

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

ORGANIZACION Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Estado actual del desarrollo metodológico

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Doc.

1-A 92/144

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 194
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**ORGANIZACION Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Estado actual del desarrollo metodológico**

***Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares***

Alcalá de Henares, Noviembre 1992

Consejo de Redacción :

**Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola**

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.12**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. ANALISIS DE LOS ELEMENTOS DEL NUEVO DISEÑO DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS	6
1. Los planteamientos anglosajones versus los planteamientos alemanes	6
2. La multifuncionalidad del diseño organizativo	8
3. La dimensión económica de la organización	9
4. Orientación de la organización	12
5. Organización y estrategia	14

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

En este ensayo se trata es de plantear un nuevo enfoque de cómo dar respuesta teórica y práctica al diseño de las organizaciones en las instituciones. Primeramente se analizarán las distintas aportaciones tradicionales que se han venido realizando para evaluar cuál es la capacidad de diseño organizativo de estas aportaciones teóricas y de las propias evidencias empíricas.

Considero que se trata de planteamientos insuficientes e inadecuados en la mayoría de los casos, para diseñar organizaciones eficientes en situaciones de una fuerte dinámica de cambio. Todos los planteamientos tradicionales están orientados, en su gran mayoría, a una contemplación del fenómeno organizativo en entornos más o menos estables y consiguientemente con instituciones asimismo estables.

En esta aproximación que quiero realizar al tema de diseño organizativo, buscamos una nueva forma de entender la complejidad de la organización institucional, y la necesidad de desarrollar una gran capacidad creativa e innovadora en materia de organización. No cabe la menor duda que en sistemas

1. En este ensayo se trata de la introducción y presentación del Curso de Doctorado que bajo el mismo título se ha desarrollado en el curso académico 1991-92 en la Cátedra de Política Económica de la Empresa de esta Universidad de Alcalá de Henares. Se busca nueva orientación al problema organización, ya que los planteamientos actuales no dan en ninguno de los casos ni una respuesta satisfactoria en el plano teórico ni contribuyen a una eficiente solución a los problemas reales de las instituciones. Consiguientemente se inicia con este documento un intento de buscar nuevas orientaciones en materia de organización en el nuevo contexto que hemos planteado con la interpretación como corporación de la empresa.

abiertos y competitivos, en situaciones rápidamente cambiantes, los esquemas tradicionales son lentos y rígidos y generan elevados costes de organización en las instituciones, en particular en las empresariales.

Esta necesidad de disponer de un conocimiento sobre cuáles son las organizaciones más adecuadas. Las situaciones cambiantes obligan, a mi entender, a romper con los esquemas tradicionales, pero sin olvidarnos de las aportaciones que se han realizado. Necesitamos disponer de un planteamiento que me permita ganar en creatividad y flexibilidad con el fin de diseñar aquella forma de organización más eficiente. Se trata de romper toda una tradición en la que la organización se ha orientado más a una división de trabajo, a los aspectos formales, y se han asignado los recursos humanos a esa "optimización" de la división de trabajo considerando los costes organizativos desde la dimensión material y no tanto desde la dimensión humana.

Cuando nos encontramos ante cambios organizativos permanentes, de rápida realización y de rupturas significativas, el problema ya no es predominantemente de características materiales, los costes de organización no vienen definidos fundamentalmente por las dimensiones materiales sino por la capacidad de los hombres para poder aflorar sus potenciales organizativos. El "soft" decide sobre los costes de organización de manera creciente.

II. ANALISIS DE LOS ELEMENTOS DEL NUEVO DISEÑO DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS

1. LOS PLANTEAMIENTOS ANGLOSAJONES VERSUS LOS PLANTEAMIENTOS ALEMANES

Podemos decir que todos los planteamientos organizativos de corte alemán diferencian dos niveles :

- . Las estructuras organizativas
- . El proceso organizativo

En el primero de los casos, es decir, las estructuras organizativas, es lo que se considera como diseño de la organización. En ella se trata de buscar el interface entre la dimensión de la división de trabajo, la dimensión material, y la que afecta a los comportamientos tal como puede verse en la figura 1.

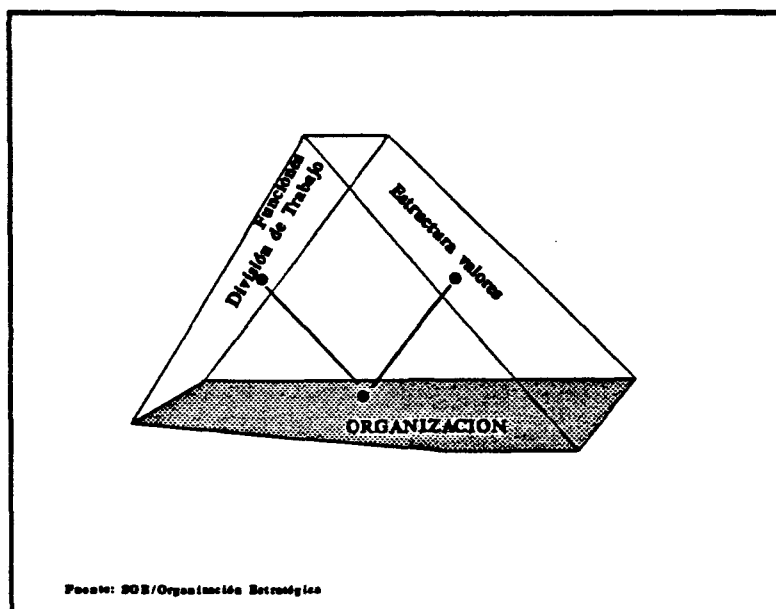


Figura 1 : Organización como convergencia de funciones y estructura de valores

En esa figura puede apreciarse cómo el diseño organizativo proviene de la convergencia de aquellos elementos que me define la división de trabajo formal y de aquellos otros elementos que me remiten a los valores de los hombres en cuanto a que definen los comportamientos para asumir procesos de cambio organizativo lo que implica que se dé una modificación de los aprendizajes realizados tradicionalmente.

En cambio, cuando hablamos de proceso organizativo se entiende siempre que lo que se trata es de implementar el diseño realizado y por lo tanto se debe entrar en la dinámica de cambio. Aquí se plantean todos los problemas provenientes de la capacidad de convencimiento o de la forma de realizar la modificación de los comportamientos, así como la asunción de los procesos de cambio y, sobre todo, la materialización de la realidad del cambio organizativo sin olvidarnos de todo el problema de la valoración de los resultados de este proceso.

2. LA MULTIFUNCIONALIDAD DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

Considero que es importante que diferenciamos cuatro funciones que implican cuatro dimensiones o cortes diferentes de la problemática organizativa en los términos anteriormente mencionados. Estas funciones son las siguientes :

- . **La función técnica** : que afecta fundamentalmente a la división del trabajo. Por tanto, toda división de trabajo proveniente de la tecnología, del mercado o de otros múltiples elementos lleva a que se estructure de otra manera la dimensión técnica de la división de trabajo cuyo objetivo debe ser el que los costes de coordinación sean, por un lado los menores posibles y, por otro lado, que las economías de escala en cada uno de los ámbitos de la división de trabajo sean las más amplias posibles. Aquí debiera considerarse la necesidad de que las economías de escala que se generarán por nuevos diseños organizativos desde el punto de vista de la técnica no sean absorbidas por mayores costes de organización. Es por ello que la política debiera ser que : dada una mayor eficiencia en cuanto a las economías de escala como consecuencia de una división de trabajo más eficiente se lograra sistemáticamente también una reducción de los costes organizativos.

- . **Función sociológica** : aquí se trata de todos los aspectos sociológicos que corresponden en una comunidad a la división de procesos. Es decir, en determinadas culturas organizativas se asumen determinados valores en las estructuras de poder, valores sociales, individuales y comunitarios y que, consiguientemente, van a generar comportamientos de muy diferente naturaleza entre los sujetos. Se trata de manera genérica de estructuras de poder, de división de poder que dan una gran rigidez a la institución y que generan grandes costes de organización debido :
 - A la propia estructura jerárquica de la empresa o la institución
 - Al problema de los costes de oportunidad o alternativos que se generan por unas divisiones de poder que no afloran los potenciales de los recursos humanos por no estar ubicados en los puestos adecuados de esa división de poder.

- . **Función psicológica** : aquí se trata de entender que la organización contiene un componente individual y que afecta básicamente al comportamiento del mismo en cuanto a individuo y también al comportamiento de los individuos o de la cultura organizativa de una institución o de una empresa. Esta función psicológica se va a manifestar de manera evidente en la organización sobre todo cuando se requiera rapidez, flexibilidad y capacidad de una gran movilidad organizativa en las instituciones.

- . **Función valores** : se trata aquí del componente cultural. Concretamente en una cultura organizativa es donde se asientan las normas en las que descansan los valores asumidos y que consiguientemente el individuo se integra en la organización, organización que tiene para el individuo un valor instrumental al servicio de la realización de unas capacidades disponibles. Por tanto, se precisa de una cultura organizativa que permita aflorar las capacidades disponibles.

3. LA DIMENSION ECONOMICA DE LA ORGANIZACION

No cabe la menor duda que la importancia de la dimensión económica de la organización se manifiesta con gran transcendencia en los momentos de una economía dinámica. Los costes de organización, los costes de todo el aparato dispositivo de una institución se incrementan de manera importante.

Para entender el fenómeno económico de la organización no se debe olvidar que el coste de la organización es de compleja medición pero en cualquiera de los casos es más accesible que el propio cálculo de los costes de transacción, esto es, de los costes de coordinación entre la empresa y su entorno.

En esta dimensión económica debemos considerar dos aspectos fundamentales:

- . **División del trabajo** : la división del trabajo que viene definida por cuatro elementos :
 - Avance tecnológico
 - Apertura de mercados

- Nuevas concepciones de las instituciones
- Nuevas formas de entender la división de trabajo en la sociedad, es decir, cuáles son los valores morales y éticos de esa sociedad.

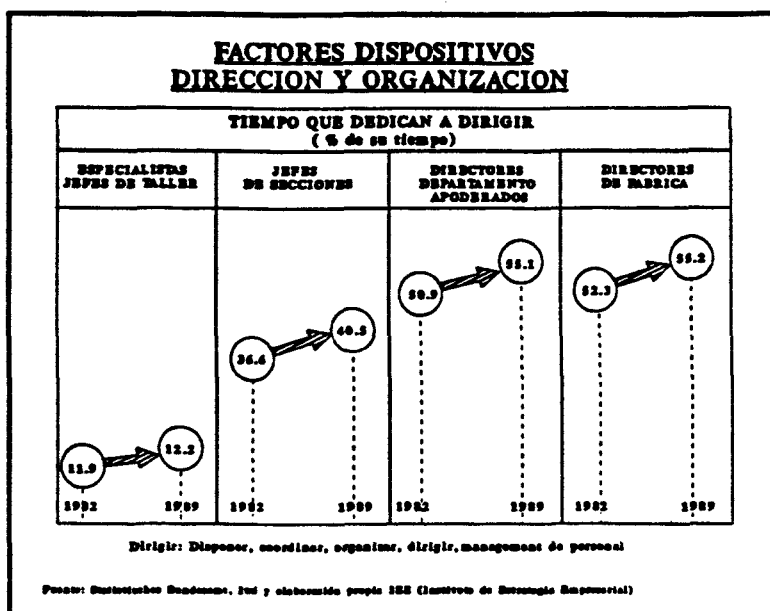


Figura 2 : Tiempos dedicados al factor dispositivo en las empresas

Un cambio en la división de trabajo puede provocar que se logren economías de escala, esto es, una mejor utilización de los recursos económicos y humanos. Esta mejor utilización de los recursos debiera conducir a costes unitarios más bajos por la vía de una mejor productividad y una mejor eficiencia. Mayores productividades no se logran por la vía de una mayor utilización de recursos, sino justamente al contrario, es decir por una menor utilización de recursos y esto supone ganar esta menor utilización de recursos lo que se puede lograr a través del "soft" de la organización. De lo cual se deduce que no se pueden obtener mejores productividades si no se consiguen cambios organizativos. Con lo cual las economías de escala no son como tradicionalmente se ha planteado en la economía una dimensión cuantitativa, sino que hoy es fundamentalmente una dimensión cualitativa que afecta básicamente al aparato dispositivo, a la organización.

. El segundo aspecto de la organización es que una vez realizada la división de trabajo se tiene que coordinar. La coordinación dentro de la empresa genera costes de organización, los cuales son, a mi entender, de una naturaleza cuádruple :

- Los costes propios de la acción de organizar, los recursos humanos y materiales que están a disposición de la organización. Costes que hasta cierto punto pueden calcularse con bastante facilidad.
- Los costes propios de la actividad de dirigir, esto es, todo proceso de dirección implica criterios de asignación de recursos y estos criterios están en función de la propia institución así como de la propia estructura directiva.
- Costes de una ineficiente organización, que son consecuencia de los recursos inactivos o que se tiene en espera para utilizarlos ya sean Recursos Humanos o recursos materiales
- Costes alternativos o de oportunidad de la organización, esto es, la posibilidad de tener otras alternativas. En situaciones de cambios es necesaria una modificación rápida de las organizaciones a los efectos de ir buscando aquellas alternativas más eficientes.

Por eso considero que lo que hay que diseñar son organizaciones para los hombres.

4. ORIENTACION DE LA ORGANIZACION

Prácticamente la configuración de un sistema organizativo así como el proceso directivo de esa organización tiene básicamente dos orientaciones :

. Puede orientarse a las funciones, esto es, a la división de trabajo funcional

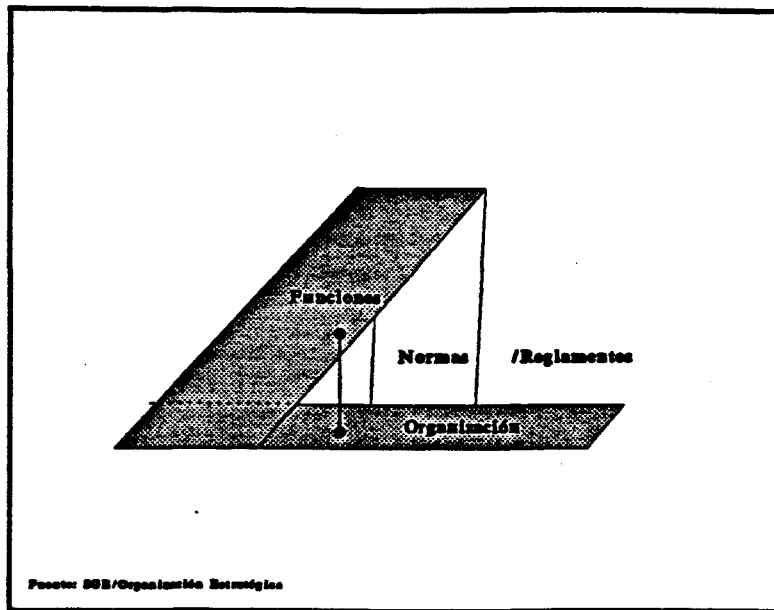


Figura 3 : Organización en base de funciones

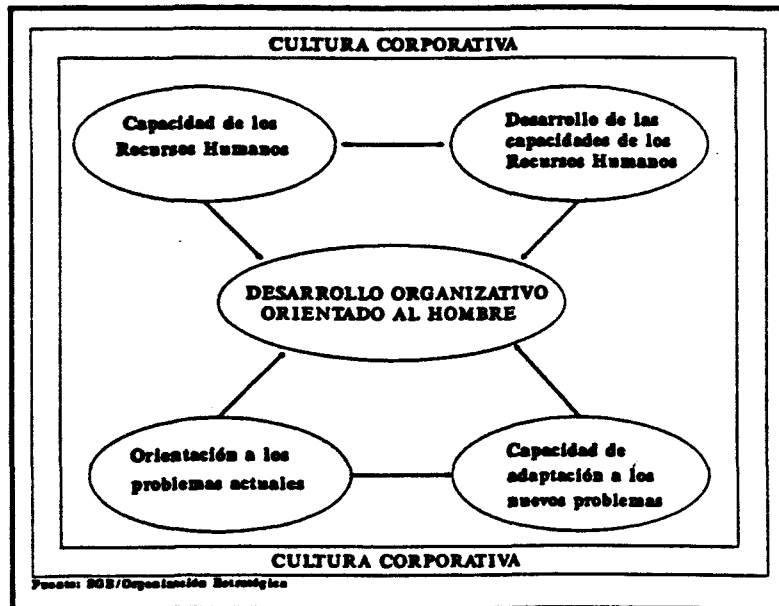


Figura 4 : Organización orientada a hombres

. Puede orientarse a los hombres, lo cual implica fundamentalmente :

- Que la división de trabajo esté orientada según los potenciales de los recursos humanos con el objeto de disponer de capacidad organizativa y de capacidad para asignar recursos.
- Organizaciones orientadas a la solución de los problemas. Solamente puede realizarse esto cuando se consigue que la cultura organizativa logre una orientación a los problemas.

5. ORGANIZACION Y ESTRATEGIA

Aquí, se deben plantear las siguientes cuestiones :

- . Debe la organización determinar la estrategia de la institución o de la empresa?
- . La estrategia elegida debe determinar la estructura organizativa o el proceso organizativo?

Para mí no cabe la menor duda que lo que tengo es que definir la organización y una vez definida la organización, definir la estrategia. Por contra, si primeramente defino la estrategia y luego adapto la organización a ella, como propone Chandler, su coste sería muy alto cuando no disponga de una cultura organizativa en el sentido de orientarla a la capacidad humana y a los problemas ya que puedo encontrar una resistencia en la organización para aceptar la estrategia. Cabe aquí destacar que la organización como concepto organizativo puede ser entendida en dos dimensiones totalmente diferenciados :

- . La organización, como parte de una institución, lo que se puede denominar organización institucional.
- . La organización como instrumento de la institución que fue una de las aportaciones de Gutenberg

III. PROPUESTA DE UN NUEVO "APPROACH" AL DISEÑO ORGANIZATIVO

Considero que la búsqueda de una nueva forma de entender la organización, tanto en su dimensión científica y docente como la aplicación en modelos de asesoramiento debe centrarse por un lado, en una interpretación integral de la institución y de sus relaciones con el entorno, y, por otro lado, en la singularidad de cada hecho. Tal como se puede ver en la figura 5 la organización debe abarcar en cualquiera de los puntos de la institución las dos dimensiones :

- . La dimensión integral, la organización específica está incluida en un contexto globalizante.
- . La organización con sus elementos de localización precisa de la singularidad de cada uno de los procesos organizativos.

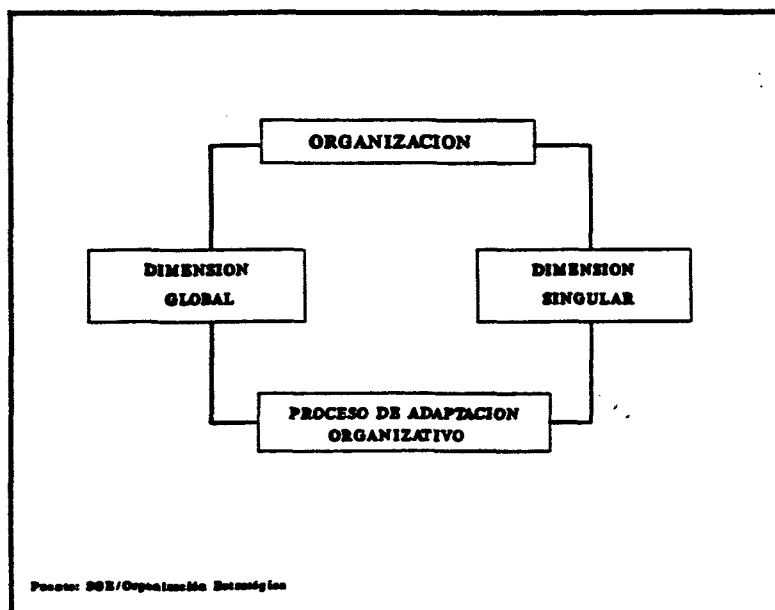


Figura 5 : Lo global y lo singular en la organización

En la figura 6 puede apreciarse cómo se tienen prácticamente cuatro grandes niveles :

- . La sociedad define un orden económico y social, laboral, educativo, etc., y este orden económico es fundamentalmente organización.
- . La empresa como institución define unas estructuras de división de poder que corresponde básicamente a la dimensión organizativa y es lo que se puede denominar organización corporativa.
- . La empresa como institución económica también define unas funciones económicas que son organizadas por la Alta Dirección. Este sería el nivel "organización empresarial".

- . Por último la empresa en el proceso de realización técnica, administrativa, comercial, etc., tiene que realizar unas funciones que son las que combinan los factores y consiguientemente tiene que tener capacidad organizativa.

La idea básica es la siguiente : en cualquier punto de este esquema las posibilidades de diseño organizativo, los niveles inferiores están condicionados por por los niveles superiores. El diseño organizativo debiera por lo tanto determinar cuáles son

las características de cada uno de estos subsistemas o niveles ya que implica un

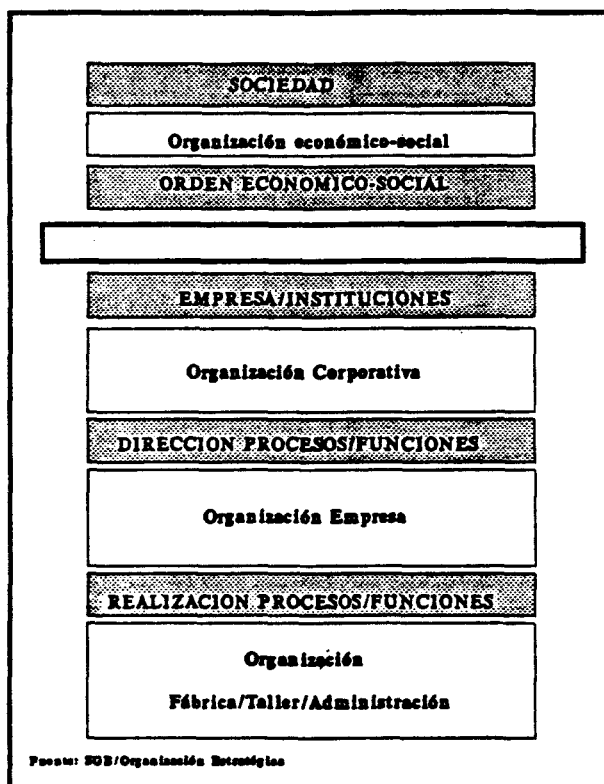


Figura 6 : Interdependencias de las estructuras organizativas

condicionamiento, unas restricciones o normas, unos comportamientos, unos valores, en cualquier punto de la organización.

Por ello lo que se debe buscar, a mi manera de entender, son los siguientes aspectos :

- . Hay que definir una unidad doctrinal organizativa para el conjunto de la institución de manera que con la convergencia de los elementos organizativos de los distintos niveles se reduzcan los costes de coordinación entre estos niveles. En realidad estamos hablando de costes de transacción pero integrándolos con los costes de organización. Para mí éste sería uno de los grandes temas a modificar en el teorema de Coase. Dada la dificultad para valorar los costes de transacción o su imposibilidad, lo que sí podemos nosotros es valorar, desde los costes de organización de una empresa las características que me están implicando la libertad, creatividad e innovación del diseño organizativo en la empresa. De tal manera que en vez de hablar de costes de transacción y de organización hablaríamos de costes de organización de distintos niveles :

- Costes de organización de los distintos entornos.
- Costes de organización de la estructura de poder de la empresa
- Costes de organización de la estructura económica-directiva
- Costes de organización de la propia estructura funcional de la empresa

Por otro lado, se tiene que diseñar la unidad doctrinal organizativa de tal manera que en el conjunto de la institución los criterios organizativos sean convergentes y no divergentes desde la perspectiva global. Pero al mismo tiempo, se debe diseñar el proceso organizativo de manera conceptual y operativa para la peculiaridad y singularidad de cada uno de los procesos o para cada uno de los puestos de trabajo. Esto es, que verdaderamente se asuma la realidad de ese contexto tanto de división de trabajo como de valores o capacidad humana en ese proceso.

Con esto lo que verdaderamente se conseguiría es :

- 1 - Poder medir los costes de organización en el lugar en el que tiene impacto y no a través de la abstracción de los costes de transacción.
- 2 - Que los criterios de organización, la filosofía organizativa, me conduzca en toda institución a una cultura organizativa que me facilite la coordinación de la organización dentro y con sus entornos con la consiguiente reducción de los costes.
- 3 - Que la realidad organizativa en cada uno de los puntos del esquema institucional tenga siempre en cuenta la globalidad, la unidad doctrinal organizativa y, por otro lado, tengan en cuenta la peculiaridad singular de manera que se adapte a las situaciones singulares y con ello lo que haríamos es marcar las diferencias necesarias de acuerdo con los potenciales humanos o con las exigencias de la división de trabajo en cualquiera de esos puntos sin que con ello se produjesen rupturas o traumas que originasen altos costes de organización.

Este ensayo es en el cual queremos plantear el nuevo diseño de la organización de las instituciones, en particular de las empresariales, rompiendo con las ataduras clásicas de los esquemas organizativos tanto para la praxis como para la teoría.

