

## Capítulo 4 El diseño organizacional

### Definición de diseño organizacional

El diseño organizacional es complejo en virtud de que muchas organizaciones contienen muchos órganos, unidades y cargos, y su integración y coordinación exigen bastante más que solo acumular o reunir una parte de órganos, unidades o cargos que ya han sido diseñados. Las relaciones de un conjunto de puestos en una organización deben tomar en cuenta que cada uno está relacionado con varios más, lo que complica la situación. Cada uno funciona como un sistema propio que interactúa con los demás sistemas de la organización. Aun cuando las organizaciones muchas veces son descritas como conjuntos de personas agrupadas con el propósito de perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están determinados, ni son completamente entendidos.

El diseño de la estructura organizacional no es un supuesto inmutable, sino un conjunto de variables complejas que nos permiten escoger una cantidad innumerable de ellas. El diseño organizacional incluye aspectos centrales, como el trabajo de la organización que será dividido y designado a los puestos, los grupos, las unidades y los departamentos, y cómo debe ser la coordinación que se necesita para alcanzar los objetivos organizacionales de forma sincronizada. Las elecciones de esos aspectos por lo habitual son divulgadas y comunicadas por vía de organigramas y descripciones de los cargos.

### La misión

La misión no debe quedar restringida exclusivamente a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser bastante más que un conjunto de operaciones, dado que representa su razón de ser. Cada organización tiene su propia misión; es decir, el papel que desempeña en la sociedad. La definición de la misión exige que haya consenso entre los asociados. Debe partir de la dirección de la organización y después ser discutida con los asociados a efecto de lograr una coherencia y concordancia perfectas.

### La misión de IBM

Dado que toda organización es un ser vivo en continuo desarrollo, las organizaciones exitosas deben ir actualizando y ampliando su misión continuamente siguiendo los pasos de los cambios en los negocios. En 1914, IBM fabricaba relojes controladores y tabuladores de tarjetas perforadas y tenía su credo y sus principios. Los cambios llegaron, pero los principios y credos permanecieron firmes, a pesar de que la misión cambió. Hoy, la misión de IBM es proporcionar soluciones creativas e inteligentes de información que agreguen valor a sus clientes. Los productos y servicios (como computadoras, minicomputadoras, microcomputadoras, etcétera) que ofrece la empresa son sus

medios; es decir, son los puentes adecuados para que eso pueda suceder. David Packard, uno de los fundadores de HP, decía que “el verdadero motivo de nuestra existencia es ofrecer algo singular al cliente y no necesariamente productos o servicios”. Philips ha adoptado el lema “hagamos mejor las cosas” (let’s make things better) para ofrecer algo de más. Xerox se convirtió en “the document company” para afirmar mejor su marca. Esto explica por qué Theodore Levitt dice que “el primer negocio de cualquier negocio es continuar en el negocio”. En estos días, la innovación es imprescindible. Andando por el camino, 3M se convirtió en una empresa innovadora y cada tres días lanza un producto nuevo al mercado, haciendo que una necesidad percibida se convierta en una solución realmente innovadora. Los productos y servicios funcionan como medios y no como fines. La misión es lo que agrega identidad a la organización.\*

\* Idalberto Chiavenato. Administração nos Novos Tempos, Op. cit., p. 250

### La misión de Xerox\*

- Xerox –The Document Company- conservará su liderazgo en el mercado del procesamiento de documentos ofreciendo soluciones, servicios y productos que aumenten la productividad de los negocios de sus clientes.
- Juntos, construiremos la empresa más creativa, más innovadora y más competitiva del mercado brasileño.
- Xerox es una compañía de calidad. El principio de negocios de la compañía es la calidad, lo cual significa entregar a nuestros clientes internos y externos productos y servicios innovadores que satisfagan enteramente sus requerimientos. Mejorar la calidad es tarea de todos los empleados de Xerox.

\* José A. Moura. Marcaondes de, Os Frutos da Qualidade – A Experiência da Xerox do Brasil, Sao Paulo, Makron Books, 1994.

### Organizaciones visionarias \*

Collins y Porras publicaron un estudio de 18 organizaciones que fueron consideradas las mejores en sus ramos de actividad. Utilizaron una metodología comparativa para saber por qué algunas organizaciones son superiores a las demás. Llamaron visionarias a las excelentes porque no dependen de ciertos aspectos específicos, como la estrategia y táctica o los programas o mecanismos para preservar lo esencial y estimular el progreso. Lo que hace la diferencia es que todos los elementos que forman la organización están integrados en un todo que funciona muy bien. La metodología de la investigación estuvo fundada en las categorías siguientes:

- *Arreglo organizacional*: diseño organizacional, políticas y procedimientos, sistemas de información, incentivos y recompensas, y estrategia de negocios.
- *Factores sociales*: cultura organizacional, clima existente, normas y rituales, historias y mitos, y estilo gerencial.

- *Ambiente físico*: el modo en que la organización utiliza el espacio físico, los arreglos físicos de oficinas y fábricas, las instalaciones de producción y la ubicación geográfica.
- *Tecnología*: el modo en que la organización utiliza la tecnología, la tecnología de la información, los procesos organizacionales, los equipamientos modernos y las nuevas configuraciones del trabajo.
- *Liderazgo*: los primeros creadores de la organización, las generaciones posteriores de líderes, el tipo de liderazgo ejercido y los procesos de selección.
- *Productos y servicios*: cómo formar los primeros productos y servicios, cómo surgirán ideas para desarrollarlos, los fracasos, la forma en que la organización resolvió esos problemas y el grado de innovación en el área.
- *Visión*: los valores esenciales, cómo y en qué momento surgieron la misión y los objetivos visionarios y cuál es su papel, cómo fueron fortalecidos o debilitados.
- *Análisis financiero*: balances, crecimiento de las ventas, flujo de caja y capital de trabajo, índice de liquidez, dividendos y otros indicadores económicos.
- *Mercados*: cómo es el ambiente externo de la organización, los cambios del mercado, eventos nacionales e internacionales de impacto, los reglamentos, las leyes y la competencia.

Las organizaciones visionarias son aquellas que se enfocan en su futuro y obtienen puntuaciones más elevadas en estas categorías. Habría que mencionar algunos aspectos relevantes de la investigación:

- *Continuidad del liderazgo*: las organizaciones visionarias tuvieron ideas muy buenas en los años formativos de su evolución. Al parecer, el liderazgo no es el diferencial que distingue a una organización como la mejor. Lo importante es la continuidad del liderazgo a lo largo del tiempo, la selección de dirigentes oriundos de la empresa, un fuerte desarrollo de gerentes por medio de la capacitación interna y una debida planeación de la sucesión.
- *Ideología*: las organizaciones visionarias tienen una definición clara de su propósito, desde un principio, en forma de ideología o credo que funciona como guía de las decisiones políticas durante toda su vida, acorde con la ideología y acción. Las decisiones estratégicas (sobre el mercado, los productos o las inversiones) y decisiones sobre el diseño organizacional (estructura, políticas, sistemas de incentivos) son congruentes con la misión.
- *Objetivos audaces*: las organizaciones visionarias, con el propósito de estimular el progreso con un patrón histórico repetitivo, fijan objetivos osados y difíciles de alcanzar.
- *Devoción*: las organizaciones visionarias procuran crear un sentimiento profundo de lealtad y dedicación en los empleados e influyen en su comportamiento a efecto de que sea congruente con la ideología de la organización. El adoctrinamiento incluye programas de capacitación con contenido ideológico, utilización de terminología única, historias de actos heroicos y un sentido de elitismo en los empleados.
- *Evolución intencional*: las organizaciones visionarias muestran que crecerán por medio de una especie de modificación y selección evolutiva, con gran autonomía en las operaciones (estructuras organizacionales descentralizadas y trabajos con total libertad operacional que permiten a los trabajadores saber qué responsabilidades deben asumir) que estimula las ideas nuevas, la experimentación, el sentido de oportunidad, la ausencia de sanciones por los errores, las recompensas por las innovaciones y nuevas direcciones, la iniciativa individual y los incentivos

para las nuevas oportunidades.

- *Mejora continua*: las organizaciones visionarias son consistentes cuando es cuestión de reinvertir las ganancias para crecer a largo plazo, invertir en selección, capacitación y desarrollo del personal, adoptar nuevas tecnologías y métodos de trabajo, hacer cambios y mejoras internas constantemente. Las organizaciones visionarias desarrollan mecanismos que provocan incomodidad, de modo que no permanezcan cómodas en sus nichos y que estén dispuestas a mejorar.

El lector podría usar estos criterios como parámetros para comparar su propia organización. Al parecer, indican la excelencia en la administración y el liderazgo organizacional, así como las prácticas que deben perdurar. Cuando evaluemos una organización con estos criterios podremos identificar sus fortalezas y debilidades.

\* James C. Collins y Jerry J. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Nueva York, Harper Collins Publ., 1994. Russell L. Ackoff. "On the Use of Models in Corporate Planning", *Strategic Management Journal*, núm. 2, 1981, pp. 383-359.

## Objetivos de Xerox Corporation\*

Los objetivos definidos por la compañía, en orden de prioridad, son:

1. Satisfacción de los clientes
2. Satisfacción de los empleados
3. Desempeño financiero
4. Participación en el mercado

Los objetivos serán alcanzados considerando los siguientes principios básicos:

- Al final de cuentas, el cliente, y solo él, es quien determinará si hemos triunfado o fracasado como empresa.
- Reconocer la administración ambiental como una de las prioridades de la empresa y factor determinante del desarrollo sustentable; establecer políticas, programas y procedimientos para realizar sus actividades de modo inocuo para el medio ambiente.
- Desarrollar y ofrecer productos y servicios que no tengan un impacto negativo en el medio ambiente y sean seguros cuando se usan de la forma prevista.
- Además de su relación con la comunidad, y como parte del ejercicio de su ciudadanía corporativa, la empresa deberá tener una buena relación con el gobierno y alinearse a proyectos de interés nacional.

\* José A. Moura. Marcondes de, *Os Frutos da Qualidade-A Experiencia da Xerox do Brasil*, Op. cit.

## Agilidad

El mundo de los negocios cambió drásticamente con el advenimiento de la Era digital y de la Cuarta revolución industrial. La veloz conversión digital fue impulsada por la necesidad que tenían las organizaciones de ofrecer mejores experiencias a los consumidores, de satisfacer las expectativas de las nuevas generaciones y de no dejar de ser competitivas o incluso de poder sobrevivir en un mundo con cambios exponenciales. El desafío inicial fue pasar desde la alineación física hasta la en línea. Además, surgieron modelos nuevos de diseño organizacional para que las empresas pudiesen, cuando menos, acompañar durante bastante tiempo los cambios exponenciales imprevistos por venir. Se volvió imperativo tomar decisiones rápidamente y hacer las cosas de forma urgente y eficiente, más flexible y ágil, y con una metodología innovadora de productividad en virtud de un concepto de liderazgo y administración que está cambiando nuestra manera de vivir. El scrum ya está presente en todas las organizaciones de tecnología del mundo y se está extendiendo a los demás dominios, provocando un aumento enorme en la productividad y prosperidad gracias a un sistema de profunda responsabilidad, fuerte interacción de los equipos, diseño innovador, iteración rápida e intensa y liderazgo de punta. El scrum está demostrando que la organización puede quedar al frente de la curva.

## El modelo mecanicista

El modelo mecanicista demostró ser adecuado para ambientes estables que registran poco cambio. En este sentido, la organización mecanicista saca provecho de la estabilidad ambiental para fomentar mayor eficiencia en el diseño por medio de varias dimensiones básicas. Como nada cambia, la formalización asegura que se documente todo lo que ocurre en la organización, la centralización de las decisiones propicia el control absoluto, la jerarquía garantiza que se realicen los trabajos, la especialización provoca que cada persona desempeñe su trabajo específico, la estandarización iguala las actividades, y eso provoca la complejidad del diseño. Por tanto, la organización se vuelve pesada, lenta y complicada, e impide el cambio y la innovación en sus cuadros.

Por otro lado, el diseño orgánico presenta un grado considerablemente leve de todas las dimensiones básicas, adaptándose a las condiciones cambiantes y dinámicas del ambiente para fomentar la eficacia del diseño, y permite un grado enorme de libertad a las personas, descentraliza las decisiones, disminuye drásticamente la jerarquía, y delega autoridad y responsabilidad a las personas. Así, la organización alcanza un grado enorme de flexibilidad y adaptabilidad y, por consiguiente, de creatividad e innovación, conceptos muy apreciados en estos días.

## Departmentalización

Las organizaciones utilizan varios de estos criterios tradicionales de departmentalización. Por lo general, el nivel organizacional más elevado es la departmentalización por funciones, como el departamento industrial, de finanzas, marketing y RH. La departmentalización de las fábricas es

por procesos, el área de ventas por regiones geográficas y cada área dividida por clientela. Sin embargo, la departamentalización funcional, la más utilizada y que es rígida e inflexible, y al mismo tiempo separa a los departamentos haciendo de ellos verdaderos feudos aislados, está siendo sustituida por la adopción de equipos que traspasan las fronteras departamentales para derribar barreras internas. Cuanto más complejas sean las tareas organizacionales y diversificadas las habilidades y competencias, tanto mayor será la necesidad de integración por medio de equipos multifuncionales que permeen a la organización entera y faciliten su realización. Los equipos permiten una integración que es muy necesaria y que la departamentalización no está en condiciones de proporcionar. Separa las distintas áreas de la organización con barreras y fronteras que impiden o dificultan la integración y cohesión. El problema más grande es que mientras que la departamentalización es definitiva y rígida, los equipos pueden ser temporales y adaptarse fácilmente a las nuevas situaciones y los desafíos que ha traído la era digital.

Asimismo, cuando modelamos la estructura de una organización debemos tomar en cuenta dos aspectos: el modo de agregar equipos y la coordinación de actividades interdependientes. Además, está el desafío mayor: un mundo de negocios con transformaciones exponenciales. El modo de agregar grupos o equipos puede estar basado en las similitudes de las funciones en razón de la especialización de las personas. Esta alternativa reúne grupos o equipos de personas con base en similitudes funcionales. Por tanto, las personas son reunidas en grupos de especialistas para aprovechar sus características relativamente iguales. Otra alternativa es formar grupos o equipos con base en las similitudes del flujo del trabajo.

## ¿Cuánto tiempo más durará la departamentalización?

Hace más de cien años, la departamentalización impulsó la manera de especializar horizontalmente a las organizaciones. Incluso hoy es común encontrar tres áreas tradicionales, finanzas, producción y marketing, en una mayoría de organizaciones. No cabe duda que trajo beneficios, pero en los tiempos que corren genera espacios oscuros y problemas para la integración horizontal. Los distintos modelos recientes del diseño organizacional contienen más flexibilidad y agilidad, como veremos más adelante. Para que las organizaciones puedan enfrentar los nuevos tiempos es preciso que creen puentes en lugar de muros.

## Estructura en redes\*

Empresas como Nike, Reebok, Dell Computer y Coca-Cola utilizan la estructura en red para subcontratar enteramente la fabricación de sus productos. No poseen fábricas propias y sus productos son manufacturados por otras empresas. El razonamiento es que, en lugar de invertir y comprar instalaciones y equipamientos, es más conveniente alquilarlos cuando hay otras empresas que pueden hacer las cosas mejor y de forma más barata. En otras palabras, facturar sin tener fábricas propias permite obtener la máxima flexibilidad con el mínimo de capital propio. En general, son organizaciones virtuales basadas en una red de relaciones para contratar la prestación de servicios de fabricación, distribución, marketing, publicidad de quienes lo hacen mejor y más barato. Las compañías cinematográficas que antes utilizaban enormes estudios y empleaban a miles de

personas de tiempo completo (como camarógrafos, editores, directores, actores y escenógrafos) han optado definitivamente por la estructura en red: un conjunto diversificado de personas y empresas que se reúne exclusivamente para realizar un proyecto, que una vez terminado, se deshace para que las personas se integren a otros equipos de proyectos diferentes.

\*J. Bates. "Making Movies and Moving On", en Los Angeles Times, 19 de enero de 1998, p. A1.

## Metodologías ágiles

La transformación digital trajo una amplia alternativa de modelos de diseño organizacional y de administración, por ejemplo:

*Design thinking.* Una forma creativa y colaborativa que los diseñadores emplean para identificar problemas y buscar soluciones. Se trata de un enfoque innovador centrado en el ser humano para detectar necesidades humanas y sus posibles soluciones creativas.

*Lean startup:* el proceso de transformar soluciones basadas en hipótesis que son probadas y experimentadas rápidamente con clientes reales a efecto de separar las certezas de los supuestos, de aprender con ellos y repetir el ciclo para ajustar el producto al mercado.

*Ágil, scrum y kanban* (o modelo o metodología ágil): es un conjunto de principios relativos a una forma nueva de trabajar que se caracteriza por la entrega frecuente e incremental de productos y por la veloz reevaluación y adaptación de proyectos en marcha, que están basados en la interacción humana con los consumidores. Comienza con una idea simple que se lleva al mercado y una retroalimentación (feedback) intensa y en tiempo real con los clientes para adecuar el producto a sus aspiraciones y necesidades. Es la búsqueda de un modelo claro de negocio, basada en esa sustentación y el pleno conocimiento del día a día del consumidor.

Son modelos ágiles que se basan en ciclos rápidos, iterativos e incrementales, y permiten flexibilidad y adaptabilidad en el quehacer del equipo cuando trabaja con el producto. Una constante inspección y adaptación de los ciclos y las interacciones de la retroalimentación constante con el cliente permiten las mejoras continuas necesarias para adecuar el producto o servicio.