



DISEÑO DE ORGANIZACIONES SABIAS

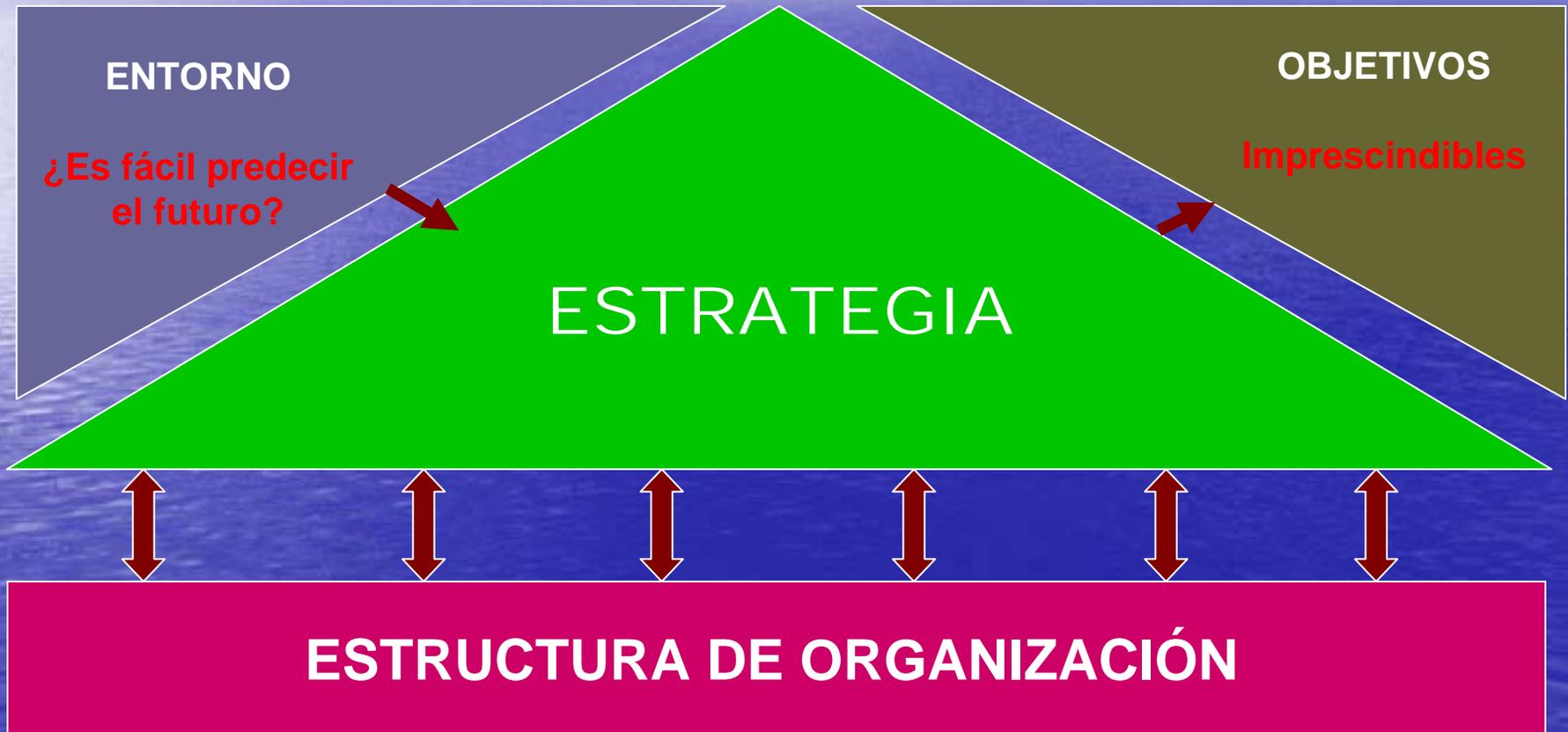
**José Miguel Rodríguez Antón
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Autónoma de Madrid**

Buenos Aires, 18 de septiembre de 2006

SUMARIO

- Valor del aprendizaje en las organizaciones
- Flexibilidad organizativa
- Nuevas formas de organización: hacia las estructuras organizativas hipertrébol.

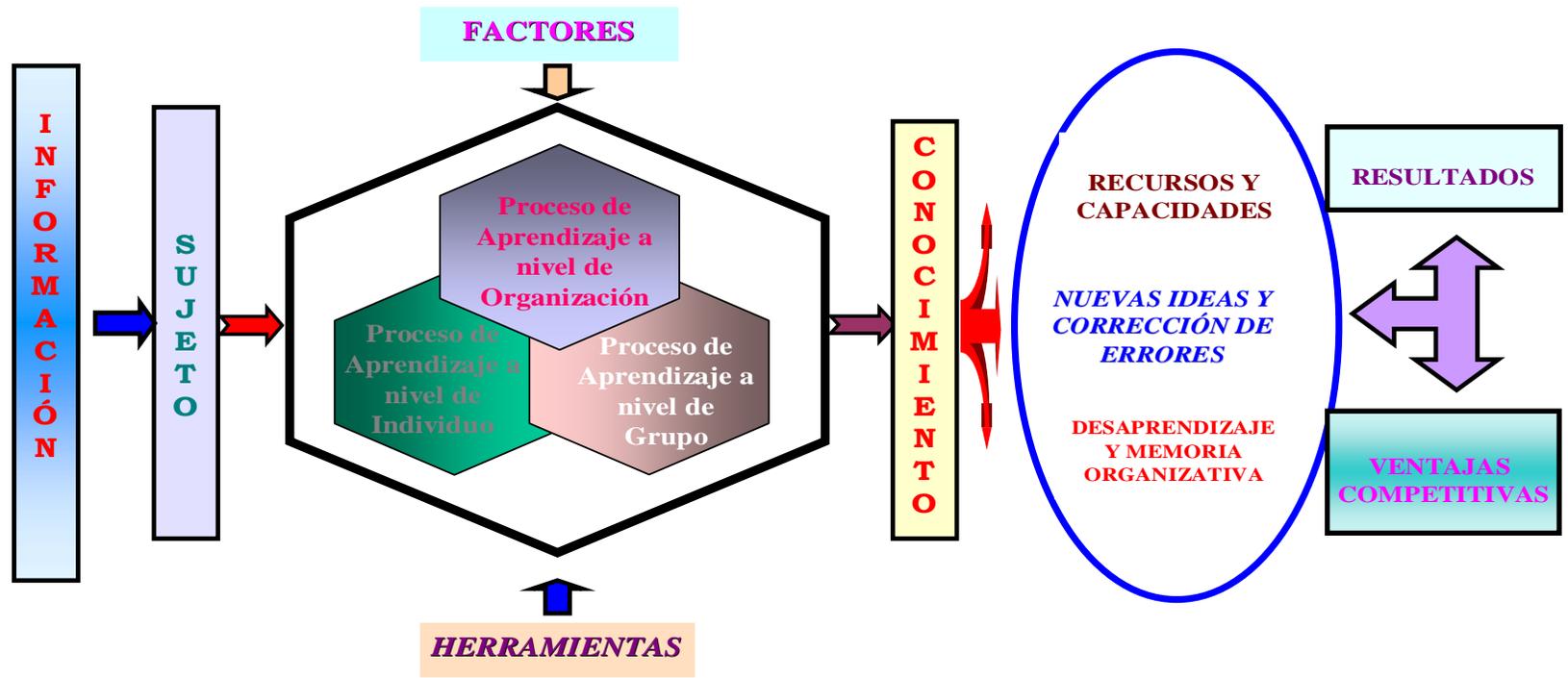
EL SOPORTE ESTRATÉGICO



LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL



APRENDIZAJE ORGANIZATIVO



Fuente: Martínez, 2002

LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO Y EL APRENDIZAJE

LOS PRINCIPIOS QUE DISEÑAN LA ORGANIZACIÓN EN VERTICAL



PRINCIPIOS QUE LOGRAN EL EQUILIBRIO EN LA ORGANIZACION



Facilitadores

Limitadores

PRINCIPIOS QUE DISEÑAN LA ORGANIZACION EN HORIZONTAL



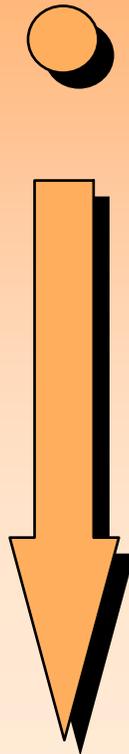
PRINCIPIOS QUE DISEÑAN LA ORGANIZACIÓN EN VERTICAL

PRINCIPIOS BÁSICOS

JERARQUÍA
AUTORIDAD

PRINCIPIOS DERIVADOS

UNIDAD DE DIRECCIÓN
UNIDAD DE MANDO
RESPONSABILIDAD
DELEGACIÓN
DESCENTRALIZACIÓN
ANGULO DE AUTORIDAD
HOMOGENEIDAD DE LAS TAREAS



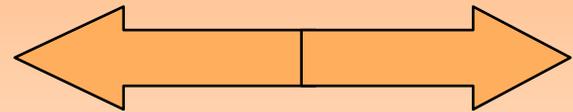
PRINCIPIOS QUE DISEÑAN LA ORGANIZACIÓN EN HORIZONTAL

PRINCIPIOS BÁSICOS

DIVISIÓN DEL TRABAJO
ESPECIALIZACIÓN

PRINCIPIOS DERIVADOS

FUNCIONALIDAD
DEPARTAMENTALIZACIÓN
DIVISIONALIZACIÓN
COORDINACIÓN
AUTOMATISMO Y MECANIZACIÓN



PRINCIPIOS QUE LOGRAN EL EQUILIBRIO DE LA ORGANIZACIÓN

PRINCIPIOS BÁSICOS

¡ MOTIVACIÓN !

PARTICIPACIÓN

PRINCIPIOS DERIVADOS

INFORMACIÓN

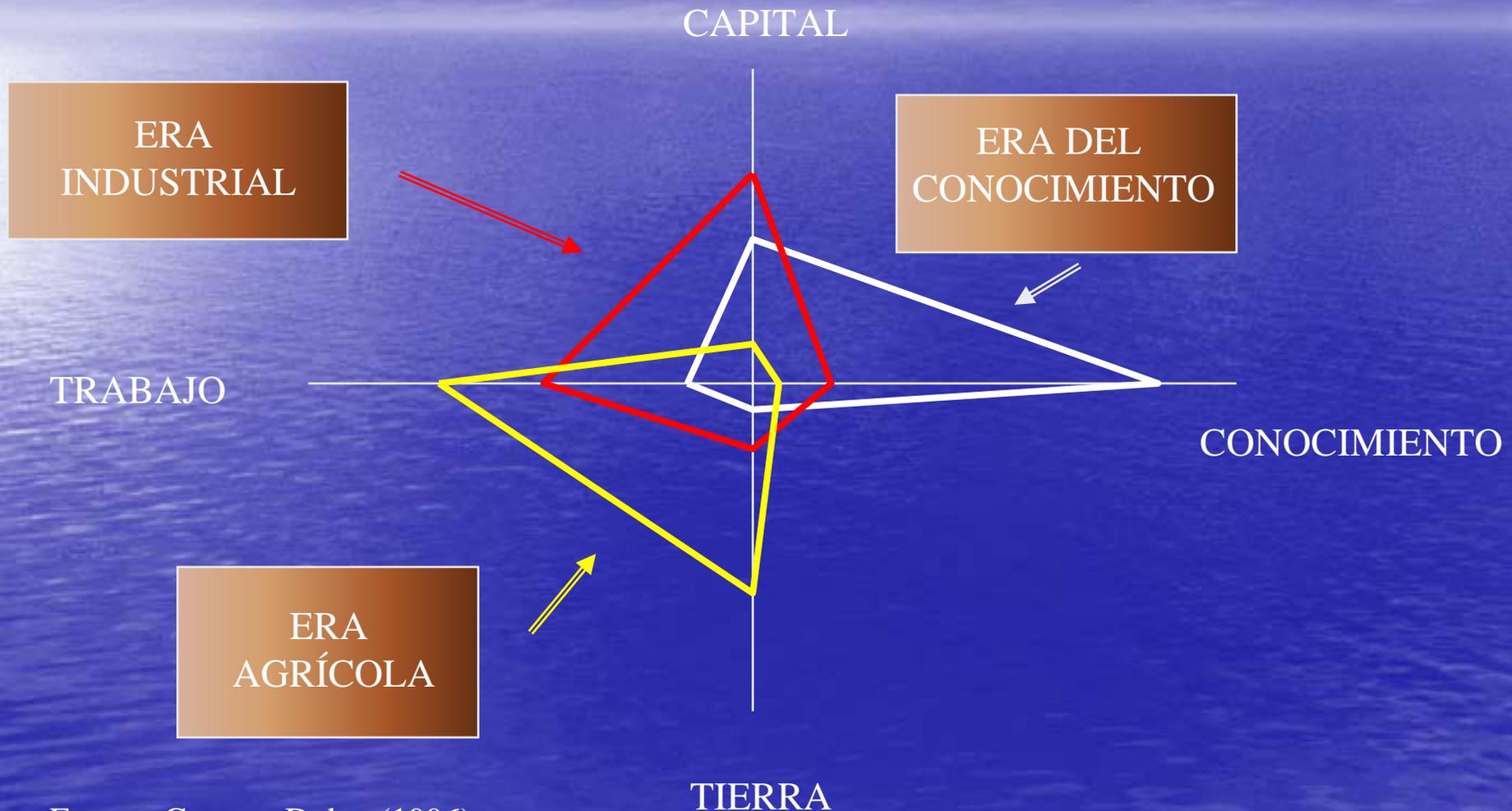
COMUNICACIÓN

TRABAJO EN EQUIPO

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS



EL CAMBIO EN LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS EMPRESARIALES



Fuente: Gorey y Dobat (1996)

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE

ESTRUCTURALES

ESTRUCTURAS PLANAS Y EVOLUTIVAS, DE BASE PROFESIONAL, BASADAS EN EL CONOCIMIENTO

PERSONAS MÓVILES PROFESIONAL Y GEOGRÁFICAMENTE

SISTEMAS DE GESTIÓN Y PROCESOS TECNOLÓGICOS FLEXIBLES, BASADOS EN NUEVAS TECNOLOGÍAS

FUNCIÓN DE I+D DE PRODUCTOS Y PROCESOS

IMPULSORES / LIMITADORES DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

DE COMPORTAMIENTO

CAPACIDAD DE REACCIÓN

CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN

ASUMIR RIESGOS

PROMOVER LA CALIDAD TOTAL

MOVILIZAR LA EMPRESA Y SUS RECURSOS

ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES JERARQUIZADAS O PIRAMIDALES (II)

PROBLEMAS EN ENTORNOS DINAMICOS Y COMPLEJOS



ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES JERARQUIZADAS O PIRAMIDALES (I)







ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES "PLANAS" O DE BASE PROFESIONAL (II)





DIAGNÓSTICO DE ACTIVIDADES

¿Core business?

SI

NO

SI

MANTENER Y
POTENCIAR

¿USOS
ALTERNATIVOS?

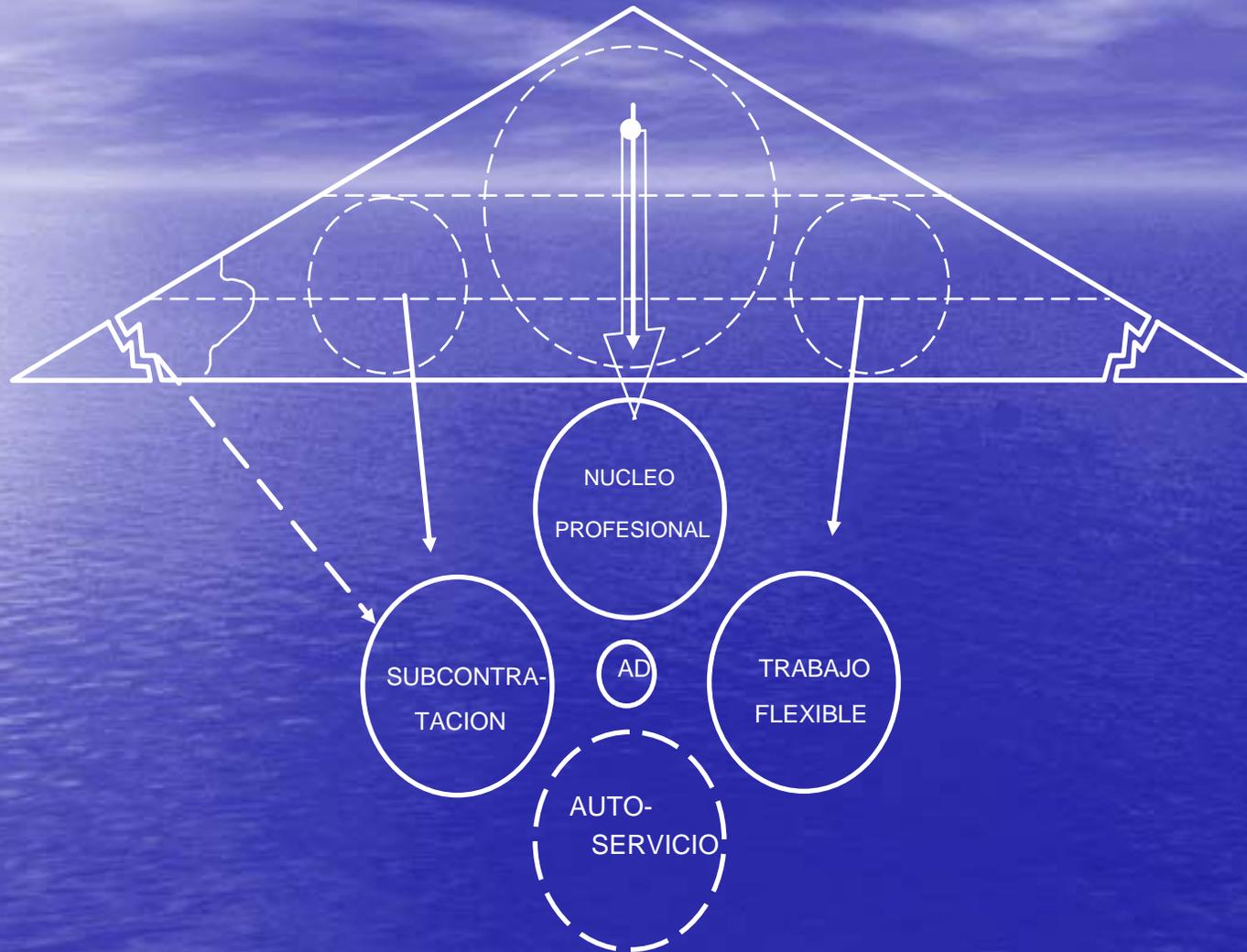
¿Generan
Valor?

NO

REINGENIERÍA

SUBCONTRATAR

DE LAS ORGANIZACIONES "PLANAS" A LAS "EN TREBOL"



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTEXTO

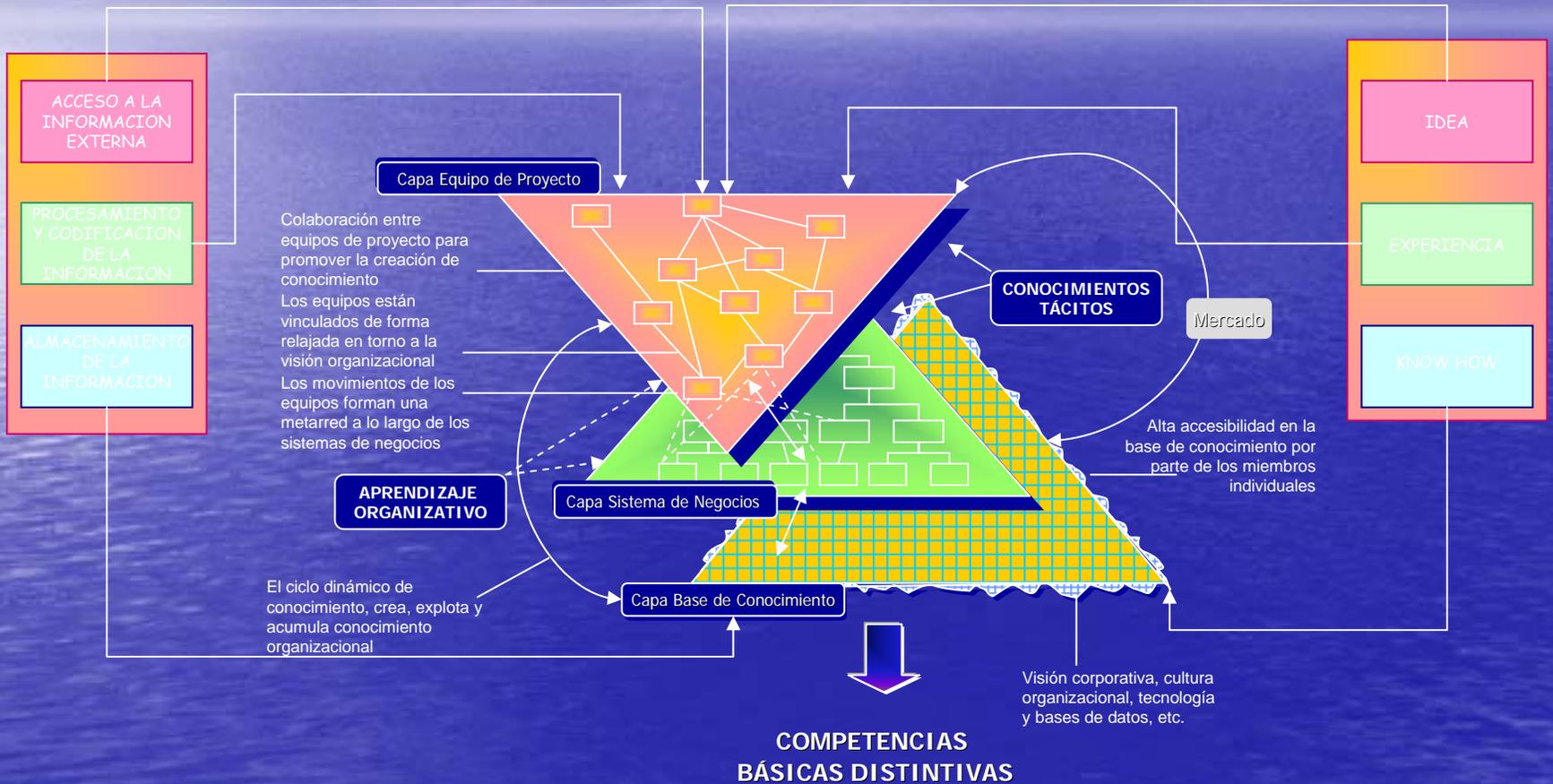
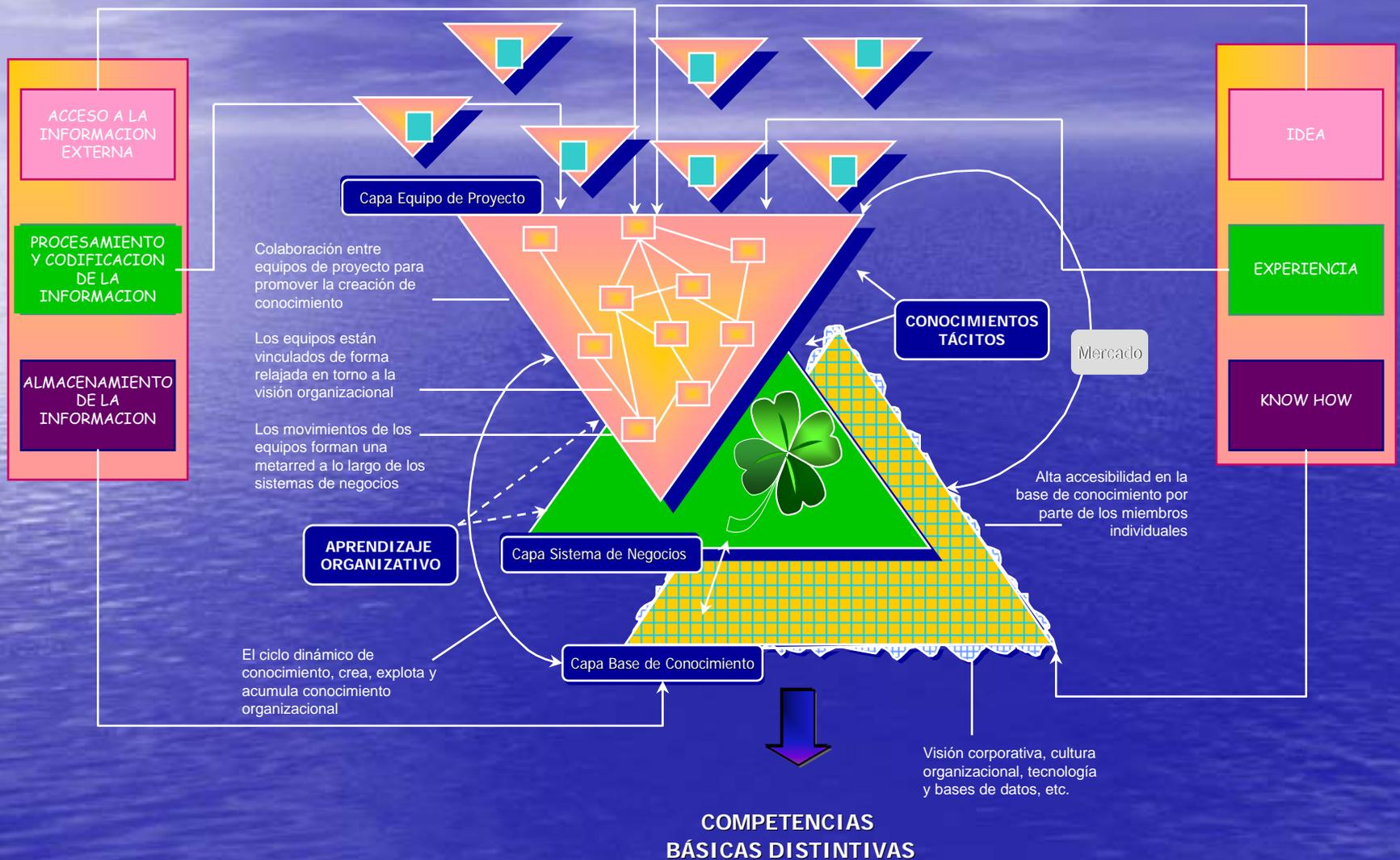


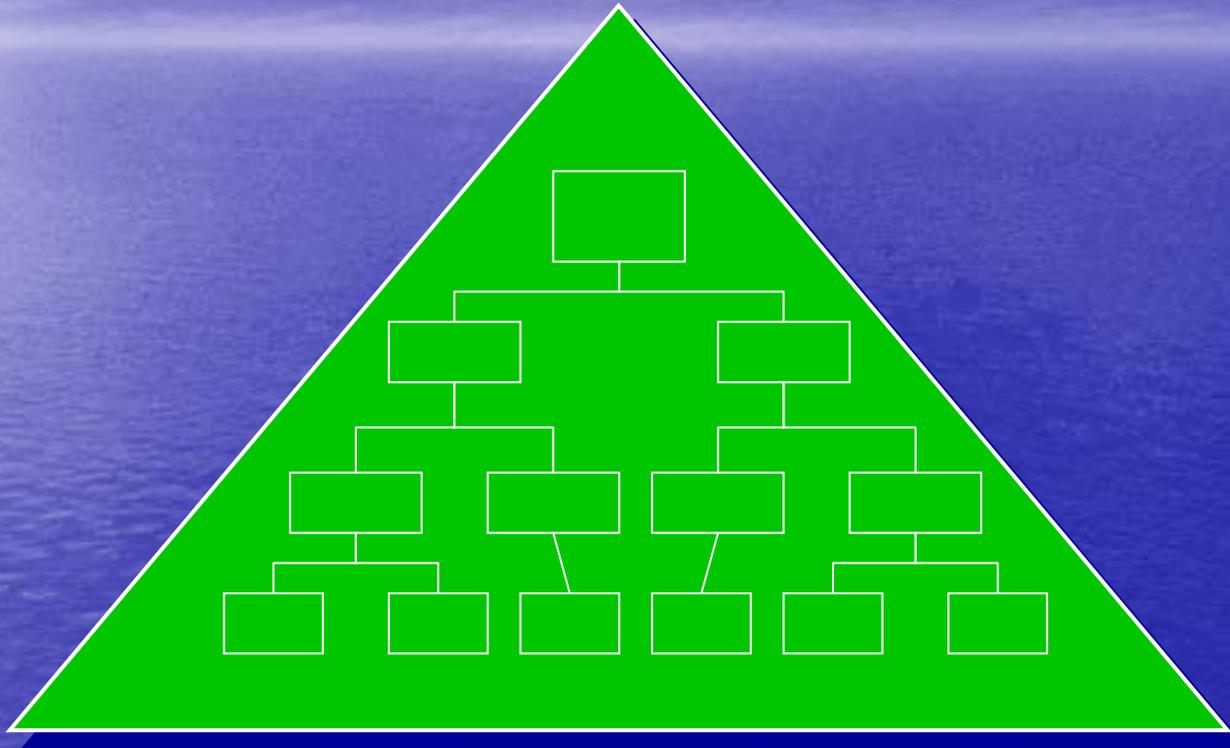
Figura 1

Fuente: Rodríguez Antón, Rodríguez Pomedá, Morcillo y Casani (1999), basado en Nonaka y Takeuchi (1995)

Estructura Organizativa Hipertrébol



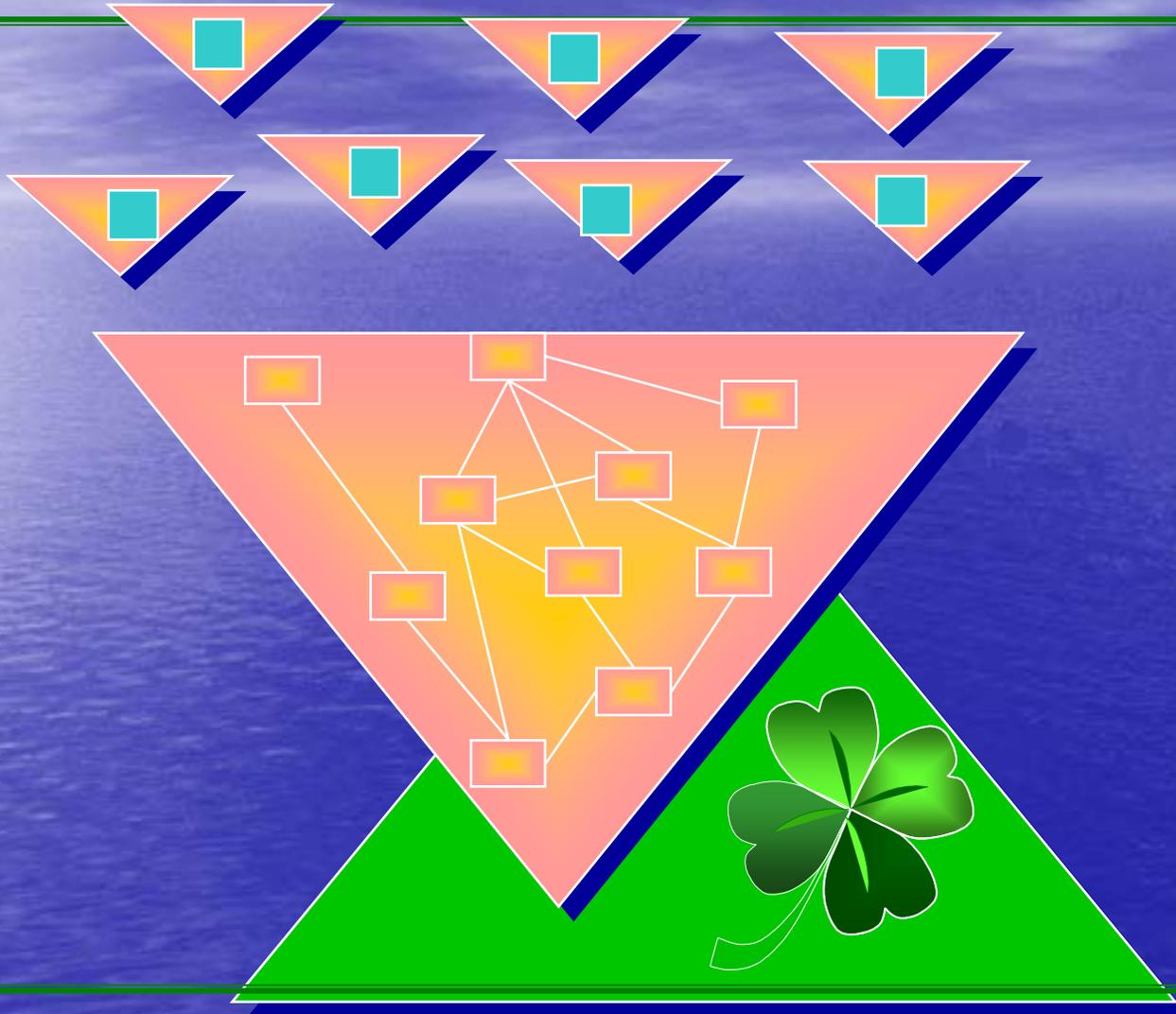
Capa Sistema Negocio Tradicional



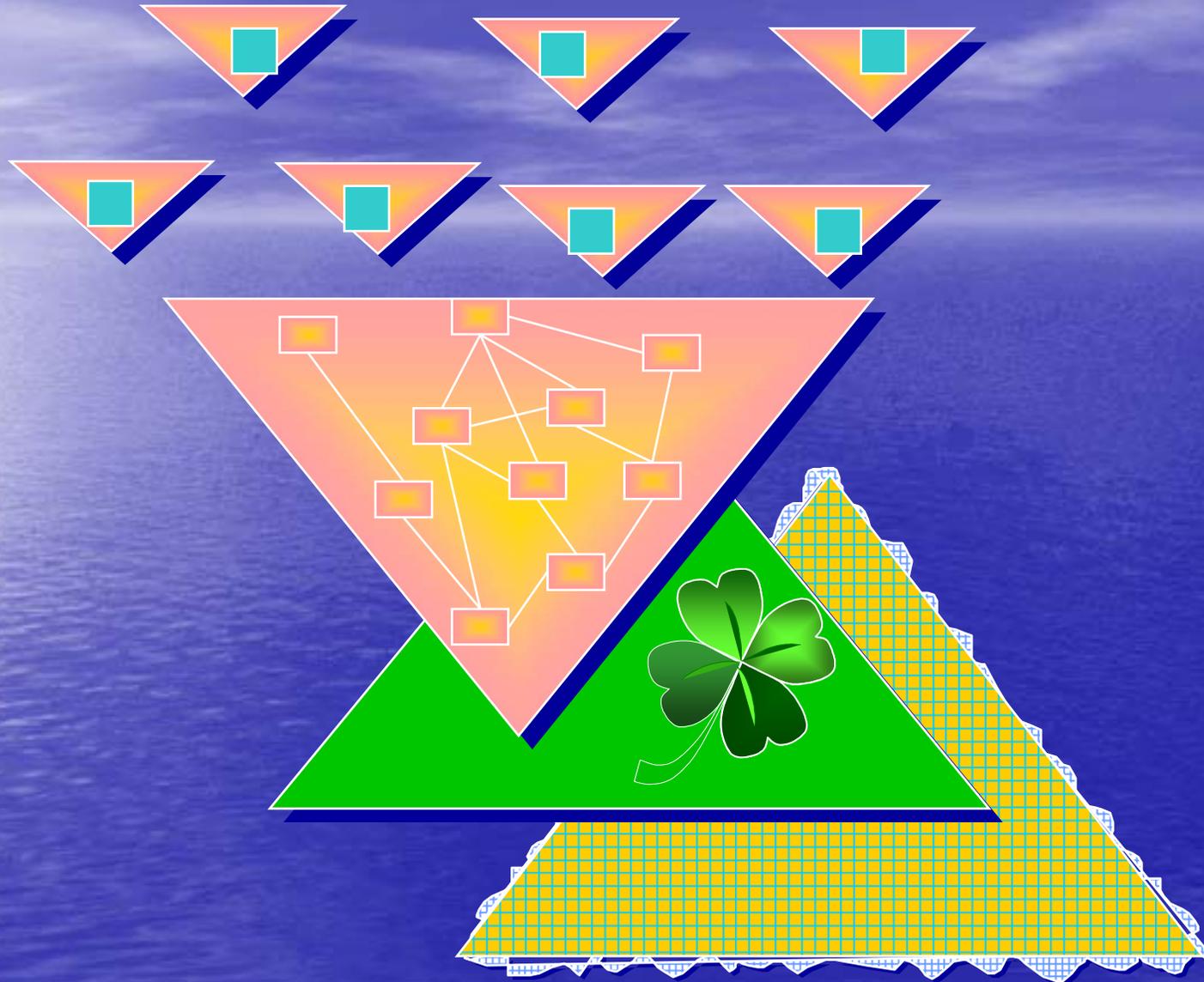
Capa Sistema Negocios en Trébol



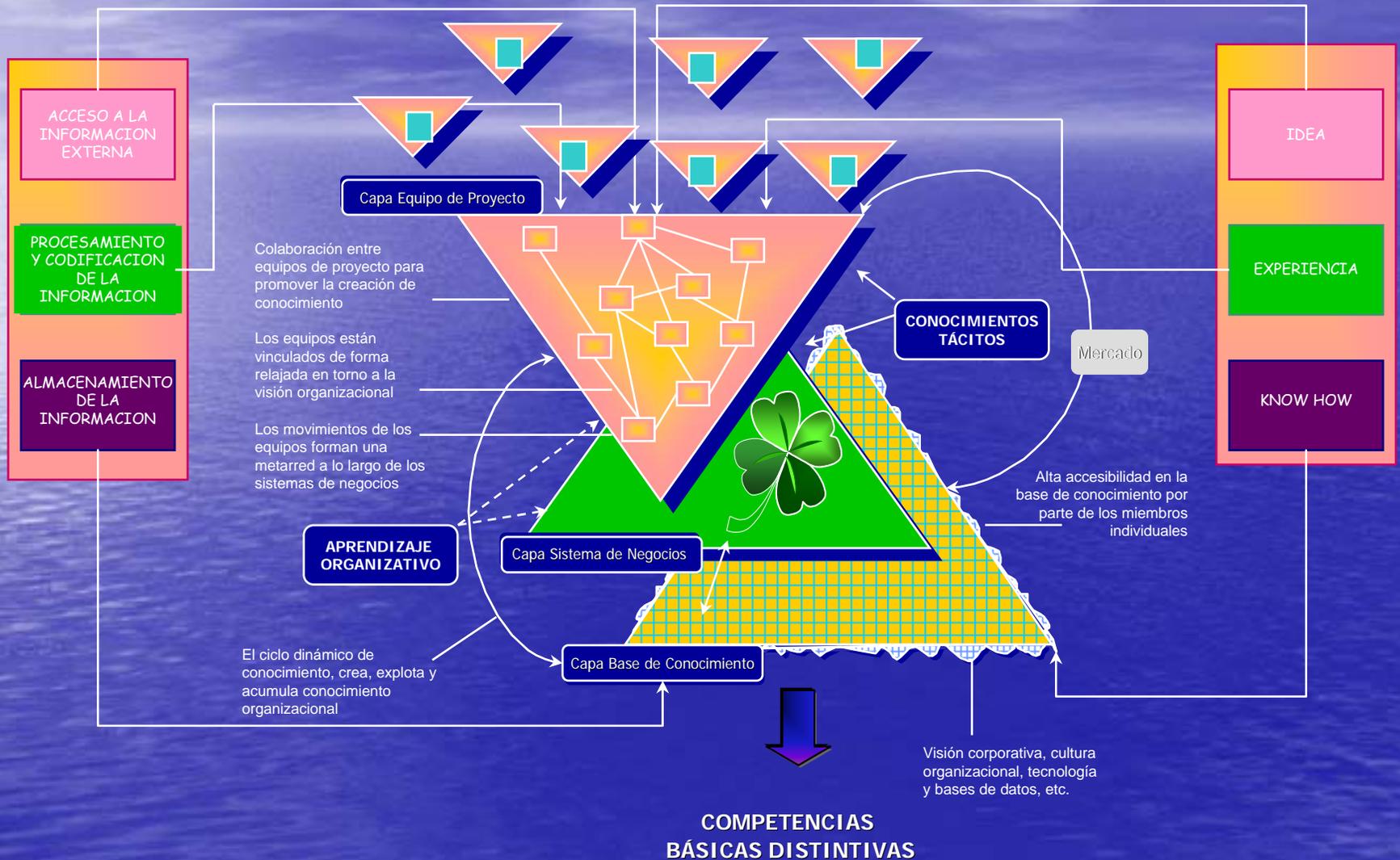
Creación de la Capa Equipo de Proyecto



Creación de la Capa Base de Conocimiento



Estructura Organizativa Hipertrébol





¡Muchas gracias por su
atención!

José Miguel Rodríguez Antón

www.uam.es/josem.rodriiguez

josem.rodriiguez@uam.es

Buenos Aires, 18 de septiembre de 2006