

Introducción

El inicio del siglo XXI nos permite observar nuevas características en el contexto de las organizaciones: muchas de ellas surgieron, vigorosa y rápidamente, sobre todo en la última década del siglo pasado como consecuencia de múltiples factores y originaron cambios en la identidad estratégica, estructural y operacional de las organizaciones. A su vez, estos cambios modificaron profundamente las bases de las ciencias administrativas y pusieron en jaque los paradigmas tradicionales de este campo del saber.

Entre estos cambios, el referido al “diseño organizacional” merece ser analizado con mayor profundidad, dadas las nuevas necesidades de las organizaciones y las exigencias a las cuales deben hacer frente. Así las organizaciones desarrolladas a la sombra de los viejos moldes y que han devenido en rígidas, lentas, excesivamente grandes, sin creatividad, pasivas y, en suma, poco competitivas, ineficientes e insensibles a las demandas de los mercados, deben ceder su lugar a estructuras organizacionales flexibles, de menor tamaño, de rápida respuesta, innovadoras, competitivas y eficientes.

En este contexto, ¿cuál será la estructura organizacional que permitirá a las entidades modernas enfrentar esta nueva era de la administración?

Una de las propuestas que con mayor frecuencia e intensidad se presentan en los libros especializados en negocios es la referida a la estructura organizacional en red, cuya importancia se relaciona al creciente interés que despierta tanto en el ámbito académico como en el gerencial. En el primer caso, se busca conocer sus características y propiedades en tanto objeto de estudio, mientras que en el segundo caso, la atención se centra en su funcionamiento. No cabe duda de que esta nueva propuesta constituye un nuevo desafío para la teoría organizacional, que debe explicar el fondo y la forma de su concepción.

El conocimiento sobre estructuras organizacionales en red está todavía en proceso de construcción. En la bibliografía especializada se advierten diferencias conceptuales, así como de terminologías y de caracterización; sin embargo, todas ellas llevan a pensar que finalmente se encontrará un punto de convergencia.

Un aspecto relevante es el contexto donde actúa la estructura organizacional en red. En las propuestas clásicas o tradicionales de estructuras organizacionales, el contexto de actuación se define en términos de una única organización; en cambio, en la estructura organizacional en red, el contexto refiere a dos o más organizaciones en relación simultánea, interactiva y de interdependencia. Es importante señalar también, como complemento, que esta relación entre dos o más organizaciones que dan origen a la red puede establecerse con proveedores, clientes y hasta competidores.

Dada la naturaleza y particularidades de las estructuras organizacionales en red, se puede notar una estrecha vinculación entre éstas y las alianzas estratégicas, con las cuales establecen una relación simbiótica. En consecuencia, puede

deducirse que la estructura organizacional en red encuentra su hábitat organizacional natural en el contexto de alianzas estratégicas, cuya base es la necesidad de que dos o más organizaciones sumen intereses, distribuyan el riesgo y compartan ideas, desafíos y expectativas, aprovechando eficaz y eficientemente sus competencias organizacionales de forma sinérgica.

Al igual que las estructuras organizacionales en red, las alianzas estratégicas experimentan hoy un desarrollo intenso y creciente, pero sin que todavía haya uniformidad de conceptos y términos. A las alianzas se les denomina también sociedades, *joint ventures*, fusiones, etcétera. Lógicamente, rescatar una base teórica consolidada en esta situación puede resultar algo complejo.

Para apreciar la compatibilidad entre estructuras organizacionales en red y alianzas estratégicas, se debe tener en cuenta que ellas resultan de acuerdos específicos entre organizaciones socias o aliadas. En otras palabras, existe una negociación permanente y dinámica que permite planear, organizar, dirigir y controlar el diseño, funcionamiento y evaluación de la estructura organizacional en red en el contexto de alianzas estratégicas. La negociación se convierte así en un elemento de enlace y apoyo que permite observar las interconexiones existentes entre las organizaciones socias de la red.

La negociación es intrínseca a toda organización, cualesquiera sean sus características, y hoy constituye un desafío grande que debe ser enfrentado por la teoría y la práctica organizacionales, ya que si antes era difícil crear, implementar y mantener una arquitectura organizacional para una única entidad, ahora todo esto debe hacerse para un conjunto de ellas. Este tema incidirá decisivamente en las propuestas de diseños organizacionales presentes y futuros, dentro de los cuales las redes ocupan un lugar preponderante.

Establecidos los fundamentos anteriores y ante este nuevo contexto de negocios, se puede observar que estructura organizacional en red, alianza estratégica y negociaciones son conceptos fuertemente vinculados, pero que precisan ser mejor explorados, analizados y difundidos, sobre todo en cuanto a sus características e interconexiones. En el momento actual sólo se puede afirmar que son conceptos *under construction*.

De modo general, se puede considerar que la justificación para abordar la propuesta temática desarrollada en este libro responde a criterios subjetivos e intrínsecos del autor, relacionados con su afinidad por el campo de la teoría organizacional. No obstante, paradójicamente esta subjetividad se sustenta también en criterios objetivos, tal como pasaremos a explicar.

El tema es actual, pues el contexto presente de las organizaciones permite observar una serie de tendencias, dentro de las cuales destaca la implementación de alianzas estratégicas y estructuras organizacionales en red. Por un lado, las alianzas estratégicas vienen surgiendo en los más diversos sectores –industriales, comerciales o de servicios–, abarcando territorios locales, nacionales o

internacionales, por periodos indefinidos o predeterminados y agrupando organizaciones de características similares o diferentes, en cuanto mercados, tamaño, nacionalidad. Por otro lado, la adopción de redes es válida como forma de apoyar o promover la puesta en operación de las alianzas; de allí su presencia en las organizaciones contemporáneas. Comprenden tanto organizaciones pequeñas como grandes multinacionales; organizaciones industriales y de servicios; organizaciones de industrias emergentes, como la biotecnología, y también de industrias tradicionales, como las de automóviles; organizaciones de ámbitos regionales, como los *clusters* de Italia, y hasta economías nacionales, como el Japón o Corea.

El tema es importante, porque pretende contribuir al desarrollo de las ciencias administrativas centrándose en su principal objeto de estudio: las organizaciones. Un aspecto fundamental que debe resaltarse es la evolución experimentada, pues se pasa del estudio unidimensional (una única organización) al multidimensional (dos o más organizaciones). Históricamente, el análisis del diseño de la estructura organizacional limitó su aplicabilidad al contexto de una única organización. En consecuencia, los conocimientos sobre formas de departamentalización mejoraron gradualmente, hasta proponer clasificaciones según: funciones, área geográfica, productos, clientes, turnos, proceso productivo, cantidad de subordinados, unidades de negocios, proyectos, matrices o células. Ahora ha surgido una nueva propuesta: la estructura organizacional en red, que precisa ser investigada para determinar sus características y consolidar su posicionamiento como una nueva opción, tanto en los medios académicos como empresariales.

El tema es original, pues en la revisión bibliográfica no se encontró un tratamiento específico y, sobre todo, integrado acerca del diseño y dinámica de la estructura organizacional en red en el contexto de alianzas estratégicas y sus negociaciones.

Y dado que los conocimientos sobre la estructura organizacional en red se encuentran en ciernes y en las primeras etapas de su difusión, optamos por presentar sus bases centrales a fin de proponer una visión general y una mejor comprensión de ella. En este sentido, el libro presenta ocho capítulos de índole teórica que pretenden “mapear” las temáticas de estudio, sus conexiones y características.

Capítulo 1. *Estructura organizacional en red*. Propone una definición clara y precisa de lo que significa la estructura organizacional en red, después de analizar algunas de sus principales características. También presenta diversas tipologías de clasificación de la estructura organizacional en red: generales y específicas. Las primeras elaboradas sobre la base de criterios elementales de agrupamiento; y las segundas, correspondientes a propuestas de autores específicos.

Capítulo 2. *Evolución de las estructuras organizacionales: desde las funcionales hasta las redes*. Muestra la evolución del diseño de la estructura organizacional, para lo cual se revisa sucintamente los diversos tipos de estructuras: funcional, geográfica, por clientes, por productos, por turnos, por proceso productivo, por

cantidad de subordinados, por división, por proyectos, matricial, por células, hasta llegar finalmente a la estructura en red.

Capítulo 3. *Alianza estratégica*. Está dedicado a presentar el concepto y los tipos de alianza estratégica, la que sirve de contexto a la actuación de la estructura organizacional en red y a las negociaciones que se desarrollan entre las organizaciones socias.

Capítulo 4. *Negociación*. Presenta la definición y los elementos básicos de toda negociación. A saber: quiénes, cuándo, cuánto, dónde, cómo y qué negociar con el fin de conciliar los intereses y objetivos comunes de las organizaciones socias de una red o alianza.

Capítulo 5. *Modelo conceptual de análisis*. Se encarga de mostrar las interconexiones de la estructura organizacional en red, la alianza estratégica y la negociación a través de conceptos y tipologías. La relación intrínseca entre estas categorías de análisis se consolida por medio de un modelo teórico básico, el cual representa la unidad monolítica entre ellas.

Capítulo 6. *Condicionantes*. Presenta los elementos de origen exógeno, en el ámbito macroorganizacional, que influyen en la formación de la estructura organizacional en red, las alianzas estratégicas y la negociación. Estos condicionantes son: la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura.

Capítulo 7. *Componentes*. Presenta los elementos de origen endógeno, en el aspecto microorganizacional, que influyen en el diseño y puesta en operación de una estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas. Son los siguientes: departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de las actividades, cadena jerárquica, centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria.

Capítulo 8. *Repensando las bases administrativas ante el surgimiento de la estructura organizacional en red*. Se ocupa de analizar los cambios e influencias de la estructura organizacional en red desde la perspectiva del proceso administrativo y sus actividades de planeamiento, organización, dirección y control, aplicadas en áreas (procesos) funcionales y actuando a través del empleo de los recursos organizacionales: humanos, financieros y materiales.