

¿Se están diseñando las organizaciones correctas?

Are the right organizations being designed?

Fernando Grosso¹

Resumen

El diseño organizacional ha dejado de ser una cuestión meramente técnica en el desarrollo de la empresa, para pasar a ser un elemento central en el desarrollo de su competitividad.

Más que un recurso para alinear esfuerzos y establecer responsabilidades, el diseño debe permitir crear las condiciones que permitan la plena expansión del potencial humano, en la concepción de una organización decididamente comprometida con las personas, que se expande a partir de ellas.

Las más recientes investigaciones centradas en la materia, han permitido observar mejoras sustanciales en la competitividad a partir de un conjunto de buenas prácticas que pueden encuadrarse dentro de dichos principios.

Este artículo analiza las limitaciones del paradigma tradicional en materia de diseño organizacional, a la luz de los últimos avances doctrinarios sobre la materia.

Palabras clave: Diseño Organizacional; Competitividad; Desarrollo Humano; Arquitectura Organizacional; Mejores Prácticas.

Abstract

Organizational design is no longer a purely technical issue in the development of the company, to become a central element in the development of its competitiveness.

More than a resource to align efforts and establish accountability, the design must allow create the conditions that allow the full development of human potential in the design of a decidedly organization committed people, which expands from them.

The latest research focused on the subject, have allowed to observe substantial improvements in competitiveness from a set of best practices that can be framed within.

This article analyzes the limitations of traditional paradigm in organizational design, in light of recent developments on the subject doctrinaire.

Keywords: Organizational Design; Competitiveness; Human Development; Organizational Architecture; Best Practices.

Recibido: 12 de agosto de 2016. **Aceptado:** 15 de septiembre de 2016

¹ Doctor en Ciencias de la Dirección de Empresas (ISDE) y en Psicología Organizacional (UAI). Master in Business Administration (IDIU). Especialista en Estrategia Empresaria Licenciado en Administración (UNLZ). Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana. Profesor titular de las cátedras "Teoría de las Organizaciones" y "Seminario de Práctica Profesional" en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana. E-mail: fernando.grosso@uai.edu.ar

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIA

“Las organizaciones modernas son más para el filósofo que para el investigador, porque aquel hace las preguntas que aún nadie ha formulado y suele sugerir respuestas que aún no se pueden llevar a la práctica para estudiarlas”

Charles Handy (1996)

La afirmación citada en el epígrafe, producto del análisis de uno de los más lúcidos pensadores del *management* contemporáneo, responde en forma cabal a la realidad por la que atraviesa la disciplina que convoca este ensayo.

Es una época de cambios de paradigmas, de cuestionamiento de modelos, de incertidumbre; pero por sobre todo de crisis. Una crisis que exige un profundo replanteo de las más arraigadas teorías que han regido en forma más o menos explícita la concepción y el desarrollo de los fenómenos empresarios durante el último siglo.

Desde que en 1905 el Ingeniero Frederick Taylor diera a conocer los fundamentos de su *management científico*, una nueva forma de ver la organización del trabajo echó profundas raíces en torno a un núcleo de ideas que con sucesivos *aggiornamientos* han regido hasta el presente nuestras empresas (Grosso, 2010).

Cuando décadas más tarde, la incipiente sociología estructuralista diera forma organizativa al pensamiento social de Max Weber, el paradigma se perfeccionaba creando prácticamente un genérico que dominaría el mundo de los negocios durante toda la era industrial (Grosso y Pietrantuono, 2015).

Este paradigma organizativo con sus distintos matices y ajustes a particulares momentos históricos, sería excepcionalmente caracterizado por Henry Mintzberg (1994) bajo la denominación de *burocracia mecánica*.

Si bien el citado autor enuncia a partir de allí otras configuraciones aparentemente alternativas a dicho modelo que surgirían casi como

una *natural evolución del mismo*, una observación práctica sobre distintas realidades de funcionamiento organizacional, permite demostrar que las mismas se tratan de no mucho más que una buena cuota de maquillaje sobre la concepción de origen, asentada básicamente en dos sólidos principios liminares:

- El ordenamiento jerárquico en torno a un eje de *mando-control*, es decir el marco de responsabilidades decisorias definido a partir de una autoridad lineal con márgenes restringidos de autonomía no explícita; y,
- La dimensión prescriptiva de la tarea, entendiéndolo por ello la definición estandarizada de cada puesto de trabajo y la dinámica procesal de los flujos de trabajo sujeta a minuciosos marcos normativos.

Este modelo, identificado por algunos estudiosos como Chris Argyris (1999) como emergente de un paradigma prescriptivo, ha dado sobradas muestras de rendimiento en el desafío de alcanzar la eficiencia operativa y en este sentido no puede negarse la esencia de esta concepción en los fundamentos del desarrollo competitivo de las más tradicionales corporaciones de occidente.

Sin embargo, los profundos cambios sociales, culturales y tecnológicos de los últimos años, que han atravesado en forma transversal el conjunto de las instituciones para definir nuevos patrones de comportamiento humano, han enfrentado el modelo cara a cara con las limitaciones estructurales que presenta, lo que invariablemente se refleja con meridiana objetividad en la cuenta de resultados de las empresas.

La ola de fusiones y adquisiciones, el impacto comunicacional de los pensadores destacados de turno, junto a la profusión de modas populares que inundan páginas de revistas de negocios y ocupan estrados de conferencias empresariales, no han sido conducentes para paliar los efectos de las crisis contextuales contemporáneas que desembocan en una de las *tasas de mortalidad* empresaria más elevadas

de la historia, más allá de los tamaños, las regiones geográficas o los sectores industriales.

Algunos especialistas como Morgan (2003) señalan como factor desencadenante de esta situación más a una cuestión intrínseca del diseño organizacional, que a aspectos exclusivos del cambio en los mercados.

Relevando distintas situaciones organizacionales se podrían identificar las limitaciones referidas, las cuales se pueden clasificar en las siguientes tres grandes líneas:

- Limitaciones relativas al entorno y la política de negocios.
- Limitaciones relativas a los procesos y la dinámica organizacional.
- Limitaciones relativas a las personas y su motivación en el trabajo.

EL ENTORNO Y LA POLÍTICA DE NEGOCIOS

La turbulencia del entorno de los negocios ha adquirido en los últimos años una dinámica impensada que ciñe las decisiones empresariales a un vacío de marcos referenciales que se caracterizan por la más completa incertidumbre.

La llamada era de la complejidad enfrenta a la organización a desafíos que requieren una respuesta innovadora y proactiva y el paradigma prescriptivo poco puede hacer para generar la misma.

La concepción jerárquica basada en el eje *mando-control* prepara la organización para un universo lineal y previsible, inhibiendo la capacidad de respuesta a las fuerzas del entorno cuando las mismas actúan por fuera de la lógica de negocios comprendida y aceptada por el *management* clásico.

De esta manera se dificulta la articulación de iniciativas estratégicas y, fundamentalmente, se restringe la dinámica de contacto con los públicos de interés de la empresa (Echeverría, 2003).

LOS PROCESOS Y LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Siguiendo el pensamiento de Echeverría (2003), se puede observar también que la organización prescriptiva aumenta peligrosamente su entropía, toda vez que la estandarización extrema de las funciones forma una trama sobre la permeabilidad de la organización frente a los cambios del entorno y disminuye su capacidad para actuar al hacer más lenta la toma de decisiones.

La restricción de los procesos de innovación y difusión del conocimiento es una consecuencia también directa, ya que las personas quedan aprisionadas dentro de descripciones de tareas que fomentan una fragmentación artificial de los procesos que les hace perder la visión global sobre la cadena de valor y el impacto de las competencias esenciales de la empresa en los distintos eslabones.

Esta última observación no es novedosa, ya que desde fines de los años '80 los más reconocidos teóricos del movimiento de la calidad total, entre ellos, Ishikawa (1987), advertían las dificultades para aprovechar la creatividad de los individuos ante una definición de su puesto de trabajo altamente estructurada e impermeable a iniciativas emergentes y espontáneas del trabajador.

LAS PERSONAS Y LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Todo individuo que se ve limitado en su autonomía dentro de una definición estrecha de su puesto de trabajo, limita también su creatividad para afrontar emergentes y poner en marcha iniciativas de mejora.

Por otra parte y más allá del citado perjuicio sobre la productividad y eficiencia del trabajador, se lesiona profundamente la motivación individual y el orgullo del trabajador al disminuir la variedad de la tarea y por ende su significado, efecto que fuera reconocido en las investigaciones realizadas por Hackman y Oldham (1984) en los años '70.

La pérdida de significado e interés en la tarea que realizan por parte del trabajador, lesiona a la vez su identidad y vínculo con la organización acentuando una de las problemáticas más críticas de las empresas modernas: la retención de talentos.

Más allá de las distintas fuentes citadas, que podrían ampliarse hasta abarcar a casi la totalidad de los referentes de la moderna doctrina empresarial, y de las experiencias de una considerable cantidad de empresas líderes en mercados emergentes de diversas partes del planeta, la evidencia muestra que son muy escasas las organizaciones que han emprendido con firmeza una transformación radical que revierta la vigencia del paradigma prescriptivo.

Las escasas investigaciones científicas en la materia no han favorecido aún la construcción de un marco conceptual sólido que actúe como fuente catalizadora de esta incipiente tendencia hacia el diseño de organizaciones en las que primen los componentes orgánicos.

A pesar de esto, las evidencias ya manifiestas deberían ser elocuentes, ante la inquieta tendencia de los hombres de negocio hacia la búsqueda de nuevos enfoques y herramientas de gestión frente a la crisis.

Esta situación moviliza numerosos interrogantes que se pueden resumir en dos grandes interrogantes: ¿por qué no cambian las empresas? Y ¿por qué fracasan muchos de los que intentan cambiar?

LOS QUE NO CAMBIAN

La amplia mayoría de las empresas desarrollan un enfoque inapropiado de la problemática del diseño organizacional, haciendo gala de una llamativa incapacidad de reflexión por parte de sus directivos.

Una justificación de esta situación puede deberse a las deficiencias de los modelos de formación vigentes en la amplia mayoría de las escuelas de negocios cuyo énfasis parece más puesto en la formación de *managers* dotados con un inmenso arsenal de instrumental

analítico y modelos de gestión, pero con serias falencias en el desarrollo de competencias concretas para una efectiva conducción, audacia y capacidad de liderazgo.

En tal sentido, tampoco constituye un aporte de consideración la labor de los departamentos de recursos humanos de las empresas que presentan deficiencias estructurales en la selección y formación de sus cuadros directivos.

Esta combinación de factores explica con mayor claridad esta problemática: ejecutivos carentes de competencias para cambiar amarrados a una zona de comodidad que los tranquiliza y les brinda cotidianamente excusas socialmente aceptables por su fracaso cuando desde una postura absolutamente *extrapunitiva* alegan la imprevisibilidad de los cambios y la falta de reglas del juego claras, cuando más bien deberían concentrar sus esfuerzos en inventar nuevos juegos (Hamel, 2003).

LOS QUE QUIEREN Y NO PUEDEN

No todas las empresas y sus directivos adoptan la negación como postura. Durante los últimos años se han podido observar gran cantidad de casos de organizaciones que con singular ímpetu y esperanzadora disciplina han emprendido procesos de cambio que auguraban profundas transformaciones, pero después de algún tiempo el rotundo fracaso fue la indeseada coronación de sus esfuerzos.

No son alegables, en este sentido, cuestiones fortuitas puesto que una mirada minuciosa sobre muchos casos testigo de la situación descrita, permiten encontrar patrones de sorprendente coincidencia:

- Se ponen *parches* para amalgamar modelos que en su esencia son incompatibles.
- Se trabaja sobre el sistema técnico, pero no sobre el sistema social, es decir, las personas y la cultura organizacional.
- No se trabaja adecuadamente la con-

gruencia organizativa, es decir, la interrelación fluida entre las personas, su trabajo, los acuerdos formales de trabajo, las relaciones, los vínculos y las redes de poder.

- Fundamentalmente, los directivos no se resignan a ceder el control y liberar el inmenso poder transformador que reside en la creatividad e iniciativa de cada individuo.

LA RESPUESTA DESDE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La transformación profunda de la trama organizacional parte de una premisa esencial: la alineación absoluta entre la estrategia, la ideología y las personas.

Desde esta premisa, el factor clave que permitirá utilizar el diseño como arma competitiva pasa por edificar la organización en torno a sus verdaderas competencias esenciales, obviando los estándares aceptados y fomentando en su total dimensión las capacidades de autoorganización del sistema (Tushman – O'Reilly, 2003).

La total dimensión de este imperativo puede comprenderse a partir del concepto de arquitectura organizacional definido por Marc Gershtein (2010) como el arte de dar forma al espacio de las organizaciones conforme a las necesidades y aspiraciones humanas.

Más allá de la tradicional conceptualización de *estructura organizativa*, la idea de *diseño arquitectónico* es superadora en la medida que permite integrar, desde una perspectiva *estratégico-procesal* y a la vez *socio-cultural*, una amplia variedad de factores que se buscan articular con la máxima congruencia posible:

- El trabajo
- Las personas
- Las jerarquías
- Los procesos
- La tecnología

- Las relaciones informales
- Los efectos del medio ambiente
- Los sistemas de valores
- El perfil del *management*

Cada uno de estos elementos debe ser considerado como parte de una identidad propia de cada organización, que no puede enmarcarse dentro de un modelo generalizado o estándar específico puesto que de su combinación es de donde surgen las competencias centrales de la organización, fuente real de las ventajas competitivas que sea capaz de generar.

La arquitectura organizacional, pasa a ser así un modelo conceptual para emplear el diseño estratégico que permite cultivar competencias centrales convirtiéndose así en una herramienta crítica para estructurar el desempeño.

BUENAS PRÁCTICAS

¿Cómo se puede identificar el tipo de iniciativa que podría favorecer el cambio? El trabajo realizado por el autor de estas líneas en el Programa de Desarrollo de Organizaciones Modernas de la Universidad Abierta Interamericana le ha dado la oportunidad de analizar numerosos casos de empresas nacionales y constatar que parecen encaminarse bien en términos del fortalecimiento de su competitividad.

La observación de prácticas comunes a estas organizaciones permite aventurar un esbozo muestrario, en modo alguno taxativo, que puede arrojar pistas sólidas sobre algunos de los parámetros que caracterizarían esta nueva concepción del diseño:

- Equipos de trabajo autónomos: los puestos de trabajo se encuentran planteados más a partir de una idea de desempeño colectivo que individual, con estructuras de poder descentralizadas y amplia autonomía por parte de cada trabajador para generar prácticas y modelos operativos en torno a sus asignaciones.

- Sistemas de trabajo de alto rendimiento: los equipos de trabajo se construyen a partir de un conjunto de principios básicos que establecen un marco claro respecto de las expectativas de desempeño. Entre otros aspectos, en este marco deberían considerarse reglas mínimas, autocontrol, múltiples habilidades, ubicación de límites en función de resultados y la absoluta dinámica de los flujos de información son las características.
- Trabajos compartidos y enriquecidos: como consecuencia de las premisas citadas, los puestos de trabajo eluden definiciones rígidas no sólo desde el punto de vista procedimental sino desde el mismo diseño que se concibe más a partir de tareas y responsabilidades centradas en equipos y no en puestos individuales.
- Equipos gerenciales: el mismo concepto elaborado en la base operativa se traslada al plano gerencial, evitando la formación de las clásicas *estructuras de reinos*, tan comunes en las organizaciones concebidas desde el punto de vista de una mecánica funcional.
- Alianzas, *joint venture* y satélites: las empresas arquitectónicamente diseñadas no se plantean su desarrollo a partir de una idea lineal de *cadena de valor* sino que se estructuran en forma no lineal como redes interactivas de valor, donde los límites son difusos y los modelos asociativos son la prioridad al momento de plasmar las estrategias de desarrollo.

EL CAMBIO, LOS VALORES

No es posible pensar en la transformación de una organización o, mucho más puntualmente, en la implementación de determinadas iniciativas como las citadas en el apartado anterior, si no se transforma integralmente el sistema de valores y creencias imperante en ella.

Las grandes transformaciones se gestan en las decisiones, pero se concretan en el plano cultural que condiciona el comportamiento de las personas (Mertens, 2011).

Los sistemas de valores organizacionales forman parte de una identidad muy particular de cada tramado social, por lo que resulta sumamente difícil tratar de parametrizar un conjunto de principios generales en este sentido sin caer en generalizaciones vacías de contenido.

Asumiendo el riesgo de generalizar, no se pueden eludir algunas observaciones sobre esta cuestión central.

Existe una clara tetrarquía de valores, fuertemente arraigada en el común de las empresas, que este autor considera fundamental en la medida que en ella reside una de las más fuertes razones del éxito de las transformaciones generadas:

- La confianza como pauta reguladora de las relaciones internas.
- La cooperación como pauta para la elaboración de las relaciones del trabajo.
- El conocimiento como pauta basal de la construcción de autoridad.
- El aprendizaje como pauta esencial para el progreso individual y colectivo.

LOS ESPEJISMOS DE NUESTROS MODELOS MENTALES

Cuenta la tradición bíblica que con posterioridad a la huída de Egipto, Moisés recibió el llamado de Dios para que, dejando a su pueblo en el llano, ascendiera a su encuentro para recibir las tablas de la ley.

Con el correr de las semanas, ante la tardanza de su líder el pueblo comenzó a agitarse y algunos proclamaron su descreimiento en Moisés y su Dios impulsando a los hebreos a fundir su oro y forjar con él un becerro dorado al que adorar.

Es conocido el castigo que recibió el pueblo hebreo por tentarse frente a la idolatría y su penoso deambular durante varias décadas por el desierto hasta llegar a la tierra prometida.

La historia encierra un profundo simbolismo y más allá del sentido de moraleja que busca construir a partir de ella la tradición judeo-cristiana, no se puede negar que la actitud del pueblo hebreo y sus instigadores no haya respondido a la más pura naturaleza del comportamiento humano.

Frente a la desazón y la incertidumbre todos necesitan edificar sus propios referentes y endiosarlos, aun sabiendo que solamente son falsos ídolos.

La empresa muchas veces hace lo mismo con los modelos formales que construye. Cuántas veces se ha visto a muchos ejecutivos alegar no poder realizar determinadas modificaciones o encarar las necesarias decisiones que demanda la empresa por idolatría a sus *becerros* organizativos: organigramas, normas, manuales y reglamentos, instrumentos que ellos mismos han construido con decisiones de similar tenor a la que se niegan a tomar.

Transformar una organización requiere de ideas directrices claras, de la pericia necesaria para implementar iniciativas y de liderazgo, pero fundamentalmente de diluir los espejismos creados por los propios modelos mentales.

Si el lector permite nuevamente el uso de la metáfora: no convertir en dioses, los *becerros* forjados por nosotros mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, Ch. (1999). *Las nuevas dimensiones del trabajo*. México DF: AIM press.
- Echeverría, R. (2003). *La Empresa Emergente*. Barcelona: Granica.
- Gerstein, M. (2010). *Organizational Behavior*. Boston: HBR.
- Grosso, F. (2010). *Dinámica de las Organizaciones Modernas*. Buenos Aires: Edicio-

nes UAI.

- Grosso, F. & Pietrantuono, C. (2015). *Fundamentos de Administración*. Buenos Aires: Ediciones UAI.
- Hackman, R. & Oldham, M. (1984). *What's job?* Boston: HBR.
- Handy, Ch. (1996). *La Edad de la Paradoja*. Madrid: Apóstrofe.
- Hamel, G. (2003). *Liderando la Revolución*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Ishikawa, K. (1987). *¿Qué es el Control Total de Calidad?* Bogotá: Norma.
- Mertens, M. (2011). *Desafíos de la transformación empresarial*. México DF: FCE.
- Mintzberg, H. (1994). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Morgan, G. (2003). *Organizational Change*. Boston: Harper Row.
- Tushman, G. & O'Reilly, P. (2003). *El diseño como arma competitiva*. Madrid: Oxford Press.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v1n2a04>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



