

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

Contenidos

- 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)

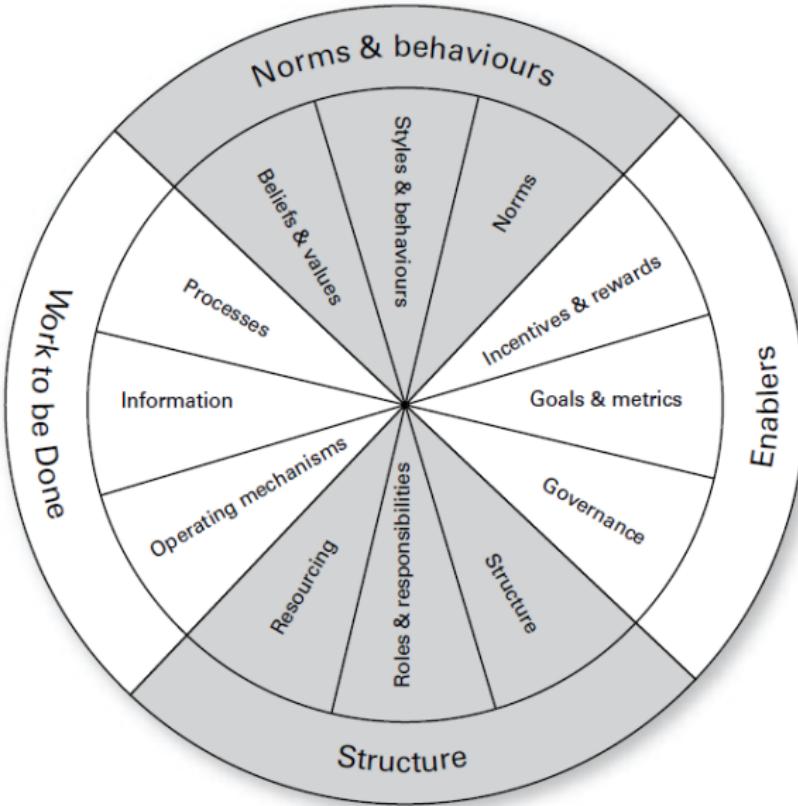
La Brújula del Diseño Organizacional es un marco desarrollado por los autores a partir de años de práctica, que sintetiza las mejores ideas de otros modelos y experiencias. Permite alinear elementos clave de la organización y construir organizaciones efectivas, con una visión clara para comunicación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

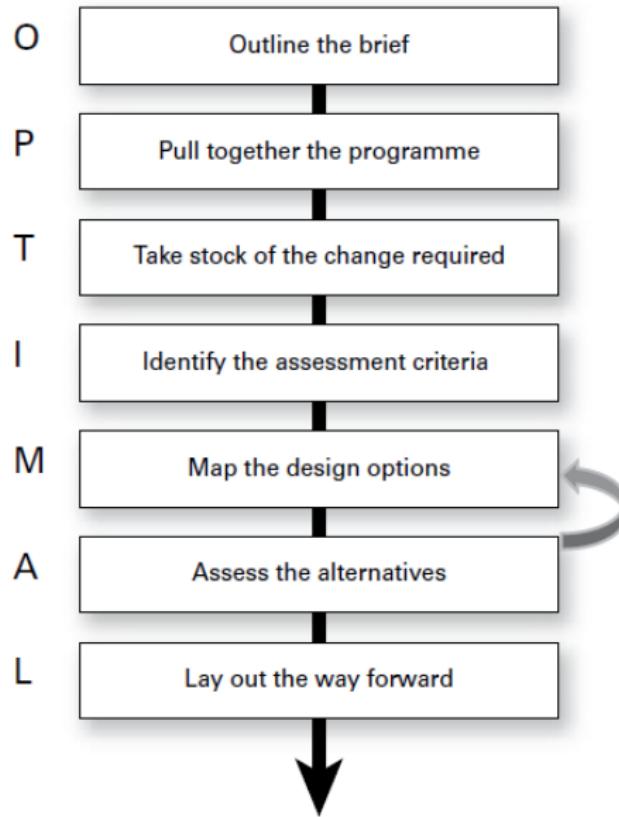
- Evalúa cada cuadrante y segmento respecto al propósito y la estrategia.
- Identifica brechas en procesos, estructura, facilitadores o normas.
- Prioriza problemas según impacto y factibilidad.
- Genera evidencia para alinear stakeholders antes de implementar cambios.

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.

Enfoque OPTIMAL (Parte 3)

- **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.

Referencias I

- [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.