

## Elementos para la ejecución

### Parte 1. Estructura organizacional

La tabla 1 describe las características de una organización mecanizada y de una orgánica de acuerdo con las características de cada bloque estructural.

- Por cada bloque estructural, subraya aquellas características que mejor describan a tu empresa o unidad de negocio.
- En el bloque llamado “Estrategia de unidad de negocio”, anota la estrategia competitiva que actualmente está implementando tu empresa (si no la sabes con certeza, escribe la que pienses que se utiliza).

**Tabla 1.** Tipo de organización de acuerdo con sus bloques estructurales (Rothaermel, 2019).

Bloque estructural	Organización mecanizada	Organización orgánica
Especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de especialización.</li> <li>• Los empleados se centran en tareas estrictamente definidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo grado de especialización.</li> <li>• Los empleados se centran en el multitasking.</li> </ul>
Formalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procesos estrictos y bien definidos.</li> <li>• Se valoran los conocimientos específicos de la tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procesos flexibles y adaptativos.</li> <li>• Conocimiento generalizado de cómo lograr objetivos estratégicos valorados.</li> </ul>
Centralización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones centralizadas en la parte superior.</li> <li>• Comunicación vertical (arriba-abajo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones distribuida.</li> <li>• Comunicación matricial.</li> </ul>
Jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama piramidal.</li> <li>• Líneas claras de autoridad.</li> <li>• Rango de control directo reducido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama matricial.</li> <li>• Estructuras planas.</li> <li>• Alto rango de control directo.</li> </ul>
Estrategia de unidad de negocio		

Cuenta las características que subrayaste por columna y anótalas abajo.

- ¿Cuántas características de tipo **organización mecanizada** subrayaste? \_\_\_\_\_
- ¿Cuántas características de tipo **organización orgánica** subrayaste? \_\_\_\_\_
- ¿Tu empresa o unidad de negocio tiene una estructura organizacional mecanizada u orgánica? \_\_\_\_\_

**Preguntas de reflexión y debate:**

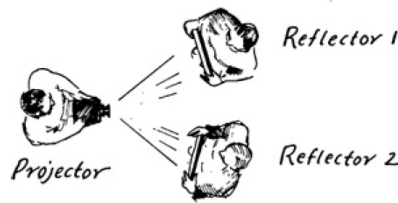
1. ¿El tipo de organización de tu empresa es apropiado para la estrategia de negocio actual?
2. De no ser así, ¿cuál estructura organizacional es la adecuada y por qué? Explica describiendo cada bloque estructural que conformaría el tipo de organización que se adapte mejor a dicha estrategia.

## Parte 2. Cultura corporativa

Para ejecutar exitosamente una estrategia se requiere de la formación de equipos y organizaciones inteligentes. Lo anterior se logra al desarrollar las competencias de las cinco disciplinas descritas por Peter Senge, en su libro: *La Quinta Disciplina* (Senge, 2016).

Dos de las cinco disciplinas son el dominio personal y el aprendizaje en equipo.

**Propósito de la actividad:** reflexionar sobre la importancia de escuchar abiertamente posturas diferentes a las nuestras, dejando de lado las posiciones ideológicas personales. Actividad obtenida del libro: *La Quinta Disciplina en la Práctica* (Senge, Ross, Kleiner, Smith y Kleiner, 2006).



Paso 1: armar grupos de tres o cuatro personas.

Paso 2: elegir a una persona para hacer el papel de “proyector” y los demás representan el papel de “reflectores” o “pantallas”.

Paso 3: el “proyector” debe explicar a los “reflectores” un dilema o problemática **real** de su empresa o unidad de negocio. De igual manera, debe ofrecer las alternativas de solución para dicha problemática (dos para grupos de tres, y tres para grupos de cuatro).

Paso 4: el “proyector” debe asignar a cada uno de los “reflectores” el papel de defender una de las ideas propuestas (solución), por lo que debe explicarlas de manera clara. Los “reflectores” las deben defender con sus propias ideas, sin mencionar cómo pensaría o que haría el proyector.

Paso 5: una vez que se le ha asignado la idea (solución) que debe defender cada “reflector”, el “proyector” debe dar un paso atrás, permitir que empiece el debate y quedarse callado durante 20 o 25 minutos para escuchar atentamente a cada uno.

Paso 6: al término de los 20 o 25 minutos se termina el debate y el “proyector” debe dar sus conclusiones y tomar una decisión con base en las posturas escuchadas.

### Preguntas de reflexión y debate:

1. ¿Sentiste el deseo de participar en el debate?
2. ¿Qué sentiste al escuchar a terceros defender las ideas que tú mismo planteaste como posibles soluciones?
3. En una sesión de análisis de problemas para tomar decisiones, ¿realmente estás abierto a escuchar a la contraparte o solo esperas tu turno para defender tu postura previamente asumida como la correcta?
4. ¿Consideras que este ejercicio debe realizarse periódicamente con el personal para desarrollar la capacidad del dominio personal y el aprendizaje en equipo?

### Bibliografía

Rothaermel, F. (2019). *Strategic Management* (4ª ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill.

Senge, P., Ross, R., Kleiner, A., Smith, B., y Kleiner, A. (2006). *La quinta disciplina en la práctica*. México: Granica.

Senge, P. (2016). *La Quinta Disciplina*. México: Ediciones Granica.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.