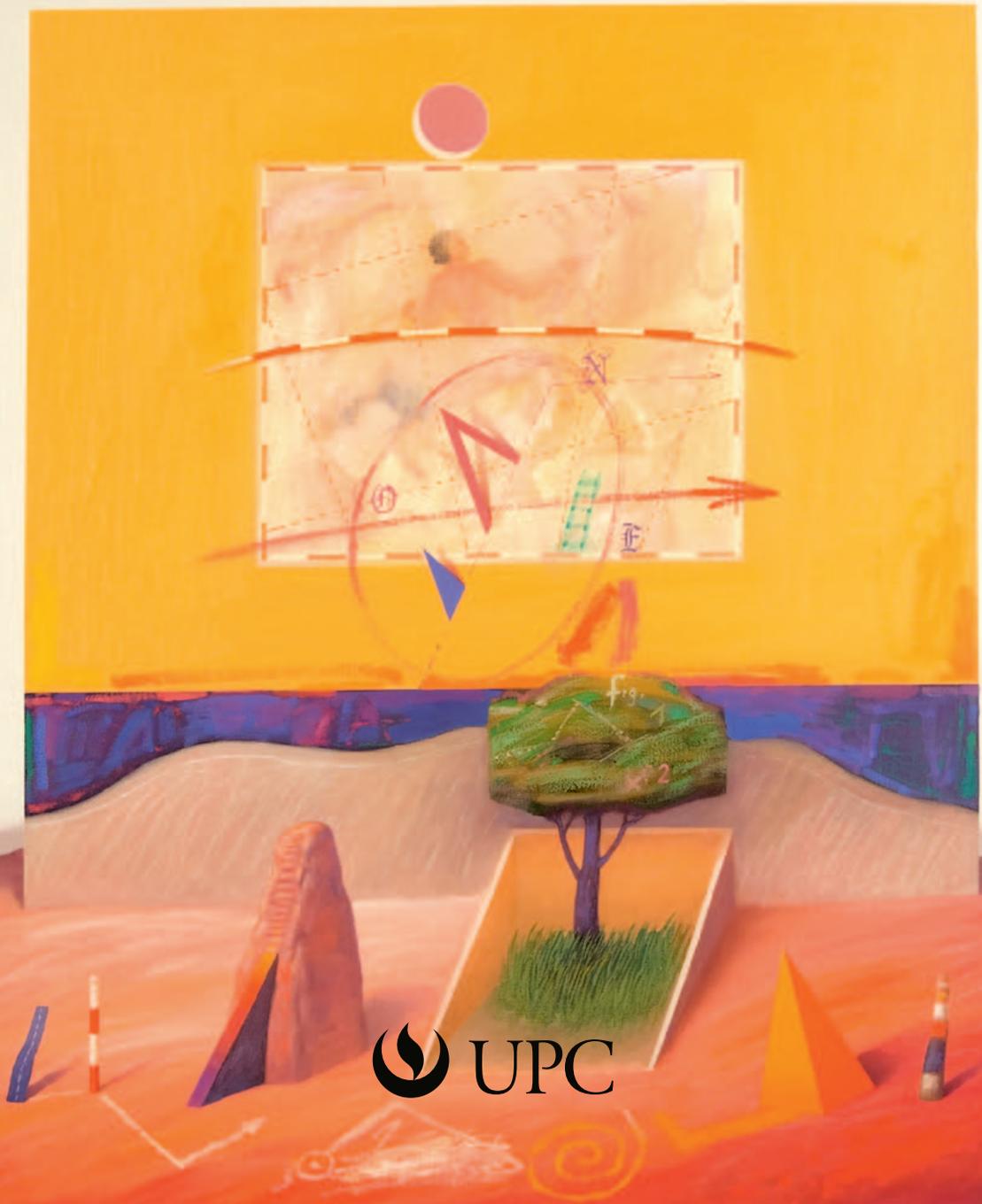


Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa

Laura Huamán Pulgar-Vidal
Franklin Rios Ramos

Segunda edición



 UPC

Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa

Laura Huamán Pulgar-Vidal
Franklin Rios Ramos

Segunda edición

Lima, setiembre 2011





Impreso en el Perú - Printed in Peru

Cubierta: Leoncio Vilanueva, Galería de Arte Moll
Corrección de estilo: Jorge Coaguila
Diseño de cubierta: Germán Ruiz Ch.
Diagramación: Roxana Ishii

Editor del proyecto editorial
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.
Av. Alonso de Molina 1611, Lima 33, Perú
Teléf. 313-3333
www.upc.edu.pe
Primera edición: octubre de 2008
Segunda edición: setiembre de 2011

Digitalizado y Distribuido por YoPublico S.A.C.



www.yopublico.net
Telf: 51-1-221 9998
Dirección: Av. 2 de Mayo 534 Of. 304,
Miraflores Lima-Perú

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Centro de Información

Huamán Pulgar-Vidal, Laura; Rios Ramos, Franklin. Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa.

Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2015

ISBN de la versión impresa: 978-612-4041-63-1

ISBN de la versión PDF: 978-612-4041-66-2

ISBN de la versión e-Pub: 978-612-4191-95-4

DISEÑO ORGANIZACIONAL/ ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL / PLANIFICACION ESTRATÉGICA

658.402 HUAM

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo, por escrito, de la editorial.

El contenido de este libro es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente la opinión de los editores.

Carta del cielo y de la tierra
Óleo y acrílico sobre tela
0,80 x 0,65 m
2007

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
agradece a Leoncio Villanueva la cesión de su cuadro
reproducido en la cubierta.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	25
PRÓLOGO A LA PRIMERA EDICIÓN	27
PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN	29
CAPÍTULO 1: ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA	31
1. Una revisión a la teoría del diseño organizacional	33
2. Diseño organizacional	35
2.1. Fundamentos del diseño organizacional	35
2.2. El modelo de diseño organizacional	37
3. Conceptos generales para el diseño organizacional	37
3.1. Organización	38
3.1.1. Desempeño y resultados de la organización	40
3.1.2. Enfoques de las organizaciones	41
3.2. Gerencia en las organizaciones: la dirección estratégica	43
3.2.1. La gerencia y el pensamiento sistémico	44
3.2.2. El proceso administrativo	45
4. La dirección estratégica y las escuelas de pensamiento estratégico	46
5. La estrategia en las organizaciones	50
6. Tipos de estrategias	52
6.1. Estrategias competitivas o genéricas	53
6.2. Estrategias corporativas	56
6.2.1. Estrategias de ajuste y extensión	56
6.2.2. Estrategias convencionales de crecimiento y diversificación	57
6.2.3. Estrategias de integración	59

6.2.4. Estrategias de posición	61
6.3. Enfoque integrador de estrategias: estrategias de desarrollo del negocio	64
6.4. Clasificación de las estrategias	68
7. Implantación de la estrategia, su relación con el diseño organizacional	69
8. Estructura del libro: metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa	71
ANEXO 1: VIGENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES. PARTE I	75
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO-ORGANIZACIONAL	79
INTRODUCCIÓN	81
ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO	82
1. Conceptos	82
1.1. Enfoques del entorno	83
1.2. Problemática del entorno en las organizaciones	86
1.3. Entorno general	87
1.4. Entorno específico	88
1.5. Características del entorno	92
1.6. Efecto de los eventos internos o externos en la organización	93
2. Herramienta: Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo (MADE)	95
2.1. Procedimiento	96
2.2. Indicadores de la gestión del entorno	108
2.3. Confiabilidad de los resultados	111
ANÁLISIS INTERNO	112
1. Conceptos	112
1.1 Enfoque sistémico	113
1.2. Teoría de recursos y capacidades	116
2. Herramienta: Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno (MADI)	122
2.1. Procedimiento	124
2.2. Indicadores para la gestión	134
2.3. Confiabilidad de los resultados	137

MAPA ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS FODA	137
CASO DE APLICACIÓN: GIRLS S. A.	143
ANEXO 1: VARIABLES Y FACTORES DEL ENTORNO	157
ANEXO 2: MÉTODO MATEMÁTICO PARA PRIORIZAR FACTORES MEDIANTE LA MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS	163
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	165
MODELO GENERAL DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	167
PRINCIPIOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	170
1. Mecanismos de coordinación	170
2. División del trabajo	172
3. Alineación con la estrategia	174
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	175
1. Ciclo de vida	175
2. Nivel de tecnología	180
ESTRUCTURA: MACROESTRUCTURA	181
1. Macroestructura	181
2. Metodología para el diseño de la macroestructura	181
2.1. Identificación de objetivos y actividades	183
2.2. Análisis de las actividades	186
2.3. Estructuración de las actividades	192
2.4. Selección del modelo de agrupamiento	199
2.5. Estructura actual	214
2.6. Gráfico del organigrama	219
2.7. Tamaño organizativo	225
CASO DE APLICACIÓN: GIRLS S. A.	227

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE PUESTOS 235

1.	Diseño de la microestructura: puesto de trabajo	237
1.1.	Metodología para el diseño de un puesto (microestructura)	238
1.2.	Metodología para diseño de varios puestos en una misma unidad organizativa	242
2.	El análisis de puestos: el puesto de trabajo como microestructura	250
2.1.	Diseño de puestos	250
2.2.	Especificaciones del puesto o perfil del puesto	253
2.3.	Ejemplos de descripciones del puesto	255
2.4.	Alternativas para descripción de puestos	257
2.5.	Otros enfoques sobre el análisis y diseño de puestos	259
2.6.	Utilidades del diseño de puestos	264
3.	Diseño de indicadores para puestos de trabajo	265
3.1.	Aspectos generales	265
3.2.	Diseño de indicadores	266
3.3.	Indicador general del puesto	269
4.	Herramienta «carga de trabajo»: diseño y rediseño de puestos, medición del rendimiento	270
4.1.	Metodología para el análisis de la carga de trabajo	271
4.2.	Utilidad del análisis de resultados: optimización y rediseño del puesto	277
5.	Manuales administrativos	278
5.1.	Manual de organización	279
5.2.	Manual de funciones	280
5.3.	Recomendaciones para la elaboración de los manuales	281
5.4.	Observaciones a los manuales	281
6.	Caso de aplicación: valuación de la carga de trabajo y rediseño de un puesto	283

CAPÍTULO 5: DE LA ESTRUCTURA A LOS PROCESOS: GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS O *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM) 287

1.	Definición de proceso	289
2.	De la estructura a los procesos	294
3.	Gestión de procesos de negocios (BPM: <i>business process management</i>)	294

4.	Metodología para el BPM	295
4.1.	Identificación de los procesos en la organización	296
4.2.	Cadena de valor y mapa de procesos	298
4.3.	Diseño del proceso	307
4.3.1.	La ficha del proceso	308
4.3.2.	Diagrama de flujo matricial (DFM)	316
4.3.3.	Análisis de documentos	318
4.3.4.	Elaboración de manuales de procesos (Mapro)	319
4.3.5.	Diseño de procesos de toma de decisiones	322
4.3.6.	Diseño de sistemas de comunicación	324
4.3.7.	Diseño de procesos de control: indicadores de gestión	326
4.4.	Rediseño de procesos: introducción de cambios	333
4.4.1.	Análisis de los procesos	337
4.4.2.	Mejora continua	347
4.4.3.	Reingeniería de procesos	348
5.	Validación de propuestas: análisis costo-beneficio	350

ANEXO 1: RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA REDISEÑAR PUESTOS E IDENTIFICAR PROCESOS	357
--	-----

CAPÍTULO 6: NUEVAS TENDENCIAS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	363
--	------------

1.	Modelo de diseño organizacional: reflexiones	365
1.1.	El contexto de la organización y la estrategia	366
1.2.	Parámetros de diseño: la parte dura de la organización	367
2.	Evolución de las estructuras y los enfoques de diseño organizacional	368
3.	Los cambios y tendencias más importantes en las organizaciones	370
3.1.	El entorno	371
3.2.	Factor clave en las organizaciones	371
3.3.	Gestión de organizaciones: la gerencia	371
3.4.	Cultura de las organizaciones	372
3.5.	Estructuras	373
3.6.	Dinámica de la organización	373
3.7.	Estrategia y su implantación	373
3.8.	Gestión operativa	374

4.	Nuevas estructuras y formas de organización	374
4.1.	La adhocracia. Mintzberg (1984)	376
4.2.	Estructura hipertexto. Nonaka (1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka y Takeuchi (1999)	377
4.3.	Estructura trébol. Charles Handy (1992)	381
4.4.	Estructura hipertrébol. Rodríguez Antón (2001) y Rodríguez Antón, Morcillo, Casani y Rodríguez Pomada (2001)	382
4.5.	Estructura plataforma. Ciborra (1996)	384
4.6.	La estructura. N. Hedlund (1994)	384
4.7.	La estructura federal. Handy (1992), (1993)	385
4.8.	La estructura en red: organizaciones virtuales	386
4.9.	La organización que aprende	388
5.	Prácticas gerenciales y diseño organizacional	390

	ANEXO 1: VIGENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES. PARTE II*	391
--	---	-----

CAPÍTULO 7: CASO APLICATIVO CONSTRUYE & ASOCIADOS 395

1.	Antecedentes	397
2.	Objetivos del estudio	397
3.	Presentación de la empresa	397
4.	Diagnóstico estratégico organizacional	398
4.1.	Análisis del entorno-matriz de análisis y diagnóstico externo	398
4.2.	Análisis interno-matriz de análisis y diagnóstico interno	400
4.3.	Mapa estratégico	402
4.3.1.	Ventaja competitiva de la empresa	402
4.3.2.	Factores de éxito	403
4.3.3.	Posibles factores de fracaso	403
4.4.	Recomendaciones a partir del diagnóstico estratégico organizacional	404
5.	Características de la organización	405
5.1.	Estructura actual de la empresa	405
5.2.	Ubicación en el ciclo de vida	405
5.3.	Toma de decisiones	406
5.4.	Descripción del nivel de la tecnología usada	406

6.	Planeamiento estratégico de la empresa	407
6.1.	Estrategias a seguir por la empresa	407
6.2.	Descripción de objetivos estratégicos y actividades previstas	407
7.	Diseño de la estructura organizacional	409
7.1.	Metodología: herramienta «macroestructura»	409
7.2.	Análisis de actividades	410
7.3.	Estructuración de actividades	411
7.4.	Propuesta de organigrama final	414
8.	Diseño de puestos	420
8.1.	Relación de puestos actuales	420
8.2.	Análisis de puestos	420
8.3.	Creación de puestos	430
8.4.	Alineación de puestos	433
9.	Procesos de la empresa	434
9.1.	Cadena de valor y mapa de procesos	434
9.2.	Diseño de procesos actuales	436
9.2.1.	Diagrama de flujo matricial de cada proceso	437
9.2.2.	Análisis de procesos y propuestas de mejora	442
9.3.	Manual de procesos (MAPRO)	447
9.4.	Sistemas de comunicación	454
10.	Validación de propuestas	454
	 ANEXOS DE CONSTRUYE & ASOCIADOS	459
	Anexo 1: Información del entorno y de la empresa	459
	Anexo 2: Descripciones de puestos	463
	 BIBLIOGRAFÍA	467

PRESENTACIÓN

Si quisiéramos definir la administración de empresas en una breve secuencia de procesos, sin duda podremos utilizar la fórmula clásica de planificar, organizar, integrar personas, dirigir y controlar.

La segunda de las actividades mencionadas, la organización, es el motivo de este libro.

Solo existe organización cuando hay dos o más personas unidas por objetivos comunes, son capaces de comunicarse y requieren desarrollar y coordinar grupos de actividades.

Por ello, la buena organización necesita un análisis ordenado, metodología apropiada y disciplina para desplegar su potencial.

Asimismo, la organización debe estar siempre ligada al propósito, porque si no lo está carece de sentido y utilidad. Una organización inútil merece desaparecer.

Este libro pretende entregar herramientas metodológicas para el diseño de las organizaciones, así como mostrar tendencias. Está escrito por Laura Huamán Pulgar-Vidal y Franklin Rios Ramos, ambos profesores de la Facultad de Negocios de la UPC.

Laura y Franklin hacen gala de su rigurosidad metodológica y cuidado de los detalles para ofrecer un texto estructurado que enmarca la organización, como debe ser, dentro del ambiente estratégico empresarial. Después de todo, al decir de Séneca, «no hay viento favorable para el que no sabe adónde va».

Andrés Velarde Talleri
*Decano de la Facultad
de Negocios de la UPC*

PRÓLOGO A LA PRIMERA EDICIÓN

Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa representa el fruto del trabajo en equipo, la mutua confianza y el hecho de compartir y complementar nuestra experiencia profesional y personal.

Nos ha tomado tiempo y, sobre todo, demandado aliento frente a momentos y situaciones difíciles y en ocasiones adversas, que nos sirvieron para renovar nuestro esfuerzo ante lo que inicialmente fue un sueño, el cual se convirtió con el transcurso del tiempo en un reto: escribir un libro académico.

Nuestras clases de diseño organizacional y procesos se volvieron en la mejor fuente de inspiración cotidiana y en ellas fueron nuestros alumnos quienes, con su deseo de aprender y su entusiasmo al aplicar las metodologías plasmadas en aplicativos de Excel, aparentemente difíciles, nos demostraron lo sencillo que era emplearlas en el mundo real de las empresas. Así, durante tres años validamos y comprobamos, gracias a los aplicativos que desarrollamos en este libro, que es posible crear estructuras y diseñar procesos consistentes con las estrategias de cualquier institución. A todos nuestros alumnos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) les agradecemos por este aliento silencioso.

Este libro retoma el clásico tema de la organización como proceso, cuyo producto es la estructura y su dinámica interna. Nos ha permitido observar que, en la práctica, muchas estructuras van cobrando forma con el tiempo y que evolucionan, pero normalmente se inician con un dibujo de las mismas, dibujo que es la interpretación de un orden propio y emergente que está en la mente de los empresarios. Ante esta situación, las metodologías que proponemos habrán de servir para crear un sencillo puente entre las estrategias y las estructuras, facilitando su implantación.

Las metodologías que presentamos pueden aplicarse en secuencia e independientemente, de tal manera que son útiles para el planeamiento estratégico, el diseño organizacional propiamente dicho, el diseño de puestos, la carga de trabajo y la gestión de procesos. Por ello, podrá ser utilizado por los empresarios, los administradores, los

gerentes, los consultores en el tema, los ingenieros industriales, los ingenieros de sistemas de la información, los especialistas en gestión de personas y de procesos, y, en suma, todo aquel interesado en un enfoque práctico del diseño organizacional.

Agradecemos a nuestros profesores, colegas, amigos profesionales y empresarios que colaboraron con sus experiencias y sus aportes para enriquecer nuestro trabajo, darle forma y arte, muy especialmente a quienes nos comprendieron y confiaron en que el sueño sea ya una realidad.

Los autores

Capítulo 1

ORGANIZACIÓN
Y ESTRATEGIA

Las organizaciones en la sociedad cumplen una finalidad, que es la satisfacción de diversas necesidades de sus clientes. Lograr esta importante labor demanda la presencia de administradores, que emplean sus conocimientos sobre gestión y aplican variadas metodologías y herramientas para generar estrategias que definen cómo satisfacer competitivamente a sus clientes. Implantar las estrategias, es decir, ponerlas en marcha y obtener resultados exitosos, requiere del diseño de una estructura organizacional adecuada.

El presente capítulo expone algunos antecedentes sobre el diseño organizacional en las empresas y fundamenta su importancia en la implantación de la estrategia. Desarrolla conceptos generales sobre las organizaciones, el rol de los administradores, la formulación, la implantación y la clasificación de estrategias como temas fundamentales del diseño organizacional.

1. Una revisión a la teoría del diseño organizacional

El diseño organizacional, como el proceso de organizar, forma parte de la teoría general de la administración. Al ser parte de la misma teoría y su evolución, el proceso de organizar, que incluye el diseño organizacional, no puede tratarse como un tema aislado de ella. Tradicionalmente, el diseño organizacional es estudiado e identificado como componente del proceso administrativo —planear, organizar, dirigir y controlar—, que sintetiza el trabajo fundamental de todo administrador, pilar de la teoría administrativa y cuyos orígenes se remontan a principios del siglo XX a partir de los autores clásicos de la administración.

Los antecedentes del diseño organizacional son de origen diverso, provenientes de su estudio y práctica a lo largo del tiempo. Proponemos, para su mejor entendimiento y tal como los hemos aprendido y analizado, tres extensos grupos de investigaciones al respecto de este tema. El primero, constituido por los aportes y los estudios generales e históricos integrados en las escuelas de administración; el segundo, formado por investigaciones especializadas sobre la organización y donde se construye y da forma a una teoría sobre el diseño organizacional, y el tercero, compuesto por diversos estudios, actualización y aplicaciones de diseño organizacional que han incorporado los adelantos de las tecnologías de la información y la comunicación para conceptualizar y proponer nuevos y dinámicos diseños organizacionales.

Sobre los antecedentes y aportes al diseño organizacional; el primer grupo de estudios tiene un énfasis histórico con respecto a la teoría general de la administración según las escuelas de pensamiento administrativo, donde uno de los temas es el concepto de la organización y cuando aparece, se puntualiza en el diseño organizacional. Las

investigaciones de I. Chiavenato (2004) integran y analizan el tema con amplitud y podemos encontrar referencias al diseño organizacional en algunas escuelas como la clásica, neoclásica, burocracia, estructuralista, sistemas y contingencias, cada una con sus respectivos representantes.

En el segundo grupo de aportes y específicamente centrados en el contexto del diseño organizacional, tenemos al pionero en la investigación sobre la estructura en la implantación de las estrategias de empresas A. D. Chandler (1962), quien identificó las primeras formas de estructuras y motivó varias investigaciones. En cuanto a la teoría del diseño organizacional, está Henry Mintzberg (1996), quien le da un nombre —diseño organizacional— en el marco de la teoría administrativa. Mintzberg define una teoría para el diseño organizacional, aportando conceptos valiosos como los parámetros de diseño, la división fundamental del trabajo en las organizaciones que delimita las partes básicas de la organización, los mecanismos de coordinación y la identificación de diversas estructuras a las que denomina configuraciones. En la misma corriente, aunque más orientados a la teoría de la organización —su funcionamiento y estructuras—, tenemos a Richard Daft (2006), a Benjamin J. Hodge, William P. Anthony y Lawrence M. Gales (1999), cuyas obras son empleadas como textos principales en la formación académica sobre las organizaciones. En general, sus aportes se enfocan más a la teoría de la organización y son la organización misma, el entorno, los elementos de diseño organizacional, las estructuras convencionales, el funcionamiento de las organizaciones a través de sus procesos internos como dirección, toma de decisiones y cultura organizacional y algunas propuestas sobre estructuras más modernas y actuales.

Así como los mencionados autores han desarrollado y enriquecido la teoría para estudiar diseño organizacional y sus obras son clásicas en el ámbito universitario, hay muchos otros investigadores que han hecho lo mismo, integrando igualmente variados aportes y desarrollando los propios para enriquecer y actualizar este segundo grupo. En el Perú tenemos a J. Vigo (1999), quien hace un aporte práctico sobre lineamientos organizacionales y manuales administrativos, y a S. Segura (1978), quien aporta en el tema de la técnica y de la práctica del diseño organizacional.

En el tercer grupo tenemos las propuestas de transformaciones más importantes en la teoría organizativa con parámetros de diseño convencionales (los dos primeros grupos) y las investigaciones que reformulan la teoría de la organización y flexibilizan el diseño organizacional como estructura al incorporar en su concepción nuevos elementos que influyen en el diseño y que afectan principalmente el funcionamiento de las organizaciones y cuyas innovaciones presentamos en el último capítulo.

El diseño organizacional como teoría y elemento relevante en la administración de las organizaciones ha sido estudiado y existen modelos para analizar e inclusive diagnosticar a las organizaciones en su dinámica interna o sus estructuras. Sin embargo, no se han desarrollado herramientas o aplicativos para hacer diseño organizacional propiamente dicho y que permita implantar las estrategias de las empresas. Vemos, pues, que su velocidad de desarrollo práctico no ha ido a la par que su desarrollo teórico. Peter Drucker (1999) hace referencia indirecta con respecto a este tema y comenta que, en cuanto a los principios de la estructura de la organización, existen más restricciones sobre la misma que propuestas sobre lo que debemos hacer. Las restricciones se refieren a cómo deben ser las estructuras —su forma— y a cómo deben funcionar las organizaciones.

2. Diseño organizacional

Los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer mediante estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado.

En este proceso fundamental de gestión, la fase organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia. Se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales.

2.1. Fundamentos del diseño organizacional

Organizar como la fase «organización» en el proceso de gestión de la administración es el trabajo de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de una institución o empresa. Implica identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarles un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento. Las actividades se relacionan a través de procesos de comunicación, autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas, pudiendo agruparse también en procesos de trabajo. La estructura, como resultante del proceso de organizar, es un medio importante para la implantación de la estrategia, que proviene de la planeación, y se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales. En este contexto:

El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia.

Según la definición:

- El diseño organizacional se enfoca en lo que denominamos «parte dura» y «parte blanda» de la organización. La parte dura está formada por la «estructura y los procesos», y la parte blanda por la «interrelación entre las personas dentro de la organización».
- Los principios fundamentales de la «estructura» son la «división del trabajo», los «mecanismos de coordinación» y la «alineación con la estrategia», siendo la estrategia —que proviene de la planeación— el *input* del diseño organizacional.
- Los «procesos» son la secuencia lógica de las actividades que realizan las personas empleando recursos para lograr resultados específicos, que son el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia. Su *output* son los indicadores que miden y muestran su realización.

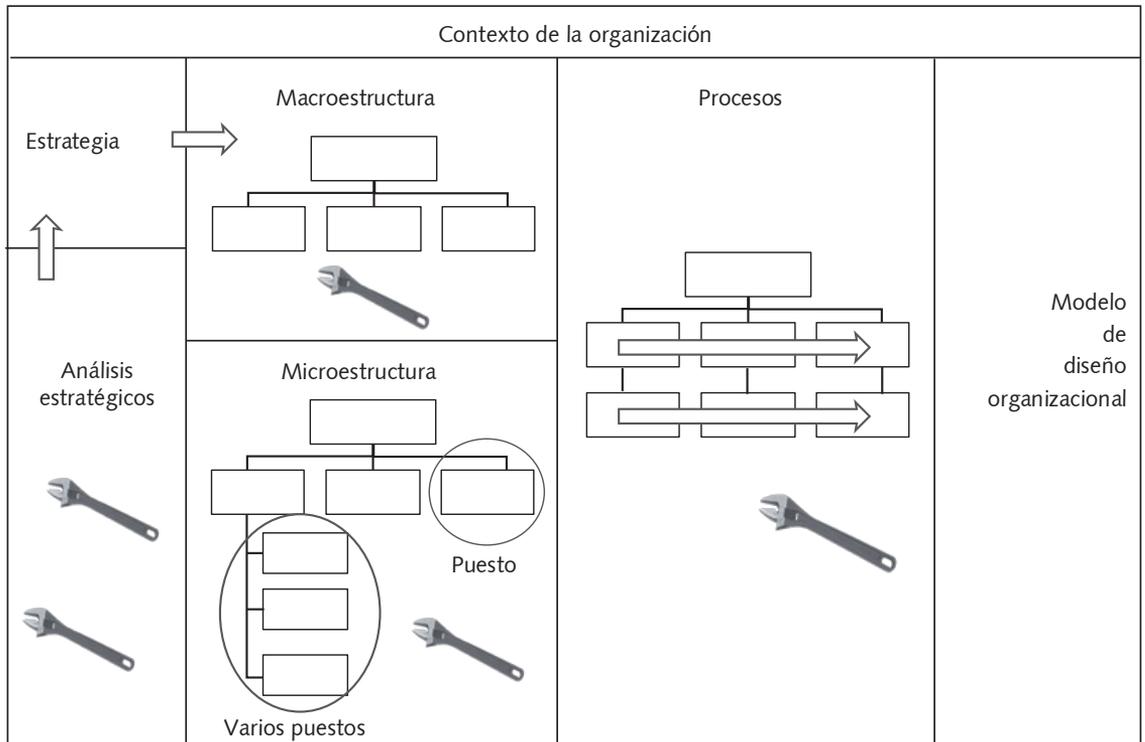
La «estructura» es la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí. La estructura se divide a su vez en dos partes según el nivel de profundidad de su diseño o estudio:

- Macroestructura, que es el organigrama.
- Microestructura, que es el puesto de trabajo.

2.2. El modelo de diseño organizacional

Este modelo fundamenta el desarrollo de los capítulos siguientes del libro y se representa en la gráfica siguiente:

Gráfico 1.1: Modelo de diseño organizacional



Elaboración propia.

Acompañan a la gráfica unas herramientas (🔧), que representan nuestros aportes a través de los aplicativos desarrollados para el diseño organizacional en cada parte del modelo de diseño y que se presentarán en cada capítulo.

3. Conceptos generales para el diseño organizacional

Hemos presentado el modelo de diseño organizacional y, aunque para algunos lectores los conceptos subyacentes de teoría administrativa o de dirección estratégica puedan resultar familiares, es conveniente su revisión para comprender cómo sirven de base para los capítulos siguientes y ubicar mejor el contexto del diseño organizacional en la implantación de estrategias.

Para poder revisar todo el contenido de esta edición,
visite nuestra **tienda virtual**.

