

# Escuela Politécnica Nacional

## Facultad de Ingeniería de Sistemas

Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación

Capítulo No. 2: Análisis de Situación Actual

Clase Tema 2.1 Estudio de Reconocimiento Organizacional  
(Modelo 360)



Diego Tamayo

- 1 Introducción al Diseño Organizacional
- 2 Traducción de Estrategia en Acción
- 3 Modelo de la Brújula del Diseño Organizacional
- 4 Enfoque de Diseño Organizacional OPTIMAL

# Introducción al Diseño Organizacional

# Introducción al Diseño Organizacional

## Concepto Básico

El diseño organizacional busca alinear la estructura y los procesos de una organización con su propósito estratégico, asegurando eficiencia y adaptabilidad en un entorno cambiante.

- Ayuda a decidir entre construir “muros” o “molinos de viento” ante el cambio.
- Integra estrategia, entorno y cultura para lograr resultados óptimos.
- Es esencial para líderes estratégicos y stakeholders.

## Ejemplo de uso del diseño organizacional

Una empresa enfrentando cambios regulatorios rediseña su estructura para mejorar la compliance, integrando tecnología y procesos que apoyan sus objetivos de negocio.

# Contexto del Diseño Organizacional

## Importancia en el Entorno Actual

En tiempos de cambio constante, el diseño organizacional permite traducir la estrategia en acción y entregar resultados empresariales.

- Impacta en el rendimiento empresarial, cultura y satisfacción de empleados.
- Responde a cambios frecuentes y significativos.
- El diseño organizacional importa en buenos y malos tiempos.

## Ejemplo

Durante la crisis financiera, empresas con buen diseño organizacional mantuvieron ventaja competitiva al alinear recursos con metas estratégicas.

# Traducción de Estrategia en Acción

# Traducción de Estrategia en Acción

## Ejecución Estratégica

Un buen diseño organizacional permite que la estrategia se transforme en acciones concretas; entre 70-90 % de las estrategias fallan sin él.

- Facilita innovación, adaptabilidad y capacidad de respuesta.
- Permite reaccionar rápidamente a cambios frecuentes en entornos tecnológicos y de negocio.
- Aumenta la efectividad y la alineación entre objetivos estratégicos y operaciones.

## Ejemplo de Ejecución Estratégica

Empresas como British Petroleum implementan estructuras y procesos que alinean la estrategia con la operación diaria. Esto permite que las decisiones se tomen de manera coherente, los riesgos se gestionen mejor y la estrategia se traduzca en resultados reales.

# Modelo de la Brújula del Diseño Organizacional



# Introducción a la Brújula del Diseño Organizacional

## Brújula de Diseño Organizacional (Organization Design Compass)

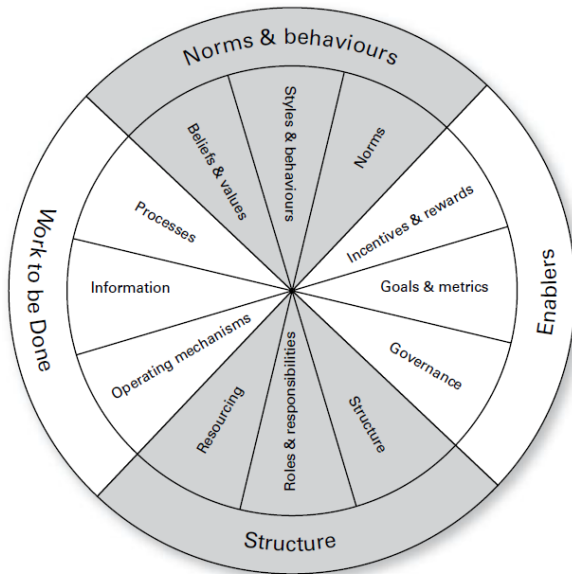
La Brújula del Diseño Organizacional es un marco desarrollado por los autores a partir de años de práctica, que sintetiza las mejores ideas de otros modelos y experiencias. Permite alinear elementos clave de la organización y construir organizaciones efectivas, con una visión clara para comunicación y otra más detallada para diagnóstico y análisis.

- Incluye **propósito, estrategia, estructura, procesos y cultura**.
- Flexible: puede adaptarse a distintas organizaciones y momentos.

## Ejemplo de Aplicación

Una empresa adopta la Brújula del Diseño Organizacional para alinear su estructura y procesos con una nueva estrategia digital, asegurando que todos los elementos trabajen en conjunto y que los cambios se implementen de manera coherente.

# Brújula del Diseño Organizacional (Modelo 360)



# Segmentos de los Cuadrantes (Parte 1)

## Trabajo a realizar (Work to be done)

- **Procesos (Processes)**: Secuencia de actividades que producen valor.
- **Información (Information)**: Datos y conocimiento necesarios para la operación.
- **Mecanismos de operación (Operating mechanisms)**: Herramientas y procedimientos que permiten que el trabajo se realice eficientemente.

## Estructura (Structure)

- **Estructura (Structure)**: Organización formal y jerarquía.
- **Roles y responsabilidades (Roles and responsibilities)**: Funciones asignadas a cada posición.
- **Recursos (Resourcing)**: Asignación de personas, tiempo y presupuesto.

# Segmentos de los Cuadrantes (Parte 2)

## Facilitadores (Enablers)

- **Incentivos y recompensas (Incentives and rewards):** Motivadores para alinear comportamientos con la estrategia.
- **Objetivos y métricas (Goals and metrics):** Medición del desempeño y logros.
- **Gobernanza (Governance):** Normas, procesos de decisión y control.

## Normas y comportamientos (Norms and behaviours)

- **Creencias y valores (Beliefs and values):** Principios fundamentales que guían la organización.
- **Estilos y comportamientos (Styles and behaviours):** Manera en que las personas interactúan y toman decisiones.
- **Normas (Norms):** Reglas informales que influyen en la conducta diaria.

# Uso de la Brújula en Diagnóstico Organizacional

## Aplicación para Diagnóstico

La Brújula del Diseño Organizacional permite un **diagnóstico integral**, evaluando la coherencia entre estrategia, estructura, procesos, facilitadores y cultura. Ayuda a detectar desalineaciones y planificar intervenciones.

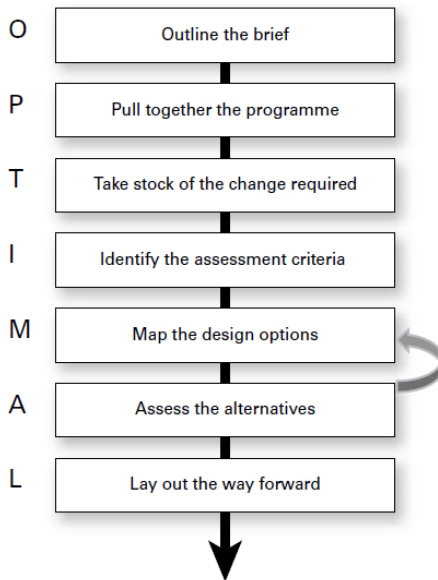
- Evalúa cada cuadrante y segmento respecto al propósito y la estrategia.
- Identifica brechas en procesos, estructura, facilitadores o normas.
- Prioriza problemas según impacto y factibilidad.
- Genera evidencia para alinear stakeholders antes de implementar cambios.

## Ejemplo de Diagnóstico

Una empresa utiliza la Brújula para **diagnosticar su organización**: evalúa procesos, estructura, roles, incentivos y cultura, identificando desalineaciones que afectan el desempeño y diseñando intervenciones para mejorar la eficiencia y coherencia organizacional.

# Enfoque de Diseño Organizacional OPTIMAL

# El Enfoque de Diseño Organizacional OPTIMAL



# Enfoque OPTIMAL (Parte 1)

## Introducción al enfoque OPTIMAL

El **OPTIMAL Organization Design Approach** es un proceso participativo que proporciona un método sistemático, paso a paso, para el diseño de alto nivel de las organizaciones. Ha sido desarrollado para trabajar junto con la Brújula del Diseño Organizacional.

## Pasos iniciales

- **Definir el brief (Outline the brief):** Confirmar patrocinio, contexto de cambio, intención estratégica y capacidades requeridas. Inspirarse en otras organizaciones. Establece una base para el equipo de diseño.
- **Formar el programa (Pull together the programme):** Reunir al liderazgo y equipo, confirmar modelo de diseño, herramientas y técnicas. Establecer infraestructura, gobernanza y flujos de trabajo. Lograr acuerdo y entusiasmo compartido.



# Enfoque OPTIMAL (Parte 2)

- **Analizar el cambio requerido (Take stock of the change required):** Recopilar evidencia sobre historia, contexto y estado actual. Determinar qué debe mantenerse y qué debe cambiar. Priorizar aspectos críticos para enfocar el diseño.
- **Definir criterios de evaluación (Identify the assessment criteria):** Establecer un esquema imparcial y alineado a la estrategia para evaluar opciones de diseño. Reduce política y emociones en la toma de decisiones.
- **Mapear opciones de diseño (Map the design options):** Explorar alternativas y desarrollar varias opciones conceptuales y detalladas. Refinar, combinar o descartar ideas hasta generar opciones claras y concretas.

- **Evaluar alternativas (Assess the alternatives):** Comparar opciones usando criterios definidos. Dar retroalimentación y obtener acuerdo para mejorar iteraciones. Facilita la aceptación de la opción que mejor cumple la estrategia.
- **Definir el camino a seguir (Lay out the way forward):** Elegir la opción óptima, finalizar el diseño de alto nivel y preparar la transición a implementación. Asegura transparencia y confianza en el cambio.

# Herramientas para el Enfoque OPTIMAL

## Herramientas Esenciales

Durante el enfoque OPTIMAL, se usan herramientas para apoyar diagnóstico, evaluación y planificación de cambios organizacionales.

- **Modelos:** Star Model, McKinsey 7S, Brújula del Diseño Organizacional, para alinear estrategia, estructura y procesos.
- **Encuestas y entrevistas:** Recoger feedback de empleados y líderes para detectar brechas y oportunidades de mejora.
- **Software:** Mapeo organizacional, análisis de roles y procesos, visualización de flujos y alineación.

## Ejemplo de Uso

Usar McKinsey 7S para evaluar **estrategia, estructura y procesos**, encuestas para identificar **brechas** y software de **mapeo** para visualizar alternativas de diseño.

# Desafíos en el Enfoque OPTIMAL

- **Resistencia al cambio:** Empleados y líderes pueden mostrar rechazo ante nuevas estructuras o procesos.
- **Falta de alineación:** Los cuadrantes y segmentos de la organización pueden no estar sincronizados con la estrategia.
- **Recursos limitados:** Tiempo, presupuesto y personal pueden ser insuficientes para implementar los cambios necesarios.
- **Complejidad del diagnóstico:** Identificar correctamente brechas y prioridades requiere análisis profundo y manejo de gran cantidad de información.
- **Expectativas contradictorias:** Diferentes stakeholders pueden tener objetivos o percepciones distintas sobre el cambio.

## Ejemplo de Desafío

Una organización intenta rediseñar su estructura y procesos, pero enfrenta resistencia de líderes acostumbrados a la forma anterior de operar y conflictos entre departamentos sobre prioridades estratégicas.

# Medición de Éxito en el Enfoque OPTIMAL

## Indicadores Clave de Éxito

La efectividad del diseño organizacional se mide mediante KPIs alineados con los objetivos estratégicos y operativos.

- **Rendimiento organizacional:** Cumplimiento de metas estratégicas y operativas.
- **Satisfacción y compromiso del personal:** Evaluado mediante encuestas y feedback.
- **Eficiencia de procesos:** Reducción de tiempos, errores y costos operativos.
- **Innovación y adaptación:** Capacidad de generar nuevas soluciones y responder a cambios del entorno.

## Ejemplo de Medición

Tras implementar un nuevo diseño organizacional, se observa un aumento de productividad, mejor coordinación entre equipos y mayor rapidez en la toma de decisiones, indicando que el enfoque OPTIMAL ha sido exitoso.

# Resumen: Brújula y Enfoque OPTIMAL

- La **Brújula del Diseño Organizacional** proporciona una visión integral, evaluando **estrategia, estructura, procesos, facilitadores y cultura** para lograr coherencia organizacional.
- El **Enfoque OPTIMAL** ofrece un método sistemático, para diseñar organizaciones de alto nivel y asegurar una **ejecución efectiva**.
- Se identifican y analizan **desafíos comunes**, como resistencia al cambio, brechas de alineación y limitaciones de recursos, para anticipar obstáculos y tomar decisiones informadas.
- Se emplean **herramientas y modelos** (Star Model, McKinsey 7S, encuestas, software de mapeo) para apoyar diagnóstico, evaluación de alternativas y planificación de cambios.
- El **éxito** se mide mediante indicadores alineados con objetivos estratégicos y operativos: eficiencia, innovación, desempeño organizacional y satisfacción del personal.
- La **clave** del proceso es la **alineación continua** de todos los componentes organizacionales y la capacidad de adaptarse a cambios del entorno.

- [1] John C Henderson and N Venkatraman.  
*Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations.*  
IBM Systems Journal, Vol. 32, No. 1, 1993.
- [2] Patricia Cichocki and Christine Irwin.  
*Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations.*  
Kogan Page, London, 1st edition, 2016.