

Organizaciones Productivas al servicio de la Estrategia

Por Alberto Martínez

Partimos de la premisa de que “la estrategia de las organizaciones sigue al entorno”. Un cambio relevante en el entorno de una organización tiene su reflejo en la estrategia. Actualmente es evidente que los cambios en el entorno son cada vez más acelerados. Esta realidad ha hecho que los ciclos estratégicos se hayan acortado sustancialmente. Resulta cada vez más extraño encontrar ciclos de 5 años. Hoy en día las organizaciones suelen trabajar un horizonte de 3 años con revisiones anuales exhaustivas.

A continuación, podemos afirmar que “la organización sigue a la estrategia”. Uno de los retos que tiene la alta dirección hoy en día es la implantación eficiente de la estrategia y la consecución de los objetivos estratégicos. Se trata por tanto de generar organizaciones productivas orientadas a los objetivos estratégicos.

Se ha escrito mucho sobre la productividad. Definamos productividad según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua : “Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc”.

Por tanto la productividad consiste en obtener resultados con la menor inversión de recursos posible. Los recursos fundamentales de una organización son los siguientes:

Tiempo
 Recursos humanos
 Recursos financieros
 Recursos materiales
 Métodos
 Gestión
 Máquinas

Podemos incrementar la productividad de tres maneras:

1. Mejorar el resultado utilizando los mismos recursos.
2. Obtener el mismo resultado reduciendo los recursos.
3. Mejorar el resultado y reducir los recursos.

A priori la situación que parece más interesante es la que se describe en el tercer escenario. Para alcanzar ratios elevados de productividad, el engranaje organizativo tiene

que funcionar de manera fluida, alineada con la estrategia y debe ser lo suficientemente flexible para implantar los cambios generados por las exigencias del entorno teniendo en cuenta las dos características fundamentales de cualquier organización, holismo y sinergia.

Una organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. “Son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de unos límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas” (Hodge). Las organizaciones, al ser considerados como sistemas, tienen dos características fundamentales:

Holismo: Las organizaciones deben considerarse como un todo. Cualquier cambio sobre un elemento del sistema tiene impacto sobre la totalidad.

Sinergia: la suma de la interacción de los elementos tiene un efecto mayor que los elementos por separado ($2 + 2 = 5$).

Para conseguir esta meta debemos tener en cuenta dos retos fundamentales:

A la hora de afrontar la “arquitectura” organizativa tenemos que resolver como vamos a tratar la cantidad y complejidad de los elementos que influyen en su productividad. Para resolver esta cuestión proponemos utilizar modelos organizativos con el fin de ordenar y agrupar en ellos los principales elementos de una organización. Los modelos que proponemos son los siguientes:

- Modelo de Negocio
- Modelo de Management
- Modelo de Actividad
- Modelo de Sistemas de Información
- Modelo de Dimensionamiento

El segundo reto consiste en resolver como se deben tratar cada uno de los elementos organizativos para conseguir los cambios necesarios en la búsqueda de la productividad.

La solución que recomendamos para afrontar este reto la encontramos en la Teoría del Método.



El concepto de Método, etimológicamente, proviene del griego y significa “el camino a seguir”. Por tanto un método es la secuencia de pasos (fases) que hay que recorrer para alcanzar un destino (objetivo). A cada paso del método se asocian una serie de técnicas y herramientas que conviene utilizar para recorrer ese camino con éxito.

Nuestra propuesta se basa en dos vectores fundamentales:

Los Modelos de Análisis Organizativos, cuyo fin es imprimir un orden lógico a los elementos que componen la organización para su tratamiento; y el Método, aplicado a cada uno de esos elementos de manera coherente entre sí y teniendo en cuenta las dos características fundamentales de un sistema (holística y sinergia).

¿Cuáles son los elementos organizativos que componen cada modelo? Siguiendo la teoría del desarrollo organizacional sugerimos los siguientes modelos de análisis y los elementos que los componen:

- Modelo de Negocio: Entorno, Estrategia, Normativa y Políticas, Procesos y Cultura.
- Modelo de Management: Modelo de Gestión y Estructura Orgánica.
- Modelo de Actividad: Tareas y Ocupación y Procedimientos de Trabajo.
- Modelo de Sistemas de Información: Sistemas de Información de Gestión a nivel de usuario.
- Modelo de Dimensionamiento de Recursos: Cargas de Trabajo y Dimensionamiento de Personal.

En cuanto al segundo reto: ¿cómo manejar de forma racional cada uno de estos modelos y elementos para conseguir organizaciones altamente productivas?, recordamos que la solución propuesta era la de basarnos en un método como vía facilitadora para alcanzar nuestra meta.

Para el desarrollo del método proponemos seguir las siguientes fases:

- Comprender la situación actual. “No se puede hacer bien aquello que no se comprende”.
- Diagnosticar la Situación Actual y Pronosticar Consecuencias que tendría no actuar.
- Establecer el Nuevo Modelo Organizativo.
- Establecer la Situación Propuesta.
- Desarrollar el Plan de Acción.

Implantación de la Propuesta.

La combinación de los dos conceptos (modelos y método) nos dará como resultado una metodología que nos permitirá obtener, desde un punto de vista integral de las organizaciones, niveles elevados de productividad de forma alineada con los objetivos estratégicos.

Alberto Martínez, Reconocido consultor y experto internacional en proyectos de Consultoría de Organización. Ha desarrollado su labor de consultoría en España, Portugal, Francia, Gran Bretaña, Lationamérica y África. Es Licenciado en Administración de Empresas y MBA por el ESIC (España) y Master en Dirección Financiera en IAF (España).

		Análisis Situación	Diagnóstico	Nuevo Modelo	Propuestas de Mejora	Plan de Acción	Observaciones
M. Neg.	Estrategia						Sólo fase Análisis
	Entorno						
	Procesos						Tratamiento integrado del Plan de Acción
M. Gest.	Modelo de Gestión						Sólo hasta Nuevo Modelo
	Estructura						Tratamiento integrado del Plan de Acción
M. Activ.	Puestos y Tareas						
	Procedimientos						
M. Sist. Inform.							
M. Dimen.	Cargas de Trabajo						Sólo fase de Análisis
	Dimensionam. de Plantilla						Tratamiento integrado del Plan de Acción

* En el elemento Estrategia incluimos normativa y cultura