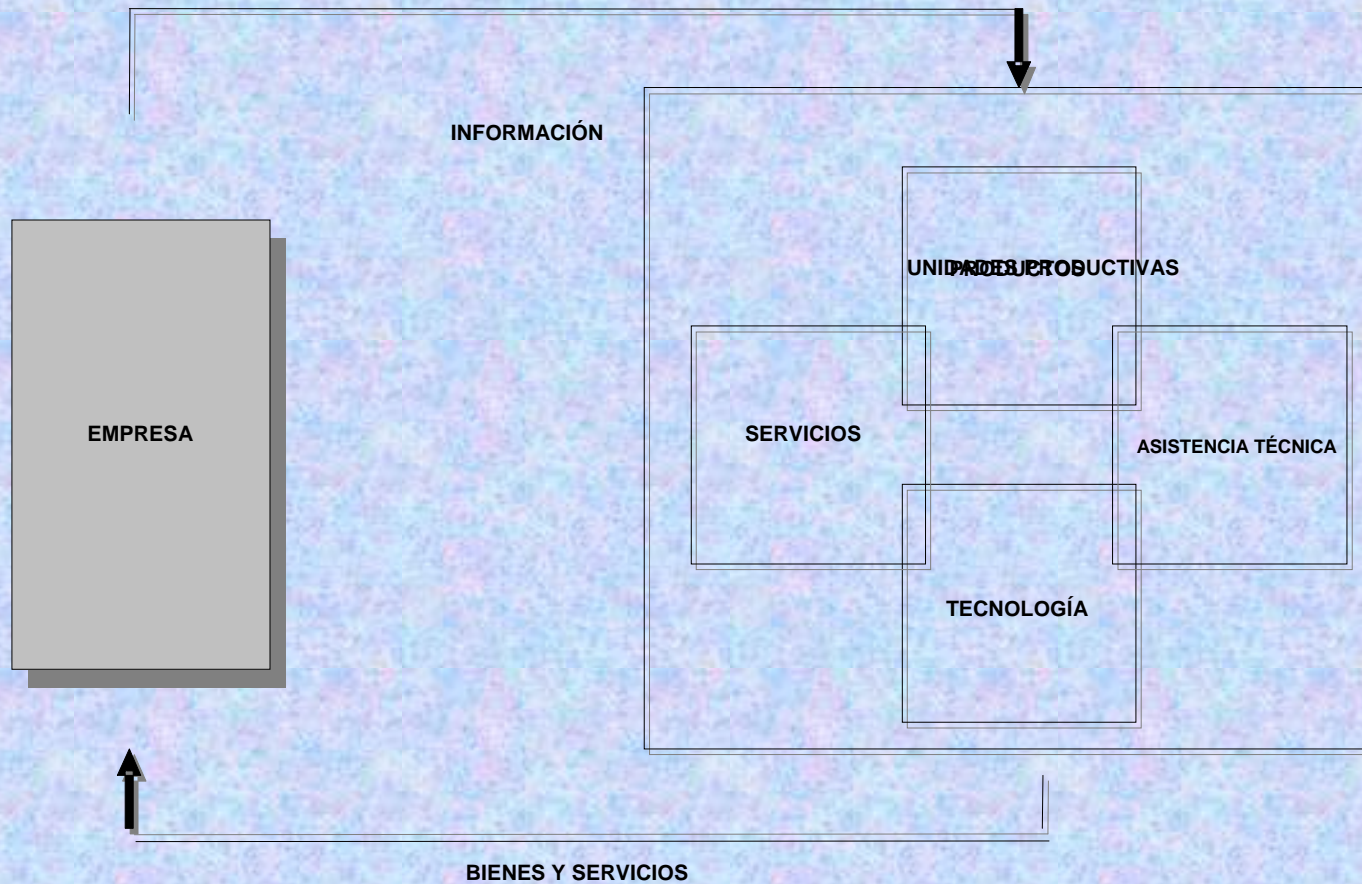


Tipo de estructura enfocada a tres áreas: información, inteligencia e ideas. La primera, como recurso clave de operación; la segunda, para definir las estrategias de acción y, la tercera, para retroalimentar a las dos primeras.

Como la estructura triple "i" reconoce el valor de la información y el aprendizaje, minimiza las diferencias entre administradores y trabajadores, concentrándose más en las necesidades de aprendizaje a nivel personal y organizacional.

La interrelación de sus áreas genera un proceso creativo e innovador en el que el *ciclo de aprendizaje* define su capacidad de respuesta; el ángulo, la perspectiva y su *posición*, la calidad de los resultados

ESTRUCTURAS VIRTUALES



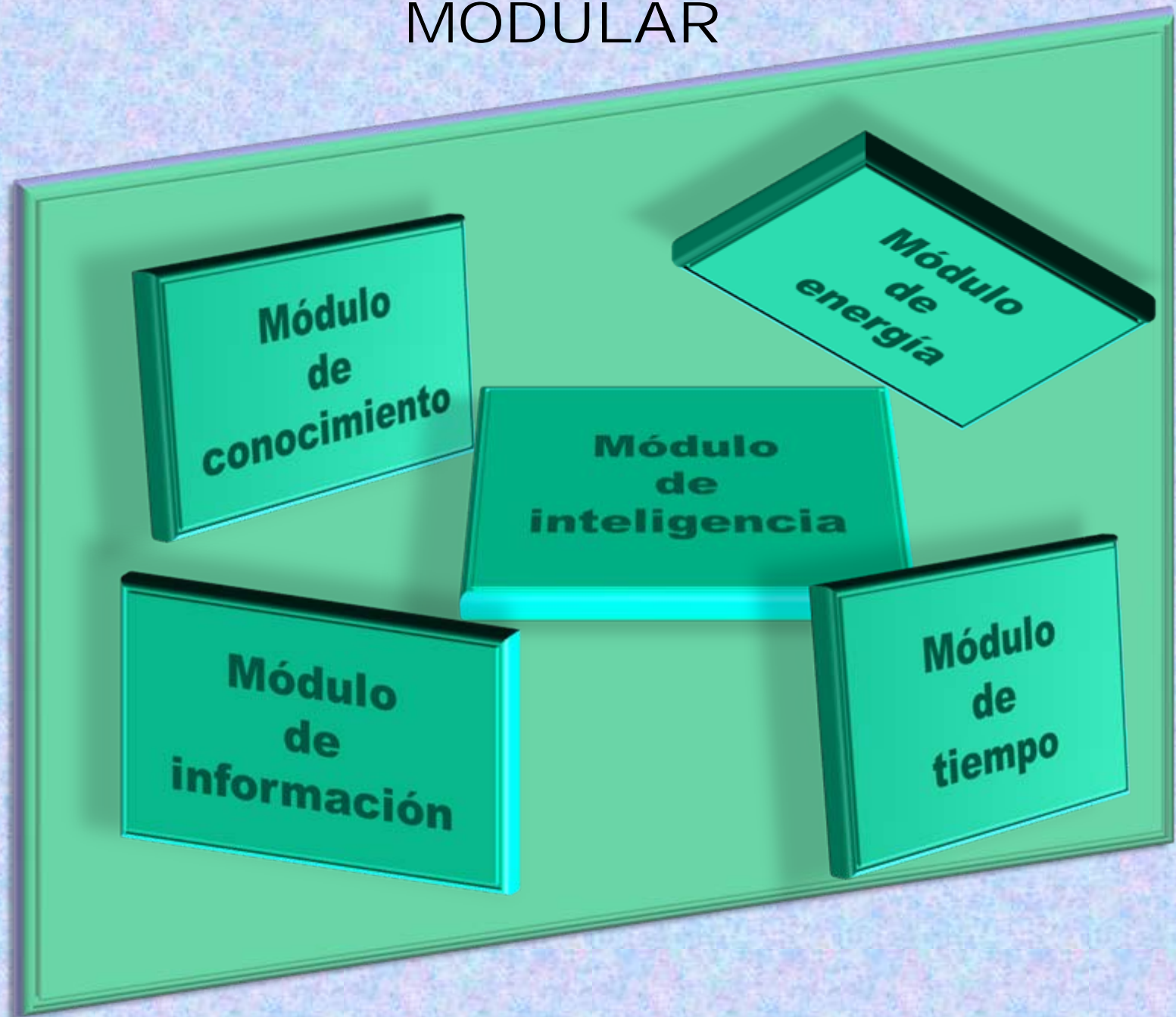
La estructura virtual distribuye las líneas de negocio en diferentes frentes para producir bienes o generar servicios de manera conjunta, pero manteniendo independencia respecto a su giro industrial.

Es también un mecanismo de interacción flexible y permeable que tiende a crear economías de red cuya fuente de ventaja competitiva son la gestión inteligente del conocimiento y los supuestos subyacentes en las líneas de estrategia.

Su proceso de negocio basado en una cadena de valor compartida, genera productos y servicios sobre la base del juego de habilidades distintivas de las unidades, líneas de negocio e infraestructura organizacional en base a una gestión multidireccional con aplicaciones transaccionales a distancia.

ESTRUCTURAS MÓVILES

MODULAR



Una estructura modular es aquella se maneja en forma dinámica la transferencia de conocimiento, energía, inteligencia, información y tiempo bajo una constante de cambio que agrupa y reagrupa sus módulos de acuerdo con las prioridad estratégica de sus tareas.

Su composición está basada en las estrategias más que en el formato estructural por lo que tiene una clara orientación al aprendizaje, a encauzar la información en forma distribuida, a considerar una visión plural para administrar los recursos y crear, agregar e innovar valor

CONSIDERACIONES FINALES

1. Es necesario construir organizaciones tan ágiles como el cambio mismo.
2. Trabajar desde el futuro hacia atrás.
3. Atender a las causas, no a los síntomas.
4. Fomentar un liderazgo distribuido.
5. Pasar de la innovación a la ventaja competitiva.
6. Desarrollar territorios donde no tenga cabida la mediocridad.

UNA ÚLTIMA REFLEXIÓN

No importa cuál diseño estructural elijan las organizaciones, éste debe ayudar a las personas a hacer su trabajo de la mejor forma posible(lo más eficiente y eficaz que se pueda). La estructura debe apoyar y ayudar a los miembros de la organización cuando realicen el trabajo de la empresa. Después de todo, la estructura es simplemente un medio para llegar a un fin.

Muchas gracias!

Enrique Benjamín

Enrique Benjamín

FRANKLIN

Portal:

[www. pearsoneducacion.net/franklin](http://www.pearsoneducacion.net/franklin)

Correo electrónico:

enrique_benjamin03@yahoo.com.mx

benjamin_franklin@oficinadecorreo.com