

UNIDAD
DIDÁCTICA

9

PROCESOS DE INFORMACIÓN, PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL*

Objetivos de la unidad

1. La información: un enfoque estructural
2. Los procesos de información
3. La organización inteligente
4. La planificación
 - 4.1. Planificación estratégica
5. Organización: elementos y enfoques
6. Resumen

Conceptos básicos

Lecturas recomendadas

Actividades de repaso

Ejercicios voluntarios

Referencias bibliográficas

* En la elaboración de esta unidad didáctica ha colaborado Carlos Merino Moreno (profesor titular interino del Departamento de Organización de Empresas de la UAM).

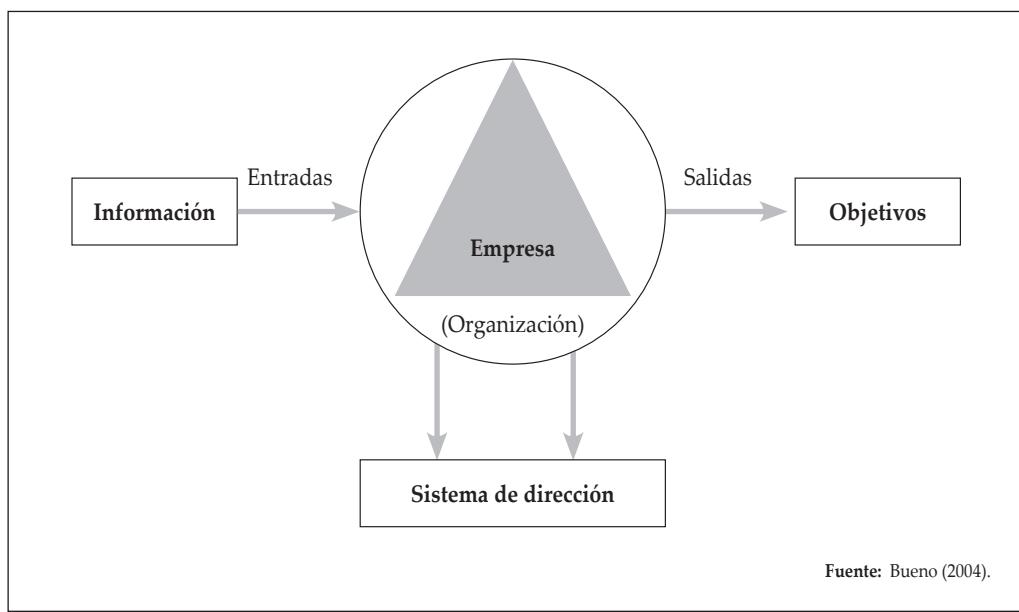


OBJETIVOS DE LA UNIDAD

La concepción moderna de la empresa, como ya se ha apuntado, se viene efectuando como un sistema abierto por el que circula una serie de valores, entre los que destaca la información, tanto para la toma de decisiones de la empresa como para la comunicación entre los miembros de la organización y con su entorno. Cuestión que ya fue introducida en la unidad anterior.

En suma, la empresa puede ser también considerada como un sistema de información, en el que esta representa las entradas necesarias para que el sistema de dirección pueda utilizarlas al objeto de transformarlas en unas salidas, que serán expresadas por los objetivos que la organización pretende alcanzar (véase la siguiente figura). En definitiva, el sistema de dirección necesita la información económica para poder elaborar las decisiones que precisa el cumplimiento de los objetivos fijados. La información que circula por la empresa tiene distinta naturaleza y procedencia; por ello se presenta en el epígrafe 1 un enfoque estructural sobre la misma. En el epígrafe 2, se abordan de forma introductoria los procesos principales de un sistema de dirección.

La empresa como un sistema de información



Fuente: Bueno (2004).

En los tres epígrafes siguientes se trata de ofrecer algunos aspectos esenciales que constituyen las categorías principales de la importancia de la información para la empresa en la actual sociedad de la información y economía del conocimiento; primero, en la tipificación de la denominada «organización inteligente»; segundo, en su importancia en la función directiva de planificación y, por último, en su relación con el diseño y funcionamiento de las estructuras de organizaciones que requiere la actividad económica de la empresa.

1. LA INFORMACIÓN: UN ENFOQUE ESTRUCTURAL

La información resulta un *input* fundamental para la creación de activos en la organización. De alguna manera, la información se convierte en el vínculo con el entorno y las demás áreas de la empresa. Por tanto, deben configurarse canales tanto para la captación de información como para su comunicación hacia fuera. El impacto de las TIC e internet permite un desarrollo exponencial de esta realidad y genera un marco de responsabilidad para la tarea de gestión de la información.

De esta forma, la articulación de sistemas de información debe adherirse al planteamiento estructural de la organización, no solo por la diversidad de perfiles de uso de la misma, sino también por los requerimientos que suponen los diferentes diseños organizativos. Cuestiones sobre información económica e inteligencia organizativa que han sido introducidas, respectivamente, en las unidades didácticas 7 y 8.

La gestión de la información resulta una actitud y valor clave en las organizaciones. Los mencionados esquemas de inteligencia organizativa encuentran su óptima contribución cuando se plantean desde una sistemática de alerta relacionada con las fuentes de información relevantes para la organización, que reducen la incertidumbre, aumentan la velocidad de reacción y mejoran la estimación de escenarios futuros, sin descuidar un comportamiento ético en los planteamientos de captación de tales datos.

De esta manera, la inteligencia organizativa convierte a las organizaciones en estructuras de interpretación sistemática de información y conocimiento orientadas a la toma de decisiones y a la acción.

Como cualquier iniciativa de gestión, la inteligencia organizativa requiere un alineamiento con la estrategia de la organización, teniendo en cuenta una serie de factores:

- El apoyo de la dirección.
- Una visión de equipo.
- Un sistema de comunicación fluido.
- Una adecuada dotación de infraestructura tecnológica.

- Unas habilidades específicas en el personal.
- La asignación de responsabilidades para con las tareas del sistema de inteligencia organizativa.

Desde este enfoque es fácil diseñar un sistema de inteligencia como un proyecto en el cual entran en juego dimensiones estratégicas, funcionales y psicológicas que interactúan para el logro de unos objetivos coherentes con la estrategia organizativa. Este planteamiento está relacionado con el ejercicio de análisis realizado por los directivos de la organización con el objetivo de fijar su rumbo y posicionamiento.

En definitiva, la inteligencia organizativa, más allá de una serie de técnicas, es una función inherente a cualquier organización, que implica recursos humanos y que requiere, además de tecnologías, algunas habilidades específicas: cultura, organización y gestión. Así, la cuestión básica en este ámbito podría delimitarse en el siguiente interrogante: ¿cuál es el coste de la desinformación?

La denominada sociedad de la información ha multiplicado las posibilidades de las organizaciones de mantenerse informadas. Lógicamente, el ámbito, la utilización y el alcance de la inteligencia organizativa se enriquecen enormemente al aparecer nuevas herramientas telemáticas que facilitan y dan soporte a la metodología de búsqueda, captación y análisis de información.

En este sentido, se está produciendo la consolidación y difusión de una serie de técnicas de análisis y captación junto con la aparición de herramientas *software* que las soporan y las pueden hacer rentables.

No obstante, a pesar de que la tecnología ha incrementado la capacidad de suministrar información, poco se ha avanzado en la absorción de la misma. Así, la inteligencia que necesitan las organizaciones para el apoyo a la toma de decisiones estratégicas es difícilmente vinculable a un *software* específico.

Lógicamente, la tecnología es un soporte o facilitador del proceso de inteligencia organizativa, y sin los condicionantes organizativos necesarios (cultura de valorización, absorción y distribución de información), el aspecto tecnológico carece de valor.

Sin embargo, a partir del momento en el cual se cumplen los anteriores condicionantes, la tecnología se convierte en una herramienta estratégica para dotar de «economías de escala» y productividad al proceso de inteligencia organizativa.

Finalmente, cabe resaltar que se está produciendo un aumento de la demanda empresarial en el ámbito de la inteligencia (sobre todo en organizaciones de perfil innovador),

ya que existe a su vez una mayor oferta formativa y un creciente número de publicaciones que recogen estos planteamientos de gestión. Esta tendencia se está fomentando a través de diferentes iniciativas de apoyo público para la inserción de la inteligencia organizativa en los esquemas de gestión organizativa.

En todo caso, las estructuras, procesos y responsables deben definirse con claridad para asumir el reto que se encuentra detrás del valor de «estar informado» como condición imprescindible para una gestión responsable.

Las necesidades de coordinación cada vez más evidentes conllevan planteamientos organizativos flexibles que sin duda complican la configuración de modelos para la adecuada gestión de la información.

2. LOS PROCESOS DE INFORMACIÓN

Los engranajes de la organización se engrasan a través de información, cuyo acceso debe facilitarse activa o pasivamente para su utilización por los diferentes agentes de la empresa. Este planteamiento requiere un modelo de comunicación que se asienta en un conjunto de productos de información o de conexión a bases de datos y fuentes diversas, la articulación de canales y el conocimiento de los perfiles de consumo de los diferentes puestos.

En definitiva, se podría definir el **sistema de información** como el conjunto de recursos, componentes y medios de comunicación de la empresa que sirven de apoyo para el proceso básico de transformación de la información.

La actual sociedad de la información y el contexto competitivo van demandando mayores niveles de información que facilitan las TIC y cuya proyección está a caballo entre la mejora en la calidad de las decisiones y la «infoxicación». De ahí que la información no tenga que ser entendida desde un carácter finalista, sino como herramienta o soporte para la toma de decisiones donde entran en juego otras variables como la intuición y la experiencia, que permiten una interpretación diferenciada de los datos.

Para afrontar adecuadamente la gestión de la información se recurre a una secuencia de actividades cuyo arranque se ciñe a la recopilación de datos de fuentes tanto internas como externas.

Después de esta primera tarea se almacenan tales datos y se analizan para generar recursos de valor añadido que habrán de distribuirse a las diferentes áreas o individuos.

En todo este proceso, la información como materia prima debe cumplir una serie de características asociadas a la relevancia, la calidad, la cantidad, su temporalidad, accesibilidad, etc.

Siempre es útil recordar que la comunicación interna hará útil todo este proceso siempre y cuando exista una cultura que valorice el «estar informado» y el «compartir información», conociendo qué información requieren tanto la organización como los diferentes departamentos y puestos.

Acudiendo al marco de fuentes de información aparecen todos aquellos soportes o documentos que aportan los datos de interés para la organización. En este caso, las TIC aportan un impresionante potencial de acceso a la información, lo que puede llevarnos a considerar que «la distancia ha muerto para la información».

En este sentido, se presenta a continuación un marco básico de referencia para dotar de pautas y secuencia al proceso de inteligencia organizativa:

- **Identificación de necesidades de información.** Esta fase requiere como premisa básica el acotamiento de las necesidades a las que se quiere dar cobertura. En este sentido, sería aconsejable reducir el requerimiento a un interrogante (Cook y Cook 2000) o cuestión de referencia, con el propósito de centrar la búsqueda y obtener una respuesta que, en sí, dé sentido a la búsqueda de información¹.

En este proceso de acotamiento es conveniente realizar un diagnóstico de las necesidades de información de la organización dedicando especial atención a los siguientes aspectos:

- *Identificación de los usuarios de la información* (*¿quién toma decisiones en la organización?*).
- *Identificación de áreas y factores críticos* (*¿qué información hace falta?*).
- *Información disponible* (*¿qué conocimiento dispone la organización?*).
- *Información necesaria* (*¿qué información es relevante y estratégica para la organización?*).

¹ La búsqueda sin acotamiento puede llevar al problema de la «parálisis por el análisis», dada la influencia de la sobreinformación reinante.

- *Actualización de necesidades de información* (*¿cuándo hace falta la información?*).
 - *Patrones de búsqueda y captura* (*¿cuáles son las lecciones aprendidas de procesos anteriores?*).
- **Identificación de fuentes de información.** Una vez acometida la anterior tarea, enfocada a la determinación de necesidades de información, aparece el siguiente paso, que consiste en la identificación de las fuentes que poseen tales recursos con el fin de establecer visual y operativamente el «mapa de fuentes de información»¹ que seguir en cada proceso de búsqueda (véase figura 1).

El sistema de fuentes debe cumplir criterios de relevancia y fiabilidad y revisar su validez periódicamente. Así, se consigue realizar un ejercicio estratégico muy interesante para el establecimiento de un sistema de alerta eficiente y eficaz².

- *Búsqueda de información.* Una vez delimitado el esquema de fuentes de información, el siguiente paso consiste en afrontar la búsqueda a través de las herramientas disponibles en la organización. Esta tarea no debe circunscribirse a la búsqueda de información electrónica, ya que los esquemas tradicionales de intercambio de información siguen teniendo toda su validez.

En este sentido, cabe hacer referencia a la consideración de herramientas *online* para el aprovechamiento del potencial de internet como canal de acceso a información estratégica para la organización.

- *Análisis y validación de la información.* Una vez recopilada y almacenada la información (incluso aplicando un formato para su registro y posterior explotación), comienza la actividad de análisis de la información que, junto con la fase de focalización de las necesidades, se erigen como los dos estadios a los que se deberían dedicar más recursos.

Una clara diferencia entre organizaciones «novatas» y organizaciones «expertas» en el ámbito de gestión de la información es la correlación

¹ El «mapa de fuentes de información» es una representación sintética y gráfica de las fuentes de información estratégica para la organización, el cual será actualizado periódicamente teniendo en cuenta el nivel de pertinencia encontrado en su uso.

² Es relevante tener en cuenta la confidencialidad de este planteamiento, ya que gran parte del *know-how* estratégico se encuentra en la identificación de las fuentes de información relevante.

inversa entre el tiempo que dedican a la búsqueda y al análisis, efecto que entendemos que va desapareciendo con la experiencia adquirida en la búsqueda y la identificación de fuentes relevantes, por lo que deja así de ser un problema que consume un gran número de recursos.

En esta tarea de revisión se aplican herramientas cercanas a los modelos de análisis estratégico como el modelo de fuerzas competitivas de Porter (1982), ejercicios de comparación competitiva o funcional –*benchmarking*¹, o incluso el uso de metodología de análisis de palabras o citaciones –bibliometría y cienciometría².

No obstante, es imprescindible resaltar el rol de las capacidades necesarias para el análisis (recursos y conocimientos) que tanto interna (personal de la organización) como externamente (expertos³, contactos, etc.) pueden completar con un juicio adecuado la información recopilada.

- *Elaboración y difusión de informes para la toma de decisiones.* Después de haber captado y analizado la base documental procedente de la anterior tarea, el proceso culmina con la elaboración de informes de síntesis que deben aportar un gran valor añadido para el proceso de toma de decisiones. Este informe actúa a modo de «píldora de conocimiento» para la organización, que fluirá de una forma u otra por las diferentes unidades funcionales o de autoridad, pudiendo ser facilitada su distribución y uso por las soluciones de trabajo en equipo, incluso *online*⁴, sentando criterios/protocolos de confidencialidad y protección de la información.

Desde el punto de vista tecnológico y yendo de dentro afuera, es relevante comentar el papel de las intranets, integrando el argumento de las fuentes y la comunicación interna, aportando la configuración de plataformas que faciliten tanto el acceso a la información como favorecer la interacción entre los empleados dinámicamente. Estas solu-

¹ Según Spendolini (1994), el *benchmarking* es un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional.

² La bibliometría es la aplicación de los métodos estadísticos y matemáticos dispuestos para definir los procesos de la comunicación escrita y la naturaleza y el desarrollo de las disciplinas científicas mediante técnicas de recuento y análisis de dicha comunicación.

³ En el caso de redes externas de expertos es recomendable tener muy en cuenta los criterios de confidencialidad de la información que se van a determinar.

⁴ Grupo de trabajo al uso o entornos virtuales colaborativos soportados por soluciones tecnológicas.

ciones buscan el ahorro de costes (tiempos y papeles), calidad (con recursos contrastados) y finalmente, la mejor comunicación entre miembros que pueden encontrarse deslocalizados geográficamente.

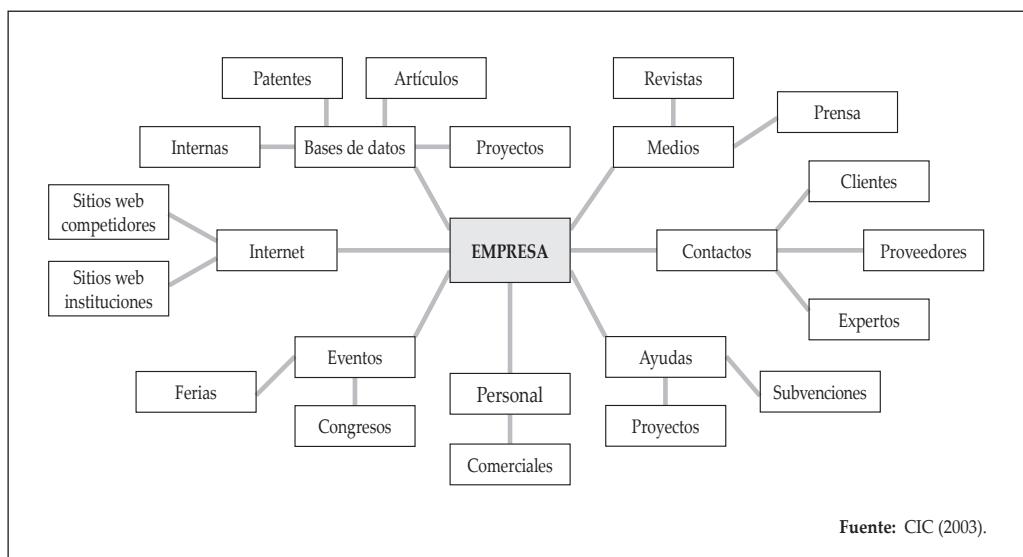
No obstante, hay que cuidar la posible sobrecarga de información, su parcelamiento, un uso pobre, e incluso la seguridad e integridad de la información (filtraciones, virus, etc.).

Un paso adelante del concepto de intranet llega de la mano de las extranets enriqueciendo el planteamiento hacia la participación de agentes del negocio en la plataforma de la organización, ya sean proveedores, clientes o colaboradores, lo que supone esquemas más o menos integrados que se vinculan con el intercambio electrónico de datos, los sistemas *just in time* y, por ende, la automatización de los procesos.

Finalmente, aparece el fenómeno internet actuando como canal de acceso global a multitud de fuentes, teniendo en cuenta las herramientas que facilitan su captación. Sin embargo, en internet «hay de todo pero no está todo», y hay un interés en otras fuentes no virtuales.

En todas estas esferas, intranet, extranet e internet, las TIC aportan una ágil accesibilidad, una información más completa y un tratamiento más integrado con los sistemas administrativos de la empresa.

Figura 1. Mapa de fuentes genérico



3. LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

La preocupación por el establecimiento de un determinado posicionamiento o rumbo ha llevado a las organizaciones a la formulación de planes de acción que han tratado de convertir objetivos generales en hitos o tareas específicas periodificadas. Este ejercicio de reflexión y desarrollo operativo se encierra dentro del ámbito de la estrategia organizativa como mecanismo de enlace entre los recursos y capacidades de la organización y los factores externos que influyen en la dinámica de sus actividades.

Desde este punto de vista, cabe resaltar la importancia del contexto o entorno en el que se desarrolla la organización, y por lo tanto, la necesidad del estudio y análisis de sus elementos o variables más influyentes intentando conocer de forma precisa las posibles relaciones causa-efecto que limitan la incertidumbre inherente al proceso de toma de decisiones.

Dentro de esta línea, las organizaciones desarrollan ejercicios de planificación estratégica que promueven, además del citado análisis de posicionamiento, una cierta orientación prospectiva¹ que trata de anticipar futuros escenarios en los que se puede ver envuelta la organización.

Partiendo de este argumento, y como se ha mencionado en epígrafes anteriores, aparece en los últimos años la dirección estratégica como enfoque de gestión que se centra en la consideración de la capacidad de respuesta y la flexibilidad organizativa (enfocada a la acción) por encima de los planteamientos de planificación (enfocados a la previsión), cuestión introducida en la unidad didáctica 8.

En este ámbito, la citada inteligencia organizativa aparece como módulo de soporte a la estrategia. Como consecuencia de ello, debe ser tenida en cuenta como una función organizativa básica.

Una vez justificada la vinculación entre la dirección estratégica y la gestión de la información, resulta oportuno exponer los roles, estructuras y procesos que establece el sistema de inteligencia organizativa:

- **Buscadores/captadores de información.** Dentro de la estructura organizativa de la «unidad de inteligencia» es preciso contar con recursos humanos capacitados para la búsqueda eficiente de información estratégica, con experiencia en el dominio de las herramientas existentes, bases de datos, etc.

¹ Sobre ejercicios de prospectiva se encuentran disponibles diferentes estudios en el sitio web del Observatorio de Prospectiva Tecnológico-Industrial <<http://www.opti.org>>.

Este rol aporta un alto valor añadido en lo relativo a la selección de fuentes y primer filtrado de información.

- **Red de expertos internos y externos.** Este colectivo aporta un análisis crítico y consistente de la base de información recopilada. Conjugando su experiencia y conocimientos, extraen el valor añadido estratégico para la organización. En el caso de expertos externos son determinantes los niveles de confianza y confidencialidad.
- **Decisores.** Este rol directivo soporta el proceso de toma de decisiones. Es el «cliente» del sistema de inteligencia organizativa. Desde este colectivo se establecen las necesidades a modo de factores clave de vigilancia recibiendo las respuestas e información oportunas para la acción estratégica.
- **Responsable/animador de la «unidad de inteligencia organizativa».** La figura del animador resulta fundamental para otorgar dinamismo al sistema de inteligencia. En este sentido, este rol identifica a los participantes clave en el proceso que realizan funciones de motivación y de coordinación de las diferentes áreas y miembros de la organización. Así, el animador pone de manifiesto el reto estratégico que supone la consecución de una estructura organizativa inteligente.

Profundizando en el componente de organización, surgen requerimientos asociados a la creación de estructuras básicas para hacer operativo un sistema de inteligencia organizativa y las principales opciones existentes, a saber:

- **Estructura vertical.** Este diseño organizativo permite el desarrollo de sistemas de inteligencia organizativa funcionales que, de forma especializada, aportan información estratégica dentro del área en cuestión. De esta manera, aparecerán tantas unidades de inteligencia organizativa como áreas funcionales de interés estratégico para la organización.
- **Estructura autónoma.** Esta estructura se concreta en la creación de una «unidad de inteligencia organizativa» centralizada de apoyo a la alta dirección, que, a modo de *staff consejero*, permite un planteamiento más estratégico de la función de inteligencia.
- **Estructura en red.** Este diseño fundamenta su potencial en el nivel de coordinación y comunicación de las unidades, quedando patente la necesidad de un soporte de tecnologías de la información adecuado.

Finalmente, dentro del proceso de implantación de un sistema de inteligencia organizativa, se ha considerado conveniente seguir una serie de factores clave que podrían generar una secuencia recomendable:

- **Implicación de la dirección.** Como cliente y soporte de la estrategia, la implicación de la dirección se revela como fundamental en el proceso de implantación de un sistema de inteligencia organizativa.
- **Nombramiento del animador.** El valor del sistema de inteligencia se encuentra en su dinamismo, aspecto este que debe fomentarse mediante la figura de un responsable o animador del sistema.
- **Definición del equipo de inteligencia.** El desarrollo de las actividades lleva asociada la creación de roles y el reparto de responsabilidades en un colectivo que debe presentar un determinado perfil de competencias.
- **Diagnóstico de gestión de la información.** La inteligencia organizativa es un enfoque de gestión que nunca parte de cero en las organizaciones, por lo que es necesario identificar patrones actuales y potenciales para el manejo de la información.
- **Identificación de factores y fuentes de información.** Mediante la colaboración y comunicación entre la dirección y el equipo de inteligencia, se establecen los factores clave que vigilar, identificando y seleccionando las fuentes más relevantes.
- **Creación del manual de inteligencia.** En línea con las iniciativas de calidad organizativa, es conveniente la documentación de las prácticas que se siguen para el desarrollo del proceso de inteligencia.
- **Revisión de procedimientos.** Una vez sentada la base de actuación en materia de inteligencia organizativa, habrá de establecerse una revisión periódica para adecuar cada uno de los aspectos a los cambios del contexto interno y externo a la organización.

En todo caso, el enfoque general requiere de la valoración de la información, además de la formación en vigilancia. Deben construirse habilidades para analizar la información, configurando una revisión periódica de la orientación pretendida para la «antena» de la organización.

4. LA PLANIFICACIÓN

Existen diversas maneras de entender qué es la planificación. No obstante, muchas de estas definiciones pueden referirse a distintos ámbitos para los que resulta útil el ejer-

cicio de reflexión que supone planificar. Así, algunas de estas vías de comprensión de la planificación se enumeran a continuación:

- La planificación se considera un instrumento de trabajo, de análisis, que busca identificar anticipadamente hechos y acontecimientos sociales, económicos o de cualquier otra naturaleza para intentar alinearlos frente a un propósito determinado, tratando de que las cosas que han de pasar resulten lo más parecido posible a los intereses propios, o en su defecto, cuando esto no sucede, nos permite limitar los impactos de aquellas cosas que no sucederán como se espera.
- Por otra parte, también se entiende la planificación como un instrumento para intervenir la realidad a partir de información integrada y sistematizada a través de procedimientos de red y coordinación institucional además de la activación de vías o canales de participación, cuyo objetivo fundamental es lograr objetivos que interesan desde un punto organizativo, social, etc. De esta forma, se busca planificar para actuar, no para quedar estático, tratando de modificar una determinada realidad.
- Finalmente, la planificación se argumenta como una técnica metodológica que pretende un análisis integral de variables para buscar soluciones a las diferentes situaciones planteadas, y por ende, se traduce en un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategias), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos).

En todo caso, la actividad de planificación debe afrontarse de manera adecuada para que otorgue un resultado exitoso. No se trata de una tarea concreta independiente y abordable en cualquier momento, es decir, no se puede hablar de un antes y un después del proceso de planificación, ya que el devenir de acontecimientos deberá considerarse para la corrección de posibles desviaciones, reasignando recursos, etc.

Si bien sí se puede hablar de una «etapa de planificación», llamada así porque agluta la mayor parte de los esfuerzos para planificar todas las variables que se darán cita; cada vez que se intenta prever un comportamiento futuro y se toman las medidas necesarias, se está planificando.

De esta forma, se identifican dos grandes momentos en los que la planificación cobra un gran protagonismo. En el primero, la planificación es necesaria para estudiar y establecer la viabilidad de una organización o proyecto de empresa. Hay que hacer los correspondientes estudios técnicos, de mercado, financieros, de rentabilidad, etc., así como una estimación de los recursos necesarios y los costes generados.

El segundo momento clave tiene lugar una vez que se necesita la actualización general del planteamiento estratégico de la organización, lo que implica una actividad de reflexión importante para hacer sostenible el negocio.

A pesar de esto, no son pocas las organizaciones a las que su inercia ha impedido asumir la planificación como parte esencial de su desarrollo, lo que se ha convertido en una de las causas fundamentales de su retraso y estancamiento.

4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tal y como se ha introducido en la unidad didáctica 5 y siguiendo a Bueno (2004), representa una manera de gestionar el cambio, basada en un ejercicio analítico de una determinada situación o contexto, de sus posibles tendencias y evoluciones, con el propósito de definir una estrategia de inversión de los recursos disponibles en las actividades críticas.

La tarea de diagnóstico tiene en cuenta los factores ambientales del entorno, el territorio, la administración, etc., y se determina el escenario más probable o previsible, comparándolo siempre con la situación deseable.

Es fundamental tomar en consideración que hay que movilizar recursos y agentes de la organización y de sus ámbitos de influencia externos, lo que supone una comprensión y aceptación de objetivos individuales y organizativos, que permitan la creación de un compromiso en la implementación del plan. Es más, los planes deben ser acotados en tiempo y espacio para no malgastar y dispersar los esfuerzos en metas no factibles.

Así, las etapas de la planificación estratégica se enumeran a continuación:

- Definición del ámbito de acción de la organización.
- Visión y objetivo.
- Asociación estratégica.
- Objetivos estratégicos.
- Diagnóstico participativo.
- Políticas y normas de la organización.
- Planes, programas y proyectos.

En un plano complementario pero diferenciado se encuentra la gestión estratégica. Mientras la planificación estratégica se centra en el ejercicio de reflexión, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, la gestión estratégica se orienta hacia la acción concreta para conseguirlo.

5. ORGANIZACIÓN: ELEMENTOS Y ENFOQUES

La estrategia debe asentarse en una estructura organizativa que permita y potencie los procesos de formulación e implantación. Entrando en un ámbito estructural genérico y siguiendo a Mintzberg (1984), la empresa se divide generalmente en cinco estratos, a saber:

- El denominado **«ápice estratégico»**, constituido por altos directivos, donde se toman las decisiones de primer nivel asumiendo los enormes retos que supone la planificación estratégica. Es más, se encarga de la supervisión de los empleados que se encuentran por debajo, representación en el marco relacional y el desarrollo de estrategias.
- **Núcleo de operaciones**, conformado por el personal relacionado directamente con la producción de bienes/servicios, teniendo en cuenta la tarea de asegurar el suministro de *inputs*, los procesos de transformación y las tareas de distribución.
- **Línea media**, nutrida de los denominados «mandos intermedios» que actúan como enlace entre ambos extremos, siempre dentro de un ámbito de responsabilidad delimitado (áreas o departamentos). Ostentan autoridad directa sobre proyectos y operarios y canalizan información tanto de arriba abajo como viceversa.
- **Tecnoestructura**, o personas que asumen labores de apoyo y asesoramiento para garantizar niveles de calidad en el desarrollo de las tareas.
- **Staff de apoyo**, o conjunto de servicios generales que soportan el devenir de actividades rutinarias que requieren de labores administrativas, limpieza, informática, etc.

Una vez contemplados los cinco componentes, es preciso abundar en el acento que puede acaparar cada uno de ellos, dependiendo de los niveles de concentración de poder, la dimensión y la complejidad.

En este sentido, y siguiendo a Bueno (2007), se parte de una estructura simple que se asocia a empresas pequeñas donde el espíritu emprendedor es fundamental y se busca la sostenibilidad o consolidación de la organización. En estas empresas el ápice estratégico tiene un gran peso al igual que el núcleo de operaciones y se efectúa una supervisión directa de los directivos sobre los operarios.

Por otra parte, se puede hablar de «burocracia maquinal», donde el principal objetivo es maximizar la eficiencia organizativa considerando el comportamiento humano desde una óptica estandarizada. En esta tipología, los cinco componentes son relevantes y existe un marco burocrático y jerárquico importante.

Siguiendo con el argumento estructural se configura la «burocracia profesional», con altos requerimientos de formación y experiencia. El núcleo de operaciones se evidencia como el eje medular de la organización y cuenta con un ápice estratégico poco desarrollado.

También cabe citar la «estructura divisional», generalmente asociada a estrategias de crecimiento importante y diversificación, lo que conlleva la descentralización de las actividades, la diferenciación entre lo estratégico y operativo, la dotación de bastante autonomía a las unidades, sobre todo en lo operativo, y se llega a lo conocido como «unidades de negocio» o «centro de coste-beneficio».

Finalmente, faltaría comentar «la adhocracia» y la «estructura matricial». La primera, asociada a un enfoque altamente innovador donde se exigen grandes dosis de flexibilidad. Por su parte, la «estructura matricial» se caracteriza por la especialización de los departamentos funcionales alrededor de la entidad «proyecto». Así, la organización en estas dos últimas opciones se visualiza como una «caja de herramientas o recursos» especializados para organizar las actividades que giran alrededor de un proyecto concreto («gestión por proyectos»).

En el contexto actual, en el que se buscan estructuras que promuevan la innovación, el primer requisito pasa por la existencia de una cultura apropiada o al menos de individuos creativos; en este último caso, con muchas opciones de nadar «contracorriente».

Tras esta reflexión sobre la cultura aparece el factor asociado al diseño que favorezca esta innovación. Así, de los diferentes modelos existentes, los más ajustados podrían ser los relativos al marco de la mencionada adhocracia, además de los conocidos como hipertexto e hipertrébol (Bueno 2007).

Siguiendo a Mintzberg (1984), los enfoques adhocráticos resultan más flexibles, adaptables al entorno, a los clientes, a los marcos administrativos. Por tanto, su carác-

ter orgánico, la potencia de los flujos informales, la especialización, la configuración de equipos de proyecto, etc., la posicionan como una estructura orientada a la innovación. No obstante, esta falta de formalización puede afectar a los niveles de sistematización de prácticas y a su imposible reaprovechamiento.

Así, ante este inconveniente general, Nonaka y Takeuchi (1995) aportan el planteamiento de las estructuras hipertexto para potenciar lo positivo de la adhocracia y limitar lo negativo, creando una base de conocimientos accesible por toda la organización. Esta contribución acota la formalización, haciendo de la gestión del conocimiento un marco de actuación básico para aprovechar las mejores prácticas de la organización, proponiendo una base sobre la que generar la mejora y la innovación.

Incluso se podría dar un paso más y llegar a las denominadas estructuras hipertrébol, que surgen de las aportaciones de Handy (1995) sobre la combinación de estructuras trébol y las hipertexto, abriendo el sistema de flujos de información y conocimiento a otros agentes externos que no son parte de la plantilla de la organización, a saber: clientes, proveedores, etc., aspectos que pueden ampliarse en la obra de Bueno (2007).

6. RESUMEN

La información resulta un *input* fundamental para la creación de activos en la organización. De alguna manera, la información se convierte en el vínculo con el entorno y las demás áreas de la empresa. Por tanto, deben configurarse canales tanto para la captación de información como para su comunicación hacia fuera. El impacto de las TIC e internet permite un desarrollo exponencial de esta realidad y genera un marco de responsabilidad para la tarea de gestión de la información.

Los engranajes de la organización se engrasan a base de información, cuyo acceso debe facilitarse activa o pasivamente para su utilización por los diferentes agentes de la empresa. Este planteamiento requiere un modelo de comunicación basado en un conjunto de productos de información o de conexión a bases de datos y fuentes diversas, la articulación de canales y el conocimiento de los perfiles de consumo de los diferentes puestos.

En definitiva, se podría definir el **sistema de información** como el conjunto de recursos, componentes y medios de comunicación de la empresa que sirven de apoyo para el proceso básico de transformación de la información.

Siempre es útil recordar que la comunicación interna hará útil todo este proceso siempre y cuando exista una cultura que valorice el «estar informado» y el «compartir información», conociendo qué información requieren tanto la organización como los diferentes departamentos y puestos.

En términos estratégicos solo existe opción de seleccionar alternativas desde el punto de vista de la anticipación orientando el análisis hacia el futuro. En la actividad diaria, meramente se encuentra la gestión. Por tanto, planificar, en el marco de la estrategia y la organización, es la acción de decidir antes de actuar, para lo que resulta fundamental contar con la información pasada y presente, y sobre todo, la previsión acerca del futuro.

Partiendo de este planteamiento analítico puede generarse un curso de acción o plan que permita a la empresa conseguir sus objetivos, en decir, lo que se desea hacer, cómo se hará, cuándo, con qué medios y recursos, además de con qué método se controlará.

Ante todo, la estrategia debe asentarse en una estructura organizativa que permita y potencie los procesos de formulación e implantación; en sí, en el contexto actual en el que se buscan estructuras que promuevan la innovación, el primer requisito pasa por la existencia de una cultura apropiada o al menos de individuos creativos, en este último caso con muchas opciones de nadar «contracorriente».

Tras esta reflexión sobre la cultura aparece el factor asociado al diseño que favorezca esta innovación. Así, de los diferentes modelos existentes los más ajustados podrían ser los relativos al marco de la mencionada adhocracia, además de los conocidos como hipertexto e hipertrébol.



CONCEPTOS BÁSICOS

- **Sistema de información.** Conjunto de recursos, componentes y medios de comunicación de la empresa que sirven de apoyo para el proceso básico de transformación de la información.
- **Burocracia.** Enfoque organizativo caracterizado por la configuración de un sistema de autoridad formal y rígido donde se parcelan exhaustivamente los niveles jerárquicos y los marcos de actuación de cada miembro de la organización.
- **Adhocracia.** Los enfoques adhocráticos resultan tremadamente flexibles, adaptables al entorno, a los clientes, a los marcos administrativos. Por tanto, su carácter orgánico, la potencia de los flujos informales, la especialización, la configuración de equipos de proyecto, etc., la posicionan como una estructura orientada a la innovación. No obstante, esta falta de formalización puede afectar a los niveles de sistematización de prácticas y a su imposible reaprovechamiento.
- **Aprendizaje.** Proceso por medio del cual la persona se apropiá del conocimiento en sus distintas dimensiones: conceptos, procedimientos, actitudes y valores.
- **Organización inteligente.** Organización que gestiona oportunamente la información y el conocimiento disponible aplicando todo su *know-how* en la toma de decisiones.
- **Planificación.** Acción de planificar estableciendo una herramienta que genera la formulación estratégica de un propósito.
- **Capacidad de absorción.** Mezcla de la capacidad de coordinación, combinación e internalización disponible para hacer posible el aprendizaje en la organización.
- **Espiral de conocimiento.** Concepto y modelo para la explicación de la creación del conocimiento a través de los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización expuestos por Nonaka y Takeuchi.



LECTURAS RECOMENDADAS

Lectura 1. Los círculos de innovación

La masiva incorporación de los consumidores y las empresas a la web ha hecho que aparezcan nuevas formas de competir. Solo las pymes que logren transformar en conocimiento válido para la toma de decisiones estratégicas el cúmulo de información, que se encuentra en las bases de datos de mejor calidad de internet, sobre el mercado, sus competidores, sus proveedores y sus clientes, podrán competir con grandes empresas en unas condiciones de igualdad que hace una década eran impensables.

Lo que ocurría con las demás dependerá de la suerte que tengan, pero no de su capacidad para trabajar sobre la transformación del futuro en un escenario de ventaja para ellas.

La Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid, a través del sistema madri+d, desarrolló el proyecto de Círculos de Innovación para lograr satisfacer la necesidad que las pymes madrileñas tenían de transformar la información científica en conocimiento válido para la toma de decisiones, utilizando los puntos de interés compartidos entre los mundos científico y empresarial.

El proyecto incorpora a toda la comunidad científica de la Comunidad de Madrid, la más importante de España cualitativa y cuantitativamente hablando. Y lo hace de una manera ordenada, gracias a una apuesta intensiva en tecnologías de la sociedad de la información y a la aplicación de técnicas de gestión culturalmente afines a las de las pymes a las que el proyecto trata de satisfacer.

Resumidamente, el proyecto presta el siguiente servicio: si una pyme madrileña se encuentra ante la disyuntiva de decidir cómo resolver un problema productivo, los círculos de innovación le realizan un informe de vigilancia tecnológica tras determinar específicamente en qué consiste el problema con una entrevista con un experto en la materia.

El informe de vigilancia tecnológica contiene una lista exhaustiva de todas las posibilidades tecnológicamente viables existentes en el ámbito mundial para resolver el problema en cuestión, así como las direcciones de contacto a las que la empresa puede dirigirse para negociar un acuerdo de colaboración con los propietarios de la solución. Esta búsqueda se realiza utilizando la experiencia acumulada de los organismos científicos asociados al proyecto y mediante el empleo intensivo de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones.

Si la empresa encuentra la labor de negociación como algo que supera sus fuerzas, madri+d pone a su disposición el Centro de Enlace para la Innovación, donde técnicos experimentados le prestarán ayuda para entablar el proceso de intercambio de información y le asesorarán en la firma del acuerdos de transferencia de tecnología, incluyendo la negociación sobre el precio de la posible licencia.

En caso de que la solución no exista, madri+d propone realizar un proyecto de investigación y desarrollo conjunto entre la empresa y las instituciones científicas responsables de cada una de las áreas tecnológicas que forman el equipo de los Círculos de Innovación. Estos equipos podrían incorporar en el proyecto a departamentos científicos de cualquier otra institución madrileña o europea, si es necesario para el buen fin del mismo.

Este ejemplo de satisfacción de necesidades empresariales por parte del sistema científico regional es de sumo interés porque ha tenido que superar diversos problemas antes de ser implantado y porque de su solución se deriva la posibilidad de que esta práctica se extienda a otros ámbitos de lo público, que podrían prestar un servicio mucho más cercano a la sociedad que los financia.

El núcleo del problema no tiene tanto que ver con la condición necesaria de la aplicación de la tecnología de la sociedad de la información como con la necesidad de un sistema de gestión que sea capaz de superar las barreras culturales que separan al mundo científico del mundo empresarial.

Las diferentes valoraciones que los mundos científico y empresarial tienen de los factores clave de un proyecto: coste, calidad y tiempo, hacen que se presenten discrepancias entre el servicio que ofrece la comunidad científica y el que espera recibir el sector empresarial.

La apertura de «la caja de Pandora» que busca el acercamiento cultural entre ambos mundos es posible gracias a la existencia de un sistema de gestión que dispone de recursos directivos con capacidad de convicción, cultura tecnológica y presupuesto, avalados por una voluntad estratégica que apuesta por el proyecto.

La meta que mueve a los gestores de madri+d a superar las diferencias culturales entre mundos que se necesitan mutuamente es la de perseguir un bien común compartido: el desarrollo sostenible de la comunidad a la que ambos mundos pertenecen y un mejor futuro que de esta colaboración se derivará para la sociedad que los contiene, en riqueza, empleo y progreso científico e industrial.

Fuente: Pozo, L. del y Gayo, E. «Los círculos de innovación: las tecnologías de la información como posibilitadoras de cooperación entre entidades públicas y privadas». Disponible en <<http://www.madrid.org/revista/revista17/tribuna/tribuna3.asp>>.

Preguntas de la lectura 1

- ¿Cómo determinar las necesidades de información de la organización?
- ¿Qué debe incluir un informe de vigilancia tecnológica?

Lectura 2. Noremat

Noremat aplica técnicas de gestión de la información desde su creación en 1981, si bien nunca les ha dado ese nombre. El sistema informal aplicado por sus agentes comerciales a partir de visitas de prospección a clientes, ferias o exposiciones, se ha implantado a veces de forma caótica, dando lugar a pérdidas notables. Una reciente reorganización –con una cifra de personal duplicada y tres departamentos bien diferenciados– ha dado como resultado una actividad de inteligencia organizativa (IO) más estructurada. La existencia de un sistema de coordinación específico ha permitido definir una estrategia de IO y controlar las acciones llevadas a cabo.

Los problemas que aparecen se discuten en las reuniones del comité de dirección dos veces al mes. Una vez al año, la consulta a los accionistas es seguida por un seminario de estrategia con ayuda de un consultor externo con el fin de establecer las prioridades para el año siguiente. Las relativas a la IO están incluidas entre ellas.

La gestión de la información no es un fin en sí mismo ni la innovación se realiza «por amor al arte». La prioridad real es la de dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes y hacer que nuestros productos sean lo más adecuados posible para ellos.

Al convertirse la IO en una prioridad estratégica por sí misma, se ha creado un nuevo puesto de responsabilidad para concebir e implantar los métodos que permitan la gestión de cualquier información de interés para la empresa. Este puesto es una especie de motor que impulsa la actividad diaria del personal en relación con la información.

El primer problema ha sido el de encontrar un nombre claro para este puesto, ya que la IO no era bien conocida. Por el momento, se eligió «responsable de gestión de la información», denominación que habla por sí misma. Sin embargo, todavía existe cierta confusión entre los conceptos de comunicación e información, y hay gente que me pregunta si soy yo quien «se encarga de hacer los anuncios de Noremat». Por ello, el único modo de avanzar es poco a poco, realizando actuaciones sencillas y concretas:

- Hacer consciente al personal de que la IO es una actividad colectiva y que se supone que todos somos captadores de información. Carole comenzó con reuniones, con todo el personal, dirigidas a preparar un primer informe y un diagnóstico de situación. Desde entonces, se reúne con toda persona nueva que se incorpore a la empresa. En las reuniones anuales de personal también se presentan los temas de IO.
- Crear un fichero dinámico, con nombres, números de teléfono, coordenadas y funciones de todo el personal, y elaborar un procedimiento especial para organizar la actualización y difusión del uso del fichero.
- Ordenar la distribución de publicaciones y documentos, a través de un circuito organizado con fichas de respuesta para realizar comentarios.
- Mejorar los informes de los agentes comerciales: lograr que se centren en las cuestiones estratégicas, facilitar un análisis posterior de los mismos, difundirlos dentro de la empresa de la mejor manera posible. Sin embargo, todavía somos mejores difundiendo y compartiendo la información en bruto que analizándola. En esto tenemos que mejorar.
- Organizar los expedientes informativos de los competidores. El equipo comercial ha preparado un expediente informativo único por competidor. Además, todo el personal tiene la responsabilidad de actualizarlo continuamente, estando el proceso controlado por una sola persona.
- Indexar las normas y patentes nacionales y europeas en el campo de actividad de la empresa. Este fichero compartido permite registrar cualquier información disponible internamente, y facilitar las búsquedas.
- Indexar las patentes de la empresa para facilitar a los agentes comerciales la detección de posibles infracciones. Nuestra estrategia de innovación está condicionada en primer lugar por las necesidades de los clientes y en segundo lugar por el requisito imperativo de proteger nuestros inventos y defender nuestros derechos. Se presta especial atención a las patentes relacionadas con el lanzamiento de procesos innovadores.
- Publicar quincenalmente una circular interna, que contiene la presentación de una persona de la plantilla. Nos hemos duplicado en tamaño y ya no sabemos quién es quién. Conocer mejor a la gente significa compartir la información de forma más eficiente.
- Organizar la información dirigida hacia el exterior, a través de una «gira de presentación» que se organiza una vez al año a continuación de la feria nacional SIMA.

Los agentes comerciales recorren el país para encontrarse con los clientes en lugares estratégicamente elegidos. Este año se ha distribuido un cuestionario durante el evento. Las respuestas recogidas han sido una excelente fuente de información sobre las tendencias comerciales y tecnológicas actuales.

La mayor preocupación de la IO la constituyen las personas. La dirección no quiere que la empresa se vea demasiado sometida a la automatización y que se pierda el sistema creado en un marco familiar. Las herramientas informáticas no se consideran una prioridad absoluta en la medida en que puedan llevar a una formalización excesiva. Se considera imprescindible un margen de libertad para la actividad espontánea.

Fuente: *Inteligencia económica y tecnológica*. Dirección General de Investigación y Universidades, Comunidad de Madrid. Colección Madri+d. CETISME. Disponible en <www.madrimasd.org>.

Preguntas de la lectura 2

- ¿Cómo generar un planteamiento estratégico para asistir a una feria?
- ¿Qué debe asumir el responsable de la gestión de la información?

Lectura 3. Probisa

Probisa nació en el año 1962 como una empresa especializada en el campo de la conservación de carreteras, realizando un enorme y constante esfuerzo en la mejora continua, lo que posiciona la innovación tecnológica y formación continua como dos de los activos principales del grupo. Actualmente, pertenece a la multinacional Vinci, siendo filial del grupo «Eurovía», una de las dos empresas líderes del mercado mundial del sector de la conservación vial.

La empresa se define por su especialización en el campo de la carretera, y particularmente en la construcción y conservación de firmes. Para ello cuenta con una amplia dotación de medios humanos especializados, así como de la maquinaria precisa para ello, entre la que destacan sus 13 plantas de producción de mezclas en caliente, así como sus numerosos equipos de puesta en obra.

Una de las actividades de Probisa es la producción de materiales de construcción. Esta área de negocio comprende la fabricación de ligantes bituminosos (emulsiones y betunes modificados), y de mezclas bituminosas en frío y en caliente, tanto relativos a la

producción de áridos de origen natural (canteras-graveras), como derivados del resultado de procesos de reciclado y valorización de diversos residuos.

Prácticamente desde su creación, Probisa ha mantenido una clara vocación internacional, que se ha plasmado a lo largo de estos años tanto en la creación de empresas filiales como en los numerosos convenios de asistencia técnica y transferencia de tecnología firmados con empresas constructoras y organismos de otros países. De esta forma, la tecnología de Probisa se utiliza habitualmente en países como Francia, Estados Unidos, Japón, Italia, México, Argentina, Portugal, Marruecos, Brasil, Honduras, etc.

Desde sus orígenes, Probisa ha apostado por una política de desarrollo propia. Desde hace 40 años ha optado por unas fuertes inversiones en I+D, bienes de equipo, mejoras a la maquinaria existente de fabricación de ligantes, de ejecución de obras y desarrollos informáticos a la medida de las necesidades de sus clientes.

Todas las formulaciones utilizadas han sido puestas a punto por el Centro de Investigación y Desarrollo. Su experiencia en la ejecución de obras le permite conocer de primera mano las dificultades y desafíos que plantea cualquier innovación y recogiendo las sugerencias de sus propios clientes adapta y desarrolla estas formulaciones. Así, Probisa recibe ingresos importantes en concepto de *royalty* por su tecnología.

Por tanto, la innovación es una constante en Probisa, desde la concepción y el dimensionamiento de nuevas estructuras para los firmes, hasta la puesta en obra y el control de las mismas. La concepción de nuevas soluciones constructivas prácticas y seguras ha dado lugar a la obtención de patentes sobre productos y procedimientos.

Dados los patrones de competitividad organizativa a medio y largo plazo, la sostenibilidad aparece como factor clave dentro de todos los sectores, con especial incidencia en aquellos que producen un mayor impacto ambiental. En este sentido, Probisa apuesta por la I+D desde la convicción no solo de la necesidad de crear ventajas competitivas perdurables, sino también desde la acción de responsabilidad social que significa la I+D.

De esta forma, los diferentes proyectos y actuaciones de investigación han concentrado un *know-how* específico importante dentro del ámbito de las emulsiones, llegando a establecer en Madrid el «polo de emulsiones» del grupo que concentra las tareas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva acerca de esta temática.

Esta iniciativa permite a Probisa la identificación de oportunidades, así como el control de riesgos del mercado, actuando como elemento de alerta dinamizador de la gestión de la información de carácter estratégico, no solo para la empresa, sino para el grupo Eurovía.

El departamento de I+D actúa como agente promotor y usuario de las actividades que sobre vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva se realizan con el fin de promover nuevos desarrollos y controlar la información sensible que puede surgir tanto a nivel tecnológico como de mercado.

De la labor de este grupo surgen informes ejecutivos que detallan el valor añadido de la información y conocimiento identificado para el desarrollo de los proyectos, haciendo circular adecuadamente los documentos por el grupo, incluso contando con *software* específico de búsquedas, almacenamiento y apoyo a la gestión del conocimiento.

Fuente: Tena y Millán (eds.). «Los nodos corporativos de información: el caso Provisa», en *Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica*. EMECOM, 2006.

Preguntas de la lectura 3

- ¿Qué aplicaciones puede tener la vigilancia tecnológica para la organización?
- ¿El I+D acelera las necesidades de gestión del conocimiento?

Lectura 4. Adhocracia y tecnologías de la información

¿Cuántas veces nos enfrentamos a los insalvables niveles jerárquicos cuando hay que tomar una decisión rápida? ¿En cuántas ocasiones nuestras propuestas de mejora mueren ante la cortedad de miras de un responsable superior a nosotros? Nos hablan de innovación en productos y procesos, pero las estructuras organizacionales no se adaptan, y mantienen su composición de poder rígido.

Imaginemos el caso de una empresa dedicada a la formación; necesariamente requiere estar atenta a los cambios del mercado. Supongamos que, además, la actividad formativa corresponde al entorno de tecnologías de la información (TI); la escucha activa y la adaptación deben ser hechos integrados e identificativos. Sin embargo, pensemos el desastre que supondría, para la estructura interna, que la dirección fuera asumida por una única persona y que su afán pasara por estar presente en cada faceta, cada registro, cada decisión, cada programación de contenidos educativos y cada venta de cursos. ¿Alguien puede concebir algo más trasnochado? Seguro que no. ¿A quién le interesaría trabajar en una empresa así? ¿Quién querría ser cliente/alumno de este centro de formación, incapaz de aprender de las nuevas tendencias?

Por supuesto, las organizaciones inteligentes y racionalmente adaptadas evitan los procesos de excesiva burocratización. De hecho, dentro del entorno TI es una tendencia la aparición de estructuras adhocráticas abiertas a los cambios.

Siguiendo las características apuntadas por Mintzberg, en su tipología organizacional, la adhocracia se impone en las empresas dispuestas al cambio y a la innovación. Son organizaciones descentralizadas, cuya agrupación entre miembros se da a partir de la participación. De ese modo, la adaptación entre las funciones y la experticia de todos permite un mejor desarrollo de la especialización de los individuos, que trabajan en equipo potenciando la implicación.

La estructura de la organización adhocrática es orgánica y fluida, alejada de corsés nobiliarios y sillones de cuero. Los equipos multidisciplinarios cooperantes sustituyen a las batutas plenipotenciarias. Así, la coordinación y el trabajo comunicativo dejan obsoletas la voz y el bastón de mando único.

La tecnología necesita entornos de trabajo complejos y dinámicos, que faciliten los cambios, tanto si son orgánicos (emergentes de forma casi imperceptible) como sistemáticos (surgen reiteradamente debido al desarrollo funcional).

El anuncio de cambios no solo debería ser parte de campañas comerciales, sino que tendría que ser un enunciado constatable y asumible por las organizaciones. Para ello se requiere un proceso de aprendizaje exhaustivo (dispuesto a descubrir nuestras falencias e incompetencias para ofrecernos campos de mejora). La inserción de este proceso se consolida en cuanto la dirección abandona su estatus olímpico y se arremanga la camisa, valorando el trabajo en equipo y fomentando la colaboración de los especialistas.

Por suerte, son muchas las empresas que han apostado por una democracia participativa y masiva. El pensamiento y la acción transversal generada en este modelo organizacional permite que la oposición de posturas genere valor añadido a las personas y a las empresas en las que desempeñan sus funciones.

Fuente: «Adhocracia: eliminar la jerarquía». Disponible en <<http://filoempresa.wordpress.com/2008/06/10/objetivo-eliminar-la-jerarquia/>>.

Preguntas de la lectura 4

- ¿Qué procesos organizativos centran la actividad de gestión del conocimiento?
- ¿Cómo captar el conocimiento tácito individual?

Solución lectura 1

- **¿Cómo determinar las necesidades de información de la organización?** Un primer acercamiento a esta realidad consiste en la elaboración de un listado de áreas temáticas y áreas funcionales. En el caso de las temáticas se tratarían las áreas de conocimiento que toca la organización; por ejemplo, si se trata de una empresa dentro del sector de la energía solar, términos como «paneles», «seguidores», «fotovoltaica», etc. Por su parte, las áreas funcionales darán respuesta a lo que hace la organización, es decir, consultoría, auditoría, mediciones, certificaciones, etc.
- **¿Qué debe incluir un informe de vigilancia tecnológica?** Tras la definición de las necesidades de información que se requiere para el informe, este deberá contar con una estructura de resultados basados tanto en aspectos tecnológicos como de mercado. En el lado de la tecnología, la revisión de las patentes que permita concretar últimos desarrollos, inventores, centros de investigación punteros, procedencia de la tecnología, avances que se plantean, etc. Por el lado del mercado, empresas que se encuentran posicionadas en las tecnologías de referencia, oferta que ostentan, nuevos entrantes, etc. Si el informe nace con una cuestión concreta, debería proponer una respuesta clara y rotunda en el resumen ejecutivo.

Solución lectura 2

- **¿Cómo generar un planteamiento estratégico para asistir a una feria?** En primer lugar, derivado de las áreas temáticas y funcionales, debería configurarse una agenda de eventos de interés. Según la disponibilidad presupuestaria se podrá asistir a algunos de ellos priorizando, pero no deben descartarse aquellos a los que resulte imposible asistir, ya que puede solicitarse información vía *e-mail*.

En cada evento debe haber un propósito por cubrir, que requiere una estrategia de acercamiento a la información o agente en cuestión, tratando de generar algún soporte para registrar los datos obtenidos.

Si se acude con *stand* propio, debe configurarse un equipo y tiempos tanto para atenderlo como para moverse por el evento. Cabe recordar que ese tipo de acontecimientos reúne espacialmente a los actores del sector.

- **¿Qué debe asumir el responsable de la gestión de la información?** Las responsabilidades deben centrarse en los siguientes aspectos:

- Diseño del sistema de inteligencia organizativa.
- Actualización de los términos de referencia para las búsquedas.
- Mecanismos para la captura de la información externa.
- Instrumentos para la contextualización de la información.
- Modelo de bases de datos, consulta y accesibilidad.
- Modelo de comunicación y difusión de la información.

Solución lectura 3

- **¿Qué aplicaciones puede tener la vigilancia tecnológica para la organización?** El seguimiento de la tecnología tiene implicaciones tanto para el «ataque» como para la «defensa», es decir, la prevención surge del conocimiento de los avances tecnocientíficos para lograr posicionar la oferta y no generar un *gap* demasiado elevado con los competidores que pueden haber desarrollado nuevos productos o servicios. En el caso más agresivo, la vigilancia tecnológica puede corresponder al necesario análisis del estado del arte para asegurar que un desarrollo cuenta con la novedad y singularidad requerida para su protección a través de la propiedad industrial o intelectual.
- **¿El I+D acelera las necesidades de gestión del conocimiento?** Es evidente que el I+D es claramente una apuesta por la creación de conocimiento, lo que ya supone un contenido que desarrollar y gestionar. Las organizaciones que apuestan fuertemente por el I+D cuentan con el conocimiento tecnocientífico como su principal activo sobre el que debe plantear un tratamiento responsable basado en todas las técnicas e instrumentos de la gestión del conocimiento.

Solución lectura 4

- **¿Qué procesos organizativos centran la actividad de gestión del conocimiento?** En principio se podrían considerar los siguientes:
 - Gestión de la información externa.
 - Gestión documental.
 - Gestión del conocimiento experto.

- Comunicación.
 - Aprendizaje individual.
 - Aprendizaje organizativo.
 - I+D.
 - Calidad o mejora.
- **¿Cómo captar el conocimiento tácito individual?** Se podría recurrir a cuatro actuaciones paralelas:
 - Desarrollar un programa de «aprendices o adjuntos» con las personas que atesoran ese conocimiento tácito estratégico. Al menos una gestión «por pares» de los acontecimientos más representativos.
 - Desarrollar una fichas de eventos significativos en los que el experto pueda detallar aquellos acontecimientos más representativos de su trayectoria.
 - Configurar un programa de formación interna impartido por el experto.
 - Crear unos mapas a modo de representación gráfica de las actividades que realiza el experto y de con quién se relaciona para cada una de ellas.



ACTIVIDADES DE REPASO

1. ¿Qué lleva a considerar la información como un activo?
2. ¿Por qué la gestión de la información necesita una estructura organizativa?
3. ¿Cuáles son las relaciones entre «estar informado» y las TIC?
4. ¿Qué significa aprender para una organización?
5. ¿Qué busca la planificación?
6. ¿Cuáles son las tendencias organizativas actuales?



EJERCICIOS VOLUNTARIOS

1. ¿Qué es la información para el conocimiento?
2. De la información que necesita una organización, ¿cuánta es pública?
3. ¿Cuáles son las claves para mejorar el nivel de aprendizaje organizativo?
4. ¿Existe una tendencia hacia la búsqueda de cierto «caos organizado» en las empresas?



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Básica

Bueno, E. *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización.* 4.^a ed. Madrid: Pirámide, 2004.

— *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos.* 2.^a ed. Madrid: Pirámide, 2007.

Avanzada

Agulló, I. F. «Internet invisible o infranet. Definición, clasificación y evaluación», en *La gestión del conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información. VII Jornadas Españolas de Documentación*, celebradas en Bilbao del 19 al 21 de octubre de 2000, Palacio Euskalduna. FESA-BID, 2000.

CETISME. *Economic Intelligence. A Guide for Beginners and Practitioners.* Dirección General de Investigación, Comunidad de Madrid, 2002.

CIC. «Absorción de información». Conferencia presentada en el Taller de Inteligencia Organizativa del Foro del Conocimiento Intellectus el 6 de febrero de 2003. Madrid: IADE-CIC, 2003.

Cook, M. y Cook, C. *Competitive Intelligence.* Londres: Kogan Page, 2000.

Escorsa, P. y Maspons, R. *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva.* Madrid: Financial Times-Prentice Hall, 2001.

Handy, C. *La edad de la sinrazón.* Barcelona: Parramón, 1995.

- Kahaner, L. *Competitive Intelligence*. Touchstone, 1997.
- Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1984.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company*. Nueva York: Oxford University Press, 1995.
- Palop, F. y Vicente, J. M. *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española*. Colección Estudios, n.º 15. Fundación COTEC, 1999.
- Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford/Nueva York: Basil Blackwell/John Wiley & Sons, 1959.
- Porter, M. E. *Estrategia competitiva*. México: CECSA, 1982.
- Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Nueva York: Double-day Currency, 1990.
- Simon, H. *The Science of the Artificial*. Cambridge: MIT Press, 1969.
- Spendolini, M. J. *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma, 1994.
- Starr, M. K. *Le choix des produits et la théorie de la décision*. París: Dunod, 1965, p. 19.
- Vergara, J. C. «Inteligencia tecnológica». Conferencia presentada en el Curso ATLANTEC. Organizado por CDE el 26 de noviembre de 2001.
- «Esquemas organizativos». Conferencia presentada en el Taller de Inteligencia Organizativa del Foro del Conocimiento Intellectus el 23 de enero de 2003. Madrid: IADE-CIC, 2003.

