

**APLICACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE GALBRAITH EN
ORGANIZACIONES SOCIALES PARA LA ALINEACIÓN DEL PROPÓSITO
SUPERIOR Y LA ESTRATEGIA COMO BUENA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL**

DIEGO FERNANDO SÁNCHEZ TRUJILLO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y AFINES
MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INFORMACIÓN Y EL
CONOCIMIENTO**

MEDELLÍN

2021

**APLICACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE GALBRAITH EN
ORGANIZACIONES SOCIALES PARA LA ALINEACIÓN DEL PROPÓSITO
SUPERIOR Y LA ESTRATEGIA COMO BUENA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL**

DIEGO FERNANDO SÁNCHEZ TRUJILLO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gestión Estratégica de la
Información y el Conocimiento

Asesor

NICOLÁS FERNANDO MOLINA SÁENZ

Filósofo

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y AFINES

MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INFORMACIÓN Y EL
CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2021

Junio 21 de 2021

Autor

Diego Fernando Sánchez Trujillo

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diego Fernando Sánchez Trujillo', written in a cursive style.

CONTENIDO

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEÓRICO	11
DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
HALLAZGOS.....	21
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA.....	35

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Integración de mercados y social, Jäger & Schrader 2013	12
Ilustración 2 Modelo Estrella de Galbraith (2002).....	15
Ilustración 3 ¿Qué es un modelo de negocios? Tomado de Ernst & Young (EY). 23	
Ilustración 4 . Adaptación modelo estrella ST de Jay Galbraith, 2000 y YUMA. ...	26
Ilustración 5 Planteamiento Estratégico Básico. Escogencias en Cascada, Yuma 2015.	27
Ilustración 6 Disciplinas de valor, CCP	30

RESUMEN

Se puede extrapolar el enfoque de Charles Darwin sobre la teoría de la evolución al entorno de las organizaciones sociales, donde un mundo convulsionado y acelerado en lo económico, cultural, social, y tecnológico entre otras variables, exige que aquellas posean estructuras sólidas, claras, veloces y adaptables, sin perder el propósito superior para el cual fueron creadas y que aún sigue siendo relevante para la sociedad en aras de toda forma de sostenibilidad, incluyendo la suya propia. En el artículo, se diseña un modelo que sirve de referencia para que las organizaciones adquieran buenas prácticas, donde el servicio que se presta esté unido con la estructura organizacional.

PALABRAS CLAVE: Propósito Superior; Prácticas Organizacionales; Modelo De Negocios; Innovación Social; Estrategia.

INTRODUCCIÓN

Una organización social es una entidad que se convierte en un instrumento que aborda los problemas y las brechas sociales que se presentan en toda sociedad. Ellas se soportan en el valor de la solidaridad para contribuir a resolverlas a través de instituciones especializadas en pro de dar respuestas a las complejidades inherentes al mundo. Las causas sociales son abordadas por los diferentes actores públicos y privados: Las segundas, dan cuenta de sus prácticas en los informes de responsabilidad social empresarial o memorias de sostenibilidad, de acuerdo con el tamaño y tipo de actividad económica.

En lo público, las organizaciones sociales son el instrumento que le da operatividad a las actividades que, como Estado, se deben acompañar en pro de brindar soluciones de diferente índole. Por otro lado, son un mecanismo poderoso de juntar voluntades y capacidades para dar solución a problemáticas sociales, donde el estado requiere organizaciones sociales como acompañantes del proceso. Esta reflexión va en la línea de mostrar como cualquier organización, más allá de lo económico, está llamada a evidenciar la creación de modelos de gestión desde los que se desencadenen impactos en lo que se ha denominado como dimensiones de la sostenibilidad: económica, ambiental y social.

Lo anterior, unido a nuevos enfoques como el de organizaciones conscientes o con propósito, (Kofman, 2008, pág. 47), definida la consciencia como “la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida”.

Es por ello, que el liderazgo consciente es capaz de transformar al equipo desde lo individual y conectarlo a un desempeño colectivo, que debe estar unido al sistema que la organización tiene establecido para operar estratégica y tácticamente, llevando a los empleados cumplir con su propósito personal, relaciones de valor con el equipo organizacional y de esta forma alcanzar el propósito organizacional.

Las organizaciones sociales han funcionado por la operación de los programas del Estado, de empresas y de benefactores que tengan un gran enfoque de filantropía, donde el voluntariado social cobra relevancia estratégica en la creación y desarrollo de una organización social, ya que articula voluntades que se alinean en pro del objetivo superior propuesto. De acuerdo Fresno y Tsolakis (2019, Pág. 24) plantean: “los progresos de la humanidad y la historia de las civilizaciones, han estado marcados por la huella de todas aquellas personas anónimas, que a lo

largo de su vida han contribuido a las buenas causas de modo solidario y que movidas por esa poderosa fuerza, que es el compromiso ético y la búsqueda de una sociedad mejor, han puesto a disposición del bien común, su tiempo, sus esfuerzos y sus ilusiones; sus acciones están asociadas a las palabras progreso, desarrollo, bienestar, solidaridad, etc. que son elementos consustanciales a la condición humana”.

Por ello, alinear la estrategia con un diseño organizacional que responda a la propuesta de valor, ventaja competitiva, diferenciación y sostenibilidad, permitirá organizaciones sólidas y sostenibles en el tiempo. Desde los planteamientos de Chandler (1962), la “estructura sigue a la estrategia” y el “tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de diferentes estrategias básicas”.

En 1977 Galbraith establece su Modelo Estrella TM¹, en el cual impulsa la idea de que la estructura *per se*, no refleja ni la forma ni el funcionamiento de la organización, sino que esta obedece a la integración con la estrategia, los procesos, la recompensa y las personas. Siendo así, como la organización se diseña de manera integral para un propósito específico (Galbraith, 2012), o dicho de otra manera, “la estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño” (Galbraith, 1995).

¹ Del inglés Star Model™

Es así, como la organización social debe responderse, para este diseño, las siguientes preguntas, desde un enfoque que involucre lo social, lo económico, lo cultural y las tecnologías, entre otras variables:

1. ¿Cómo impactan el modelo de gestión y de ingresos de la organización?
2. Desde una gestión del conocimiento, ¿cómo puede identificar los cambios que se deben realizar?
3. Frente a los desafíos actuales, ¿cómo re imaginar o reinventar su modelo de gestión para asegurar su sostenibilidad?
4. Finalmente, ¿cómo se alinea la estructura de la organización con la estrategia planteada y se gestiona operacionalmente?

De acuerdo con estas variables, un esquema o guía es tomar los planteamientos organizacionales del Modelo Estrella de Galbraith, que ayudarán a tomar una serie de decisiones de la estructura organizacional según las escogencias hechas, las habilidades de su talento humano y una serie de métricas o incentivos sobre las cuales medir el desempeño.

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones civiles sin ánimo de lucro, nacen para resolver o acompañar las falencias sociales, políticas, económicas y ambientales de la sociedad. Según Gordon (2005), se podría interpretar su planteamiento en la forma como las organizaciones han tenido una relevancia positiva por la falta de impacto de la forma como el Estado resuelve las problemáticas sociales, unido a la cercanía que estas pueden generar, reflejándose en simpatía y confianza, desarrollando actividades contundentes en la sociedad vulnerable.

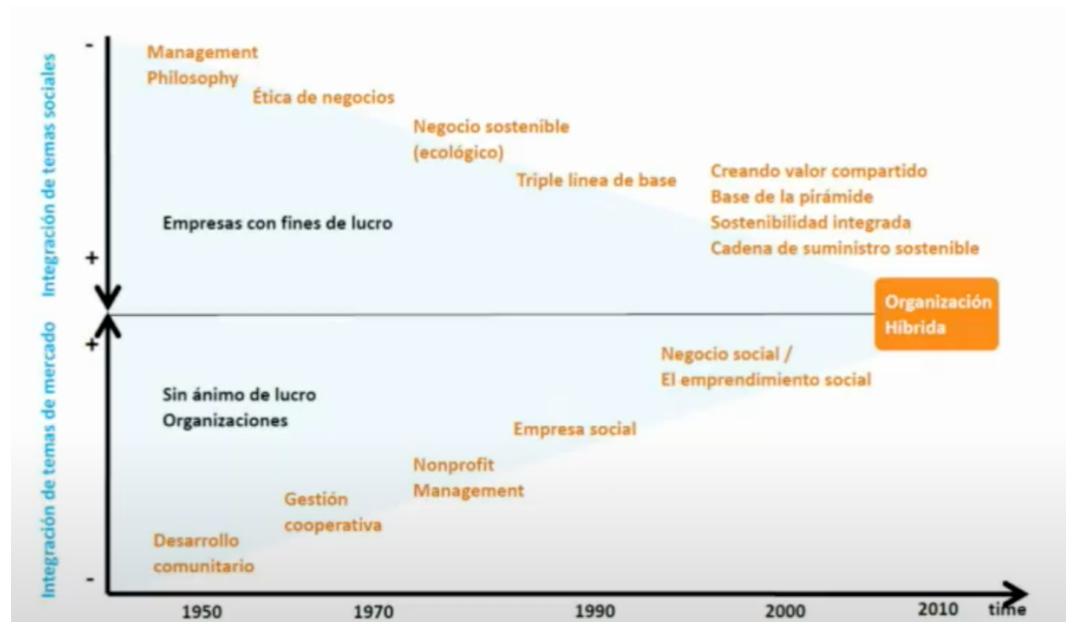
Las organizaciones sociales, como lo plantea Martínez Novo (1999, pág. 136), “generan entusiasmo en los sectores neoliberales, así como de la izquierda”. Sin embargo, dependiendo del enfoque político o socioeconómico generan un pensamiento de la forma de su actuar. Según Sorj (2007, pág. 126), “la visión liberal, las organizaciones sociales deben reemplazar parcialmente los servicios de protección social del Estado, mientras que para la izquierda son el nuevo vehículo para canalizar los reclamos de justicia tras el colapso de la alternativa socialista”.

La rapidez de los mercados, producida por los temas tecnológicos, culturales, etc., va transformando radicalmente la forma como se vienen direccionando las

empresas y las organizaciones de corte social denominadas ONG (organizaciones no gubernamentales).

En este sentido, Jäger & Schrader, plantean que los conceptos de gestión para las organizaciones (con o sin ánimo de lucro), se integran cada vez más entre lo económico y lo social, llevando a organizaciones híbridas en sus planteamientos estratégicos y operacionales, como se muestra en la ilustración 1 Integración de mercados y el mundo de lo social.

Ilustración 1 Integración de mercados y social, Jäger & Schrader 2013



De acuerdo con Jäger & Schrader (2013, pág. 6) “en las sociedades contemporáneas, un creciente número de necesidades sociales tienen que ser financiadas por actividades de mercado”, lo que conlleva el desarrollo de diferentes planteamientos desde los conceptos de innovación social, responsabilidad social

corporativa, empresa social, negocio social, sostenibilidad corporativa, generación de valor compartido, entre otras, todas ellas alineadas a solucionar los problemas de la sociedad con sostenibilidad financiera para las organizaciones. Los autores definen el concepto del tipo de organizaciones híbridas que "...se caracterizan por una identidad organizativa que integra sistemáticamente la sociedad civil y los mercados, intercambia solidaridad comunal por recursos financieros y no financieros, calcula el valor de mercado de la solidaridad comunal y comercia dicha solidaridad para la obtención de recursos financieros y no financieros".

Por lo anterior, se evidencia como la información y el conocimiento son las variables decisivas en la productividad y en la competitividad. Drucker (1994, pág., 53) señala que "en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción". Al respecto, Castells (1998, pág. 4) afirma que, "en otros momentos de la historia, la información tal vez no ha sido muy importante para la economía y para la sociedad".

Un aspecto clave dentro de esta lógica de cambios se debe sustentar en la tecnología y en una gestión eficaz para ser sostenibles con propuestas de valor y niveles de diferenciación para grupos de interés que se acompañan. Esto es importante, dado el surgimiento de necesidades insatisfechas o de causas que se

abordan a través de organizaciones sin ánimo de lucro, en pro de dar una transformación a dichas realidades.

Cada día la realidad cambiante que viven las organizaciones, se ve reflejada en las entidades sociales que no son ajenas a estas evoluciones, viéndose reflejado en grandes dificultades económicas al no tener una lectura adecuada de los cambios de los entornos de los usuarios o aliados, alineados con sus necesidades y las de la sociedad.

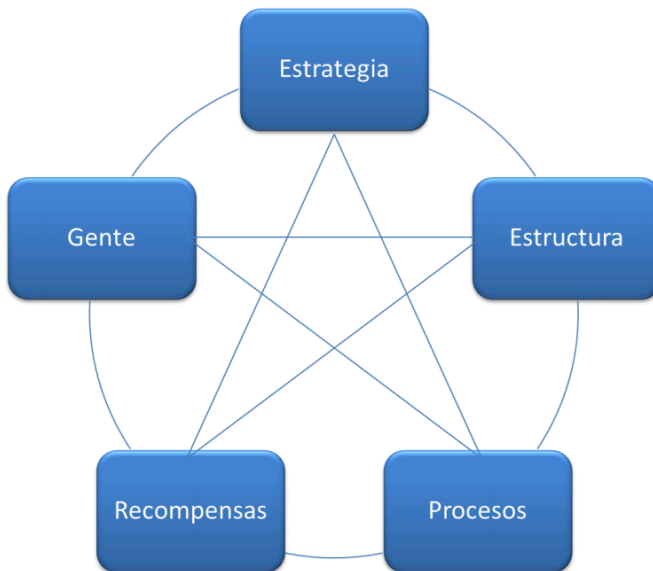
De lo anterior, se podría presumir que los modelos de gestión de las organizaciones sociales no están respondiendo adecuadamente a los cambios de los entornos, y por ende, el modelo de estas entidades debe repensarse en términos organizacionales, sin perder el propósito superior por el cual fueron creadas. Las nuevas realidades exigen una nueva forma de entenderlas y gestionarlas, desde la definición de los modelos de administración diferenciados, que involucren la gestión del conocimiento e innovación ágil y potente para reaccionar y solucionar las problemáticas sociales.

En este artículo se plantea revisar las organizaciones sociales desde un contexto de operatividad organizacional que aborde los entornos externos e internos desde su estructura organizacional. Se usarán dos tipos de argumentos para

respaldar la hipótesis planteada. Por una parte, los argumentos teóricos de la amplia literatura emergente y, por otra parte, argumentos empíricos a partir del acompañamiento estratégico y operativo en diversas organizaciones sociales, a partir de la experiencia del autor.

Por otro lado, se respalda la estructura del modelo organizacional en los planteamientos de Galbraith (1960) que desarrolla el Modelo Estrella, el cual es la base sobre la cual una organización basa sus decisiones de diseño, en razón a cinco (5) variables controlables, su esquema se representa en la ilustración 2. Modelo Estrella de Galbraith (2002).

Ilustración 2 Modelo Estrella de Galbraith (2002)



Cada variable es definida por Galbraith (2002), así:

ESTRATEGIA: La estrategia es la fórmula de la organización para ganar. Su estrategia especifica las metas y los objetivos que deben alcanzarse, así como los valores y el propósito que persigue. Es la que define el éxito, ya que determina que variables son más importantes y así mismo contribuye a contestar la pregunta de cuál es la configuración óptima o apropiada para permanecer en el tejido organizacional generando valor para sus grupos de interés.

ESTRUCTURA: La estructura de la organización determina la colocación de poder y la autoridad en la organización. Se subdivide en dos categorías:

- **Especialización:** hace referencia al número de puestos especializados que son utilizados en desarrollar el mismo trabajo o actividad.
- **Forma:** Es el número de personas que constituyen los departamentos de una misma organización.

PROCESOS: Los procesos de información atraviesan la estructura de la organización, que se considera la anatomía de la organización. Se subdividen en:

- **Verticales:** Ligados a los procesos de planeación y de presupuesto.
- **Laterales:** Diseñados de forma transversal a toda la organización, como el flujo de trabajo que tiene en cuenta para el desarrollo de un bien o servicio.

RECOMPENSAS: El propósito es alinear los objetivos del empleado con los objetivos de la organización. Proporciona la motivación y el incentivo para el alcance de la dirección estratégica.

PERSONAS: Esta área representa las políticas de búsqueda, selección, rotación, capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Además de proveer las capacidades necesarias para ejecutar la planeación estratégica. Finalmente, Galbraith (2002) establece que el diseño o la combinación de diseños que una organización deba escoger para su estructuración, debe estar soportada en lo que quiere ser, en sus capacidades y en la capacidad de desplegar

la estrategia a lo planteado. El modelo estrella implica que las cinco aristas deben trabajar de manera simultánea para poder tener un efecto en el comportamiento de la cultura y desempeño de la organización.

El modelo permite que la dirección de la empresa a partir de su planteamiento estratégico gestione a los empleados o colaboradores de la organización en lo que se intuye como el comportamiento deseado que impactará el rendimiento y la cultura. En este sentido, es unir los propósitos colectivos con los individuales.

DISEÑO METODOLÓGICO

El artículo obedece a un enfoque teórico a partir de la revisión documental, lo que permitió mostrar información relevante sobre las teorías organizativas que pueden orientar buenas prácticas organizacionales, a la vez que se profundiza en un marco de posible aplicación en organizaciones sociales. En este sentido, se desarrollará a partir de la recolección de documentos con el fin de analizar los datos y vislumbrar resultados lógicos y simples a tener en cuenta en las estructuras organizacionales, donde se evidencian datos históricos de la teoría y utilizarla en un proceso de análisis, síntesis y concreción de planteamientos teóricos con el fin de construir un nuevo conocimiento.

Para lograr el objetivo anterior se siguieron los siguientes pasos:

1. Selección del material
2. Revisión del material
3. Organización
4. Análisis de datos
5. Conclusiones

Con la aplicación de un enfoque de tipo teórico documental, se permite alcanzar un mayor conocimiento y capacidad de alinear teorías que se pueden complementar en beneficio del objetivo planteado, a través de la organización y distribución de las ideas de forma lógica.

Demostrar que la aplicación de prácticas organizacionales no va en contra vía del propósito superior de las organizaciones sociales, en este sentido, es importante que las instituciones sociales entiendan su estrategia, mercado, diferenciación, disciplinas de valor y, sobre todo, entiendan el significado de ganar (rentabilidad social). En este sentido, se revisa el modelo organizacional de la estrellaTM de Galbraith desde la estrategia, la estructura, los procesos, las recompensas y las personas, elementos útiles en el proceso de diseño o rediseño de las organizaciones, donde se une el componente de la estrategia a partir del uso de las capacidades. Unido a que las organizaciones sociales se preparen para abordar la autosostenibilidad, donde es importante por foco estratégico, el saber escoger qué se quiere perseguir, identificar los elementos de diferenciación y que la hacen única.

Como resultado de este trabajo analítico se propone una estructura de organización a partir de la teoría del modelo estrella TM de Galbraith de acuerdo con los matices necesarios de aplicación en una organización social. Es importante

resaltar que se trata de desarrollar una guía o estructura conceptual que sea fácilmente replicable, donde se busca un equilibrio entre los soportes académicos o teóricos y una aplicación en las organizaciones sociales.

HALLAZGOS

En un mundo de incertidumbre y grandes desafíos, las organizaciones sociales deben plantearse unas reflexiones desde su propósito, su marco estratégico y su estructura organizacional, donde el impacto que se busque generar debe entenderse desde las necesidades del mercado y el entorno y alinear los nuevos esquemas que permitan actuar distinto (estrategia y diseño organizacional).

De acuerdo con lo anterior, ¿cómo deben ajustarse las organizaciones sociales con el fin de ser jugadores importantes en el entorno (mercados) en los que participan?. También, esa estructura que soporta la organización, ¿qué ventaja competitiva entrega?, sin lugar a dudas, la clave de parte del proceso es hacer renuncias y nuevas escogencias estratégicas y, por ende, organizacionales a partir de la redefinición del modelo organizacional y de negocios.

Frente a la redefinición de los modelos de gestión se debe abordar la siguiente agenda conceptual, que permita que la estructura organizacional desde sus diferentes aristas, esté conectada con un nuevo reenfoque estratégico. Para ello, debe preguntarse:

1. ¿Por qué reimaginar sus modelos de actuación?, ¿Es pertinente?
2. ¿Qué nivel de claridad y entendimiento se tiene sobre el modelo de negocios actual?, ¿Aún está vigente?
3. ¿Qué impacto tendría en la organización si no adaptamos un nuevo modelo?, ¿Se conocen las consecuencias?
4. ¿Cómo podemos imaginar nuevos modelos sin perder el propósito?, ¿se tienen las personas adecuadas en este reenfoque?
5. ¿Está la organización preparada para el cambio?, ¿Se tiene capacidad de gestionar el cambio?

Ahora bien, qué se entiende por modelo de gestión y cómo entenderlo en la lógica de organizaciones sin ánimo de lucro. Para ello, se hará un recorrido las distintas posturas sobre la conceptualización del modelo de gestión (tomado del blog de Alejandro Matiz):

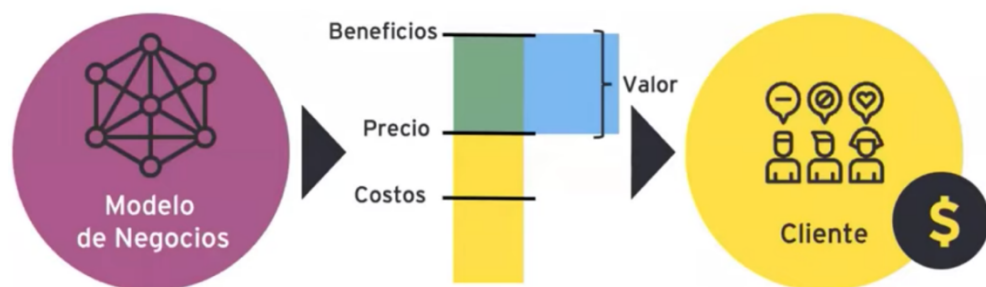
- Peter Drucker lo define como la forma en la que la organización lleva a cabo su negocio.
- Linder y Cantrell de Accenture definen un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo

de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero.

- Amit y Zott sostienen que es el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.
- Magretta lo define como historias que explican cómo la organización trabaja.
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur lo definen como las organizaciones crean, proporciona y captan valor a través de un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción.

Un buen resumen lo define la consultora Ernst & Young como: “la lógica como una empresa crea, distribuye y capta valor”, a partir de los costos, el precio y los beneficios (valor) que entrega al cliente y este como se monetiza.

Ilustración 3 ¿Qué es un modelo de negocios? Tomado de Ernst & Young (EY).



Cada planteamiento o definición está soportada en la importancia de la elección estratégica (renuncias y escogencias) de la propuesta de valor y como se opera en la organización. De la claridad del modelo, qué rasgos deben realizar las organizaciones sociales para enfrentar estas nuevas dinámicas. Para ello, podría desarrollarse el siguiente proceso:

1. Tener conversaciones diferentes, salirse de los mismos planteamientos y expectativas organizacionales, ir más allá, es decir, cuáles pueden ser las nuevas formas de abordar y potencializar el propósito organizacional. El pasado es pasado y que deviene en el largo plazo.

2. Definir una estrategia intencionada, sincera y que permita actuar claramente en ese sentido (coherencia entre lo planteado y lo que se hace).

3. Un equipo estratégico que esté enfocado y que aborda el desarrollo de la transformación con pasión y enfoque (entusiasmo estratégico).

4. Ambición en las propuestas y humildad en el éxito o el fracaso.

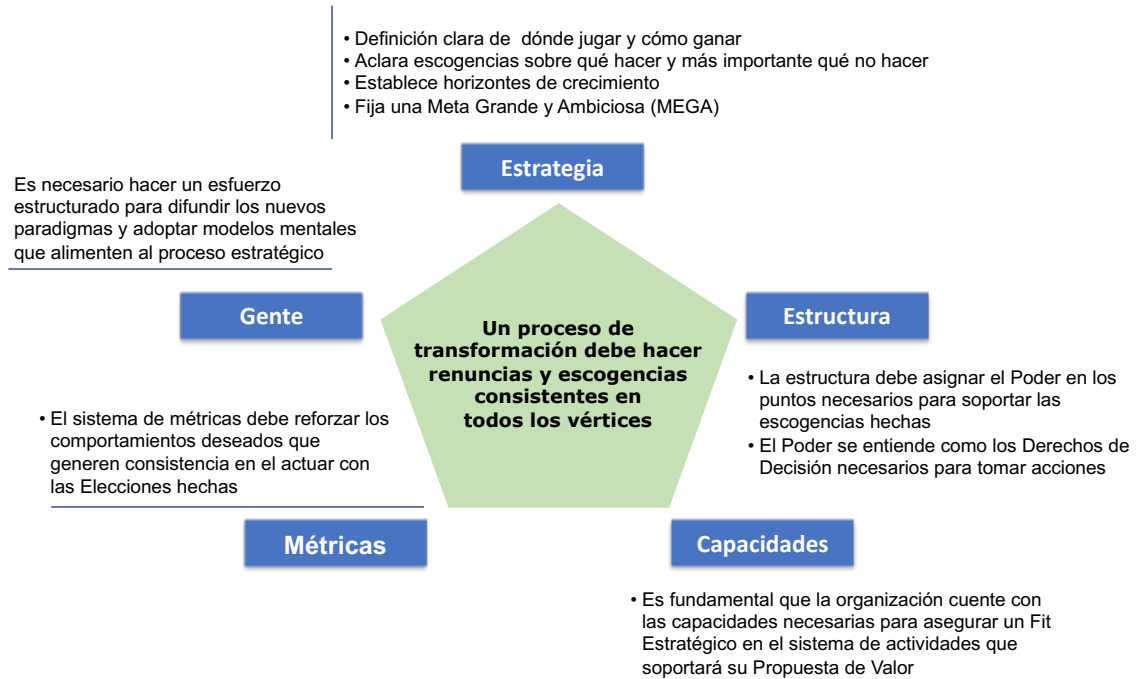
5. Permanente aprendizaje y entendimiento de los entornos y audiencias o nichos de atención (mercado).

De igual forma, las organizaciones deben establecer unas fuentes o dinámicas que les permitan conseguir un crecimiento sostenible. Algunos ajustes filosóficos podrían ser:

1. De una organización de “commodities sociales” a un despliegue de activos de conocimiento y aprendizaje, que entiende las nuevas dinámicas y se conecta con las necesidades del entorno y de los financiadores (privado o público), alineado a nuevos modelos de negocio o servicio.
2. Repensar y reconfigurar la organización desde sus diferentes audiencias (mercados), enfocados en él ¿por qué?, y ¿para qué?, de sus escogencias estratégicas, y no desde sus bienes o servicios.
3. Definición estratégica a partir de propuestas de valor claras, potentes y retadoras, cercanas a las necesidades de las audiencias.
4. Transformación permanente a partir de escogencias y renuncias coherentes a la estrategia y necesidades del mercado, que se desarrollen de forma coherente en estructura, métricas, procesos y gente.

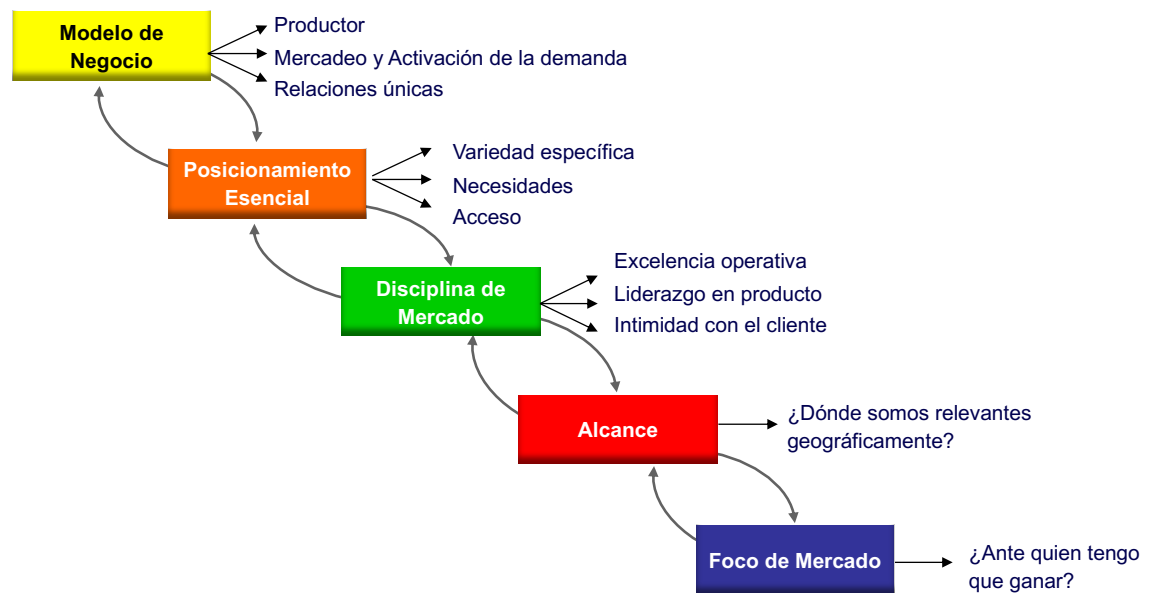
De acuerdo con las cuatro (4) fuentes o dinámicas, el enfoque se centrará en la transformación permanente, la cual está estrechamente relacionada con el planteamiento de la estrella de Galbrieth, Adaptación del modelo estrellaTM de Jay Galbraith y YUMA.

Ilustración 4 . Adaptación modelo estrella ST de Jay Galbraith, 2000 y YUMA.



Para desarrollar el enfoque planteado, se podría seguir la siguiente estructura estratégica, en la que se debe tener claridad acerca de dónde reside el valor en cada negocio o línea, ¿cuál es el posicionamiento de mercado que se quiere?, y ¿cuál es la conducta fundamental?, es decir, la disciplina de mercado. Para ello, se desarrolla la guía de acuerdo con la ilustración 5, Planteamiento Estratégico Básico. Escogencias en Cascada.

Ilustración 5 Planteamiento Estratégico Básico. Escogencias en Cascada, Yuma 2015.



Cada actividad se relaciona a continuación, teniendo en cuenta los planteamientos de Yuma (2015), así:

1. **Modelo de negocios:** En qué actividades reside el valor de la organización a partir de la definición de la propuesta de valor y lo que soluciona.

- **Productor:** Crean valor con la producción de bienes o servicios.

- **Mercadeo y activación de la demanda:** Crean valor en el desarrollo de nuevos productos y en el mercadeo de los mismos con acciones diferenciales de gran escala.
- **Relaciones únicas:** El valor reside en las relaciones propias que la organización tiene en el sistema de valor.

2. **Posicionamiento Esencial:** ¿Cuál es el tema que domina el posicionamiento de la organización?, ¿A qué se juega?, ¿cómo se identifican?.

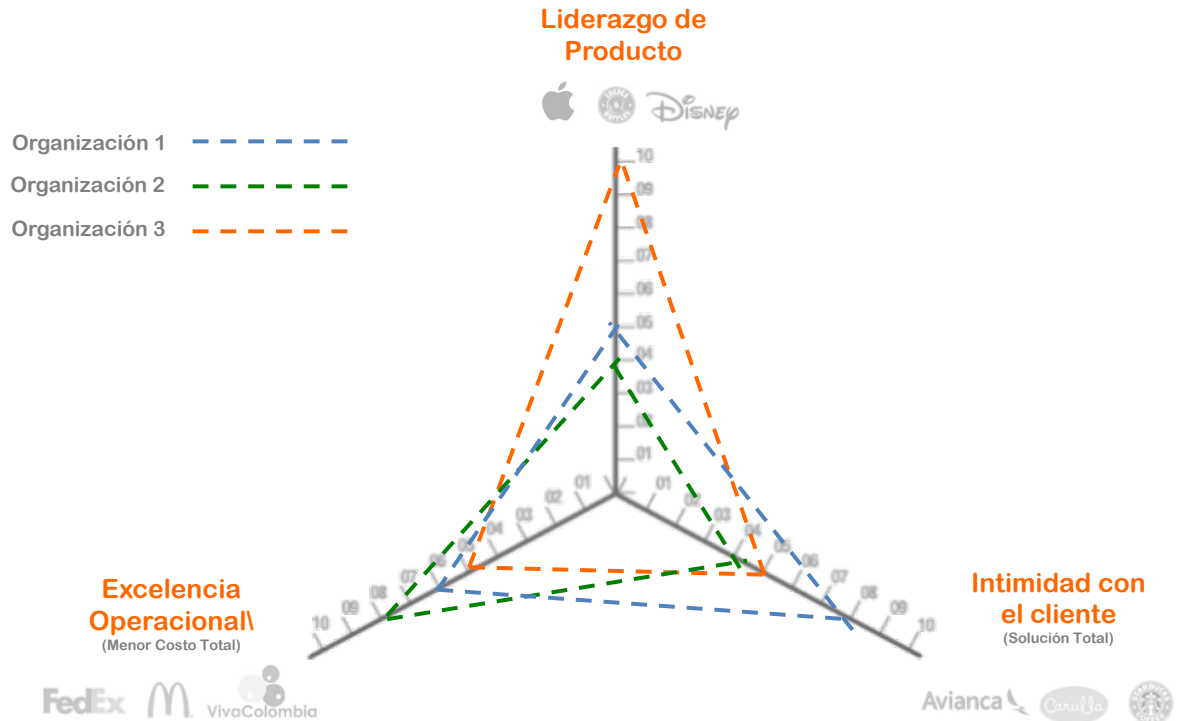
- **Variedad Especifica:** Selecciona una categoría específica del negocio y se convierte en el mejor.
- **Necesidades:** Se basa en las necesidades (de un segmento u ocasión de consumo). Normalmente enfocado en la solución de una problemática que las empresas no abordarían.
- **Acceso:** Le da acceso de forma ágil y contundente a la gente que no lo tiene.

3. **Disciplina de mercado:** ¿Cuál es el hábito que se repite?, ¿Qué se hace bien de forma sistemática?

- **Excelencia operativa:** Se diferencian por ser excelente en producción, operación, costo/efectividad. Sin excepciones.
- **Liderazgo en producto o servicio:** Lo que los diferencia de los demás es su producto/solución. No seguidores, se generan barreras a los competidores de entrada al mercado.
- **Intimidad con el usuario o cliente:** Su ventaja reside en la relación que tiene con los clientes. Cercanía, relaciones de confianza y enamoramiento.

Disciplina de valor a seguir, concepto acuñado por Michael Treacy y Fred Wiersema (1995), donde definen tres alternativas para aportar valor al cliente o usuarios (ver ilustración 6 Disciplinas de valor). Se debe escoger una de las tres, la elección de una u otra define los niveles de diferenciación propuesta. En este sentido, la estrategia enmarca dónde jugar y cómo ganar en términos estratégicos y alineados a los horizontes de crecimiento.

Ilustración 6 Disciplinas de valor, CCP



4. **Alcance:** ¿Dónde somos relevantes geográficamente? Local, regional, nacional, global.

El tener la claridad dónde se compite, permitirá enfilar la capacidad estratégica y táctica con una excelente operativización de los recursos. El definir el alcance permite conectarlo con la infraestructura necesaria para crecer, sin perder el foco y el desarrollo de la propuesta de valor.

5. Foco de mercado: ¿Con quién se compite?, ¿A quién se le llega?

Un segmento es un grupo identificable de clientes/usuarios con necesidades compartidas que al ser atendidas convincentemente crearán una ventaja relativa. En temas sociales suelen definirse como audiencias. Un segmento debe cumplir con tres criterios básicos: contar con masa crítica, evolución futura y que la organización genere ventaja relativa en él.

A este despliegue de acciones donde se van alineando las aristas de lo estratégico, la estructura y capacidades, normalmente en el pentágono, se denominan recompensas, en ese sentido, es clave que esas recompensas estén alineadas a unas métricas que cuenten con una batería de indicadores que permita hacer seguimiento a los logros obtenidos, donde se evidencia que se logra el objetivo con ella.

Para cerrar el pentágono en su proceso, es importante entender que la organización va a transformarse para alinear su operación con su nueva estrategia y sus objetivos, y para ello debe contar con las personas adecuadas, entendido esto como las capacidades necesarias para el logro de los objetivos. Para ello, se podría usar el ciclo de Recursos – Procesos – Prioridades (RPP) para definir con el proceso

de transformación que se hereda y que se debe crear en el desarrollo del nuevo enfoque organizacional.

Una propuesta de organización para el reenfoque alrededor de procesos, prioridades y recursos, debe:

- ✓ Revisión de los procesos, procedimientos y capacidades que hereda del actual core organizacional y cuáles debe crear para darle continuidad estratégica a la nueva iniciativa.
- ✓ Revisión de las capacidades y los procesos que deben desarrollarse al interior, para ganar en el nuevo enfoque.
- ✓ Una propuesta de métricas clave para la nueva iniciativa que le permita mantener el foco estratégico.
- ✓ Revisión del perfil del talento humano requerido y de la mentalidad necesaria para ejecutar sobre la estrategia diseñada.

CONCLUSIONES

Para la Aplicación del Modelo Organizacional de Galbraith como una forma de cumplir el propósito superior, con una buena práctica en organizaciones sociales, se han presentado diferentes planteamientos teóricos referidos a gestión, que poco a poco se han empezado a llevar a las organizaciones sociales, como metodologías o esquemas que se vislumbran como retos u oportunidades para que la gerencia estratégica de estas organizaciones, jueguen un rol sostenible. Con este artículo se pretendía dar unos lineamientos simples en su accionar, que conecten las diferentes prácticas empresariales en las organizaciones de corte social, ya que cada organización es única y responde a su entendimiento, su nivel de madurez organizacional y a la forma como entiende las dinámicas de su entorno y sobre todo la forma como considera pertinente abordarlas desde su filosofía personal y organizacional.

Por otro lado, asumir estos planteamientos exige una conexión estratégica desde los órganos superiores y, por ende, de la capacidad de toda la organización de conectarlos desde lo estratégico y lo operativo. El crecimiento o evolución organizacional dependerá de las decisiones del orden directivo. En este sentido, una gerencia o dirección que entienda que no se puede mantener en las creencias administrativas del pasado, que debe tener permanente apertura a cambios en su

modelo de acción, sin perder su propósito, siempre y cuando el problema para el cual fue creada permanezca. De otro lado, debe también ser capaz de entender o estar en capacidad de conectarse con la nueva problemática o dar por finalizada la vida organizacional, si este ya se considera resuelto.

Finalmente, se requiere que la estrategia, el personal, las métricas, deben estar orientadas siempre a las comunidades de interés, a mantener el foco social alineado al modelo organizacional que entienda las fuentes de financiación, la forma de atender el problema y porque no, llevar a la organización hacia una esfera tecnológica.

Se podría decir que el diseño organizacional social debe responder a:

1. Desarrollo de estrategias simples pero ambiciosas, perfectamente alineadas en la organización.
2. Generar mecanismos de gestión para acompañar los diferentes actores o audiencias que integran una organización y sus públicos de interés.
3. El uso de la tecnología como un elemento esencial para la gestión, control y análisis para la toma de decisiones, siendo soportadas en la estrategia definida.

BIBLIOGRAFÍA

Basado en Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973), y *Organization Design* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), 81-127.

CASTELLS, M. (1997-1998). *La Era de la Información*. Alianza Editorial. Madrid.

Designing Organizations: An executive Briefing on Strategy, Structure and Process (1º edición ed.).

DRUCKER, P.F. (1994): "The age of Social Transformation", *The Atlantic Monthly*, november, pp. 53-80.

Escobar Delgado, *las ong como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación*. Universidad Libre, Bogotá, D.C.

Escobar, R. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación*. *Diálogos De Saberes: Investigaciones Y Ciencias Sociales*, 32, 121-131. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>

Galbraith, J. R. (1993). *Competing with Flexible Lateral Organziations* (2º edición ed.). Prentice Hall. Galbraith, J. R. (1995).

Galbraith, J. R. (1995). *Designing Organizations, An executive briefing on strategy, structure and process*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: a hands-on guide for leaders at all levels* (1st ed., p. 272). New York: AMACOM.

Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Galbraith, J.R.; Downey, D. y Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: a hand-on guide for leaders at all levels*. AMACOM, New York.

Gil Domínguez, Jaime José (2007). *La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información*. *Negotium*, 2(6),33-54.[fecha de Consulta 8 de Marzo de 2021]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=782/78220603>.

Gómez-Quintero, Juan David (2014). *Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado*. *Gestión y Política Pública*, XXIII(2),359-384.[fecha de Consulta 7 de Marzo de 2021]. ISSN: 1405-1079. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133/13331693003>.

Gómez-Quintero, Juan David. (2014). *Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado*. *Gestión y política pública*, 23(2), 359-384. Recuperado en 29 de agosto de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000200003&lng=es&tlng=es.

Gordon R., Sara (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVII(193),41-55.[fecha de Consulta 7 de Marzo de 2021]. ISSN: 0185-1918. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421/42119303>.

Herrera Sánchez, I., León Rubio, J., & Medina Anzano, S. (2006). Necesidades de evaluación de las organizaciones sociales. Retrieved 9 March 2021, from http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-05592006000100005&lng=es&tlng=es.

Jäger, U.P., Schröer, A. Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas* 25, 1281–1306 (2014). <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>.

Jossey-Bass. Galbraith, J.R. y Kazanjian, R.K. (1986). *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, 2ª edición, St. Paul, MN: West Publishing Co.

Kates, A. y Galbraith, A. K. (2007). *Designing your Organization using the star model to solve 5 critical design challenges* (1º edición ed.). (J. W. Sons, Ed.).

Kofman, F., 2018. *La empresa consciente*. 4th ed. Ciudad Autónoma de Buenos aires: GritoSagrado Editorial de la Fundación de Diseño Estratégico, p.370.

La obra de Jay Galbraith (1939-2014): diseño organizacional. Blanca Cecilia Salazar Hernández, Jessica Mendoza Moheno. Tomado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/r1.html>.

Martínez Novo, C. (1999), "Empresas mixtecas: 'Desarrollo' y poder en una cooperativa indígena en la frontera México-Estados Unidos", en J.C. Gimeno y P. Monreal (eds.), La controversia del desarrollo: Críticas desde la antropología, Madrid, La Catarata, pp. 131-180.

Matiz, A. (2013). Concepto de modelos de negocio | Matiz y Asociados - Asesoría Empresarial Ltda. Retrieved 6 December 2020, from [https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/#:~:text=En%20conclusi%C3%B3n%2C%20un%20modelo%20de,forma%20de%20hacer%20los%20negocios.&text=Peter%20Drucker%20\(1984\)%20fue%20el,lleva%20a%20cabo%20su%20negocio%E2%80%9D](https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/#:~:text=En%20conclusi%C3%B3n%2C%20un%20modelo%20de,forma%20de%20hacer%20los%20negocios.&text=Peter%20Drucker%20(1984)%20fue%20el,lleva%20a%20cabo%20su%20negocio%E2%80%9D).

Organización y gestión por procesos. Manual Autoformativo Autora: Mg. Noriza S. Turín Meza Primera edición Huancayo, mayo de 2017.

Percy Bobadilla Díaz Las ONG en la era de la globalización: Cambios y permanencias en su identidad y rol institucional Lima, Departamento de Ciencias Sociales, 2017.

Rivas, L.A. (2009), "Evolución de la teoría de la organización". En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32.

Salazar, Blanca, and Jessica Mendoza. La Obra De Jay Galbraith (1939-2014): Diseño Organizacional, Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo, www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/r1.html.

Sorj, B. (2007), "¿Pueden las ong reemplazar al Estado?: Sociedad civil y Estado en América Latina", en Nueva Sociedad, 210, pp. 126-140.