



Vivir Mejor

## DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL A LA DE RED

Dirección de Desarrollo Humano y Organización



“De la estructura funcional a la de red”

### **Ficha de la Institución**

**Lugar y año de creación:** México, D.F., el 16 de mayo de 1996.

**Nombre del Titular:** Lic. Miguel Alessio Robles.

**Misión de la Institución:** Brindar asesoría y apoyo técnico jurídico al C. Presidente de la República en todos aquellos asuntos que éste le encomiende, en particular en la opinión de proyectos de iniciativas de reformas constitucionales, leyes, decretos, tratados internacionales, reglamentos, acuerdos, nombramientos y demás instrumentos normativos de su competencia; así como representarlo en las acciones y controversias a que se refiere el artículo 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los demás juicios de tipo jurisdiccional.

**Numero de servidores Públicos:** 148 servidores públicos.

### **Datos del Creador**

**Nombre del Área:** Dirección de Desarrollo Humano y Organización

**Nombre del responsable de la mejor práctica a registrar:** Mtro. José Antonio Chávez Espejel, Tel. 36884428, [jachavez@cjef.gob.mx](mailto:jachavez@cjef.gob.mx)

### **Cuerpo del texto**

La Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, adopta para sus unidades sustantivas el modelo de estructura de red, con nodos de activación controlada, esta decisión se toma después de analizar la conveniencia, operatividad, y eficiencia en la respuesta a las exigencias del entorno.

Rivas (2008) menciona que esta nueva forma de organización ha surgido a raíz de la aparición de las nuevas tecnologías. La idea central es que existen nodos, donde las jerarquías son más bien escasas cuando no inexistentes.

Sus propuestas son en muchos casos contrarias a los supuestos de la organización tradicional ya que el propósito básico de la organización en red no es la gestión de funciones, sino la resolución de problemas específicos.

Paradójicamente, la nueva complejidad del entorno obliga a las organizaciones a diseñar nuevas formas de organización más sencillas y flexibles. Esta simplicidad es sin embargo, algo que con frecuencia es bastante complicado de lograr. La esencia de esta nueva forma de organización radica en la gestión del cambio.

De un modo más metodológico, cabe afirmar que la organización en red cuestiona severamente 5 paradigmas básicos de la organización burocrática funcional.

En primer lugar, se cuestiona la División vertical del trabajo ya que la disociación entre el diseño del trabajo y la ejecución es uno de los principios básicos de la organización en red.

“De la estructura funcional a la de red”

El segundo paradigma en caer, es el predominio de la coordinación mediante la jerarquía. En una organización en red, todos los nodos tienen una importancia equivalente. La relación jefe subordinado pierde su importancia ya que los roles no son estables, unas veces sé es jefe y otras subordinado.

El tercer paradigma consiste en cuestionar la legitimidad del líder basada en su capacidad de definir y orientar las tareas de sus subordinados. En la organización en red el líder tiene la capacidad de generar comportamientos autogestores porque las distancias hacen inútil la orientación por otra vía que no sea la del conocimiento.

El cuarto paradigma es la diferenciación de roles operativos y normativos. Cada responsable aporta su experiencia funcional a la concepción de la estrategia y sus habilidades operativas a la puesta en práctica de esta. De este modo, se destruye un problema permanente que existe en las organizaciones tradicionales, donde las personas que diseñan la estrategia raramente son los encargados de ponerla en práctica.

Finalmente el quinto paradigma en fenecer, es el tipo de formalización. Los procedimientos y normas que rigen la actuación de la organización clásica son un estorbo que se sustituye por medios de regulación dinámicos.

Como se ha indicado la organización en red cuestiona la jerarquía, la especialización y el tradicional concepto de centralización descentralización como base del diseño de la organización. La flexibilidad de roles propuesta (unas veces jefe otras subordinados), suponen una flexibilidad en los roles basados en la idea de la multipertenencia. El diseño de la estructura en consecuencia no es la combinación óptima de elementos sino la adaptación que garantiza una rápida adaptación a las demandas del entorno.

Aunque más que entender el funcionamiento de una red, importa ver sus impactos y resultados es posible comprender su operación a partir de tres dimensiones:

Cohesión.- Está en función del grado de integración, la heterogeneidad, la multiplicidad y densidad de los nodos que la conforman. En una empresa pública, por ejemplo, los nodos tienen un mayor grado de cohesión que en una organización privada.

Potencial combinatorio.- Es la cantidad de conexiones que puede realizar cada uno de los nodos, lo cual está en función del tamaño y diversidad de los nodos. El potencial combinatorio está en relación directa con la capacidad de comunicación de los nodos, por ello las tecnologías de información constituyen un elemento diferenciador sobre la calidad y tamaño de la organización en red.

Poder de activación.- Se refiere a la capacidad que tienen los nodos de iniciar interacciones con los miembros de la red.

Bajo esta premisa la implantación se llevo de la mano con la alineación del Reglamento Interior de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el cual tuvo como fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de mayo de 2009.

“De la estructura funcional a la de red”

Siguiendo los principios enunciados anteriormente y dada la complejidad de la implantación de la estructura en comento, ésta tuvo varias etapas de transición las cuales fueron ocurriendo en julio de 2008, segunda etapa en diciembre de 2008 para finalmente quedar registrada el día 15 de mayo de 2009.

Como se ha mencionado, el modelo de red no se basa en funciones sino en cumplimiento de metas enfocadas a la solución de problemas específicos, y desde luego la razón de ser de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal se basa en la asesoría jurídica al C. Presidente la cual evidentemente cambia según las demandas del entorno.

No omito mencionar que en la normatividad emitida en la Administración Pública Federal no existe obligación de que las estructuras de organización deban ser piramidales, se entiende que dicha situación se ha dado por la inercia en la operación, mas no por una fundamentación teórica sustentada en evidencia empírica.

Aunado a lo descrito anteriormente, cada uno de los puestos está orientado a la consecución de objetivos y esto hace que sean considerados como sustantivos dado que en un modelo como este, orientado a la generación de valor y al fomento de las competencias clave de las instituciones resulta absurdo ver los puestos como marginales.

Lo anterior lo evidencia Criado (2005) demostrando los beneficios de funcionamiento de los organismos en red los cuales se enuncian a continuación:

1. Independencia bajo una identidad conjunta.
2. Red no jerarquizada.
3. Compartición de riesgos.
4. Basada en el cliente.
5. Proceso de selección natural.
6. Adaptabilidad.
7. Densidad de capacidades y capacidades distintivas.
8. Tamaño.

**Numeralia:**

Se flexibilizó el 59% de la estructura orgánica.

Se aplicó al 100% del área sustantiva.